



Turun yliopisto  
University of Turku

# **BALANCED SCORECARDIN KÄYTTÖ YRITYKSEN OHJAUSJÄRJESTELMÄNÄ**

**Kyselytutkimus, suurimmat suomalaisyritykset**

Laskentatoimi ja rahoitus  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Henri Verho

Ohjaajat:  
Prof. Hannu Schadewitz  
KTT Vesa Partanen

6.6.2017  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Organisaatioiden tarve ohjaukselle ja suorituksen mittaamiselle.....	7
1.2	Tutkielman tavoitteet ja rajaukset.....	9
1.3	Metodologia ja menetöt .....	10
1.4	Tutkielman rakenne .....	14
2	BSC JA SEN KÄYTTÖTARKOITUKSET .....	16
2.1	BSC suorituksen mittausjärjestelmänä .....	17
2.1.1	Taloudellinen näkökulma .....	18
2.1.2	Asiakkaan näkökulma .....	21
2.1.3	Sisäisten prosessien näkökulma.....	22
2.1.4	Organisaation innovatiivisuus ja oppiminen .....	23
2.2	BSC strategisena johtamisjärjestelmänä .....	24
2.2.1	Strategiakartat.....	26
2.2.2	Strategian huomioiminen mittariston laadinnassa .....	29
2.2.3	Strategian toteuttaminen mittariston avulla.....	30
2.2.4	BSC ja kannustinpalkkiot.....	33
2.3	BSC:n hyödyt ja haitat .....	34
3	YRITYSTOIMINNAN OHJAUSJÄRJESTELMÄT .....	39
3.1	Diagnostinen lähestymistapa .....	39
3.2	Interaktiivinen lähestymistapa.....	43
3.3	BSC diagnostisena ja interaktiivisena ohjausjärjestelmänä .....	50
4	BSC SUURIMMISSA SUOMALAISYRITYKSISSÄ.....	55
4.1	BSC:n rooli suomalaisyritysten ohjaamisessa.....	55
4.1.1	BSC:tä käyttävät yritykset.....	57
4.1.2	BSC:n käytöstä luopuneet yritykset.....	63
4.1.3	BSC:n käyttöönottoa harkitsevat yritykset.....	66
4.1.4	Yritykset, jotka eivät ole käyttäneet tai harkinneet käyttävänsä BSC:tä .....	69
4.2	BSC:n käyttötavat ja -tarkoitukset.....	72
4.2.1	BSC:n käyttötapa ohjausjärjestelmänä .....	73
4.2.2	BSC:n käyttötarkoitus yrityksen työkaluna.....	80
4.2.3	BSC:n käyttötavan ja -tarkoituksen välinen yhteys .....	84
4.2.4	BSC:n käyttötavan ja -tarkoituksen muutos.....	86
4.2.5	BSC yritysten kannustinpalkkiomalleissa .....	93

5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	96
	LÄHTEET .....	100
	LIITTEET .....	107
	LIITE 1: Kyselyn kutsukirje (22.3.2017).....	107
	LIITE 2: Kyselykutsun muistutuskirje ei-vastanneille (31.3.2017) .....	108
	LIITE 3: Vastaajille esitetty kysely .....	108
	LIITE 4: Vastaukset BSC:n käyttötapaa koskeviin kysymyksiin .....	114
	LIITE 5: Vastaukset BSC:n käyttötarkoitusta koskeviin kysymyksiin .....	115
	LIITE 6: Vastaukset BSC:n käyttötavan ja -tarkoituksen muutosta koskeviin kysymyksiin.....	116

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tutkielman kyselylomakkeen rakenne	12
Kuvio 2	Diagnostiset ohjausjärjestelmät	41
Kuvio 3	Interaktiiviset ohjausjärjestelmät strategian muotoutumisessa ylemmän johdon visiosta uudeksi liiketoiminnan strategiaksi	45
Kuvio 4	BSC:n käytön yleisyys suurimmissa suomalaisyrityksissä	56
Kuvio 5	BSC:n käytön yleisyys alle ja yli sadan miljoonan euron liikevaihdon yrityksissä	57
Kuvio 6	BSC:n käytön yleisyys eri liikevaihtoluokissa	58
Kuvio 7	BSC:n käytön yleisyys eri toimialoilla	60
Kuvio 8	BSC:tä käyttäneiden yritysten BSC:n käytössäolovuodet	61
Kuvio 9	BSC:n käytöstä luopuneiden yritysten BSC:n käytössäolovuodet	64
Kuvio 10	Yritykset, jotka eivät käytä BSC:tä toimialan ja liikevaihdon mu- kaan	69
Kuvio 11	BSC:n käyttötapaluokkien frekvenssit	76
Kuvio 12	BSC:n käyttötarkoituseräluokkien frekvenssit ja toimialat	82

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Diagnostisen ja interaktiivisen ohjausjärjestelmän vertailu	49
Taulukko 2	BSC:n käyttö toimialoittain	59
Taulukko 3	Suurimpien suomalaisyritysten tapa käyttää BSC:tä ohjausjärjes- telmänä	75
Taulukko 4	Yritykset liikevaihdon ja mittareiden määrän mukaan	78
Taulukko 5	Ylimmän johdon seuraamat mittausnäkökulmat	79
Taulukko 6	Suurimpien suomalaisyritysten BSC-järjestelmän käyttötarkoitus	81

Taulukko 7	BSC:n käyttötavat ja -tarkoitukset luokittain	85
Taulukko 8	BSC:n käyttötapa ja -tarkoitus tiivistettynä	86
Taulukko 9	BSC:n käyttötavan muutos	87
Taulukko 10	BSC:n käyttöaika ja käyttötavan muutos	88
Taulukko 11	BSC:n käyttötarkoituksen muutos	90
Taulukko 12	BSC:n käyttöaika ja käyttötarkoituksen muutos	91
Taulukko 13	BSC:n mittausnäkökulmat kannustinpalkkiomalleissa	93



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Organisaatioiden tarve ohjaukselle ja suorituksen mittaamiselle

Strategia ja operatiivinen tehokkuus ovat kumpikin välttämättömiä erinomaisen suorituksen saavuttamiseksi, mikä on minkä tahansa yrityksen ensisijainen tavoite. Strategian johtaminen ja operatiivisen tehokkuuden johtaminen toimivat kuitenkin eri tavoin. Operatiivinen tehokkuus tarkoittaa sitä, että yritys suorittaa samat toiminnot kilpailijaansa paremmin. Strateginen asemointi puolestaan tarkoittaa sitä, että yritys suorittaa kilpailijoihinsa verrattuna eri toimintoja, tai samoja toimintoja eri tavoin. (Porter 1996, 62–63.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana kiinnostus strategian ja johdon ohjausjärjestelmien välisestä suhteesta on kasvanut. Tutkimustulosten valossa organisaation korkea suorituskyky on mahdollisesti seurausta organisaation ympäristön, strategian sekä sisäisten rakenteiden ja järjestelmien yhteensopivuudesta. Näistä kaksi viimeksi mainittua lukeutuvat johdon ohjausjärjestelmien piiriin. Strategiaa alettiin pitää selkeästi yhtenä johdon ohjausjärjestelmien tutkimuksen muuttujista vasta 1980-luvulla. 2000-luvulla sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus ovat tarkastelleet laajasti strategisesti keskittyneitä tekniikoita, kuten Balanced Scorecardia<sup>1</sup> sekä niiden roolia organisaation suorituskyvyn tukemisessa sekä edistämässä. (Langfield-Smith 2007, 753.)

Vaikka suorituksen mittausjärjestelmien tyyppiä ja käyttöä on tutkittu laajasti, tuorempi tutkimustyö on alleviivannut uuden tutkimusnäkökulman tärkeyttä. Sen sijaan, että tyyppiä ja käyttöä tutkittaisiin erillisinä ulottuvuuksina, ne pitäisikin nähdä keskenään päällekkäisinä ominaisuuksina, joiden välinen vuorovaikutus olisi tutkimuksen kohteena. (Agostino & Arnaboldi 2012, 327.) Tässä tutkielmassa pyrkimyksenä onkin selvittää, minkälainen yhteys BSC:n käyttötavan ja käyttötarkoituksen välillä on.

1980-luvun alussa aineellisen omaisuuden osuus yrityksen markkina-arvosta oli keskimäärin noin 62 prosenttia. Kymmenen vuotta myöhemmin aineellisen omaisuuden osuus oli enää 38 prosenttia ja 2000-luvun alkaessa alle 20 prosenttia. Loppuosa markkina-arvosta koostui aineettomasta pääomasta, kuten asiakassuhteista, innovatiivisista tuotteista ja palveluista, korkealaatuisista prosesseista, työntekijöiden taidoista ja tietämyksestä, operaatioita ja työntekijöitä tukevista informaatiojärjestelmistä sekä yrityskulttuurista. Aineettoman omaisuuden suuresta osuudesta huolimatta yrityksillä oli vaikeuksia mitata sitä, tai ottaa käyttöön muuttuneen ympäristön mukaisia strategioita. Työntekijän moraalille tai taidoille on hankalaa antaa rahamääräistä arvoa, semminkin

---

<sup>1</sup> Balanced Scorecard tunnetaan myös käsitteillä tasapainotettu mittaristo sekä tasapainotettu tuloskortti. Tässä tutkielmassa käytetään käsitteestä Balanced Scorecard sen lyhennettyä muotoa BSC.

kun sen arvo riippuu myös yrityksen ympäristöstä ja strategiasta. (Kaplan & Norton 2001b, 87–88.)

BSC:llä tarkoitetaan sellaista yrityksen suorituksen mittausjärjestelmää, joka sisältää taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, jotka on johdettu yrityksen strategiasta ja jossa mitataan yrityksen suorituskykyä asiakkaiden, yrityksen sisäisen oppimisen, yrityksen oppimisen ja innovatiivisuuden sekä yrityksen taloudellisen suorituskyvyn näkökulmista. (Malmi 2001, 208.) Ensimmäistä kertaa Robert S. Kaplan ja David P. Norton esittelivät Balanced Scorecard -nimeä kantavan uuden organisaation suorituskykyä mittaavan lähestymistavan vuonna 1992.

BSC:n kehityksen sanotaan käsittävän kolme sukupolvea, ja tämä kehitys viittaa teoreettiseen ja käytännölliseen BSC:n kehittymiseen. Tutkijat luokittelevat BSC:n käytön jakautuvan kolmeen ryhmään: BSC suorituksen mittausjärjestelmänä, BSC strategisena johtamisjärjestelmänä sekä BSC ohjausjärjestelmänä. BSC suorituksen mittausjärjestelmänä viittaa edellä kuvatun kaltaista ns. paranneltua suorituksen mittausjärjestelmää, jossa taloudellista näkökulmaa on täydennetty tulevaisuutta kuvaavilla ei-taloudellisilla näkökulmilla. Strategisena johtamisjärjestelmänä BSC tuo yritykselle viitekehityksen käyttöä ja toteuttaa strategiaa. Ohjausjärjestelmänä BSC auttaa yritysjohtoa tulkitsemaan, viestimään ja seuraamaan strategian toteutusta. Eri käyttötarkoitukset heijastavat eri tapoja hyödyntää ja käyttää BSC:tä. (Basuony 2014, 14–15.)

Lukemattomat ohjausjärjestelmät vaikuttavat organisaation päivittäisiin toimenpiteisiin. Systemaattisesti ei ole kuitenkaan kovinkaan paljoa ymmärrystä siitä, miksi tai miten johtajat käyttävät näitä järjestelmiä saavuttaakseen tavoitteensa. (Simons 1995, 11.) Tämä tutkielma pyrkiikin selvittämään sitä, miten tiivistii johtajat yrityksen eri tasoilla suurimmissa suomalaisyrityksissä osallistuvat BSC:n käyttöön, ja millä tavoin ja mihin tarkoituksiin BSC:tä ylipäätään käytetään. Lisäksi tutkielma ottaa kantaa myös siihen, millaista muutosta BSC:n käyttötavassa tai sen käyttötarkoituksessa on koettu tapahtuvan sinä aikana, kun yritykset ovat BSC:tä käyttäneet.

Yrityksen strategian ja sen ohjausjärjestelmien välisen suhteen tutkimisen suosio kasvoi 90-luvulla Kaplanin ja Nortonin esiteltyä BSC:n. BSC:n kaltainen ohjausjärjestelmä käyttää ei-taloudellisia mittareita merkittävästi hyväkseen yhdistäessään ohjausjärjestelmät ja strategian. Merkillepantavaa on myös se, että BSC huomioi operatiivisen tason toiminnot sekä tavan, joilla niitä strategian mukaisesti ohjataan. (Nilsson & Rapp 1999, 67.)

Malmi (2001) tutki BSC:n käyttöä Suomessa vuonna 2001, jonka jälkeen BSC:n käyttöä suomalaisnäkökulmasta ei ole erityisen laajasti tutkittu. Huomattava osa BSC:n strategiseen näkökulmaan liittyvästä kirjallisuudesta on ilmestynyt vasta Malmin tutkimuksen jälkeen. Malmin tutkimuksesta ilmeni, että tuohon aikaan Suomessa BSC:tä käytti 31 prosenttia suomalaisyrityksistä. Tutkimuksen päätarkoitus oli tutkia sitä, miten suomalaisyritykset käyttävät BSC:tä: paranneltuna suorituksen mittausjärjestelmänä vai



strategisen johtamisen järjestelmänä. Tällä tutkielmalla sekä Malmin tutkimuksella onkin paljon yhtymäkohtia. Molemmissa teoksissa käsitellään sen hetken BSC:n käyttöä sekä BSC:n roolia suomalaisyritysten kannustinpalkkiomalleissa. Tämän lisäksi molemmat teokset tarkastelevat sitä, käytetäänkö BSC:tä suorituksen mittausjärjestelmänä vai strategisena johtamisjärjestelmänä. Näiltä osin tämä tutkielma luo tuoreen kvantitatiivisen näkökulman Malmin 16 vuoden takaisten kvalitatiivisten havaintojen rinnalle. Tämä tutkielma täydentää Malmin tutkimusta siten, että tässä tutkielmassa tarkastellaan myös BSC:n käyttötapaa diagnostisena ja interaktiivisena ohjausjärjestelmänä. Osaltaan tutkielma tuo lisäulottuvuutta myös selvittämällä käyttötavan ja käyttötarkoituksen välistä yhteyttä, sekä yritysten kokemaa muutosta BSC:n käyttötavan ja -tarkoituksen osalta.

## 1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tutkielmalla on kaksi päätavoitetta. Ensimmäinen niistä on selvittää, kuinka yleistä BSC:n käyttö on suurimpien suomalaisyritysten keskuudessa nykyisin. Toinen päätavoite on tunnistaa ja luokitella BSC:tä käyttävien suurimpien suomalaisyritysten BSC:n käyttötapaa ja käyttötarkoitusta. Käyttötavalla viitataan tässä tutkielmassa BSC:n diagnostiseen tai interaktiiviseen käyttöön, ja käyttötarkoituksella viitataan BSC:n käyttöön paranneltuna suorituksen mittausjärjestelmänä tai strategisena johtamisjärjestelmänä. Pyrkimyksenä on myös selvittää, voidaanko havaitun käyttötavan ja käyttötarkoituksen väliltä löytää yhteyttä.

Edellä mainittujen ohella tutkielma pyrkii selvittämään, miten yritykset kokevat BSC:n käyttötavan ja käyttötarkoituksen muuttuneen ajan kuluessa. Lisäksi tutkielmassa selvitetään BSC:n roolia yritysten kannustinpalkkiomallien kannustimien määrittelyssä. Tutkielman alkupuoliskolla esitellään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen perustuen BSC paranneltuna suorituksen mittausjärjestelmänä ja strategisena johtamisjärjestelmänä sekä yrityksen diagnostisena ja interaktiivisena ohjausjärjestelmänä. Tutkielman aineisto on kerätty kyselytutkimuksena, joka on rakennettu esiteltyn aiempaan tutkimuskirjallisuuteen pohjautuen.

Perustuen edellä mainittuihin tavoitteisiin tutkielmalle on asetettu seuraavat tutkimuskysymykset:

- Kuinka yleistä BSC:n käyttö on suurimmissa suomalaisyrityksissä?
- Miten BSC:n käyttötapaa suurimpien suomalaisyritysten keskuudessa jakautuu diagnostisen ja interaktiivisen käyttötavan välillä, ja miten BSC:n käyttötarkoitus järjestelmänä jakautuu parannellun suorituksen mittauksen ja strategisen johtamisen välillä?

- Millainen yhteys suurimpien suomalaisyritysten BSC:n käyttötavan ja käyttötarkoituksen välillä on?
- Miten yritykset ovat kokeneet BSC:n käyttötavan ja -tarkoituksen muuttuneen, ja millainen yhteys koetun käyttötavan ja -tarkoituksen muutoksen välillä on?
- Missä määrin suurimmat suomalaisyritykset käyttävät BSC:tä kannustinpalkkiomalliansa kannustimien määrittelyssä, ja miten BSC:n eri mittausnäkökulmat otetaan malleissa huomioon?

Tutkielman empiirinen osio on rajattu suurimpiin suomalaisyrityksiin, jotta aineisto vastaisi pääpiirteiltään mahdollisimman hyvin Malmin vuonna 2001 tekemää tutkimusta suomalaisyritysten BSC:n käytöstä. Tämän tutkielman tuloksia ei voida suoraan kuitenkaan verrata Malmin tutkimukseen, sillä Malmin tutkimus on kvalitatiivinen, ja tämä tutkimus on kvantitatiivinen. Malmin tutkimukseen viitataan tässä tutkielmassa tiheästi pääasiassa siitä syystä, että molemmissa tutkitaan jokseenkin saman tyyppisiä asioita, joskin eri metodein. Tutkielma pyrkiikin ensisijaisesti täydentämään Malmin aiempia havaintoja.

Malmin tutkimuksessa haastateltavat yritykset valittiin Helsingin alueelta puhtaasti maantieteellisin perustein, mutta haastateltujen yritysten listasta sekä kerrotuista työntekijöiden määrästä on pääteltävissä, että yritykset ovat olleet pääasiassa suuria yrityksiä (Malmi 2001, 209; 218). Tässä tutkielmassa suurimmilla yrityksillä tarkoitetaan kaikkia niitä suomalaisyrityksiä, joiden viimeisin raportoitu tilikauden liikevaihto on vähintään 20 miljoonaa euroa. Raja asetettiin 20 miljoonaan euroon erityisesti siksi, että tutkielman empiirinen aineisto olisi mahdollisimman yhdenmukainen Malmin tutkimuksen kanssa, mutta myös mahdollisimman laaja: mikäli raja olisi liian korkea, saattaisi aineisto jäädä liian kapeaksi vähäisten vastausten takia. Mikäli raja olisi puolestaan liian alhainen, aineisto ei enää olisi yhtä hyvin linjassa Malmin aineiston kanssa, ja lisäksi käsitettä ”suurimmat suomalaisyritykset” jouduttaisiin tulkitsemaan melko löyhästi. Asettamalla rajan 20 miljoonaan euroon potentiaalisia vastaajia oli 1 195, mikä mahdollisti jo melko kattavan aineiston keräämisen ilman, että mukaan olisi tullut enimmäkseen keskisuuria tai pieniä yrityksiä.

### 1.3 Metodologia ja metodit

Neilimo ja Näsi (1980) ovat jakaneet laskentatoimen tutkimusotteet neljään luokkaan, joita ovat käsiteanalyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen sekä toiminta-analyttinen tutkimusote. Tähän jaotteluun Kasanen, Lukka ja Siitonen (1993) toivat sitemmin mukaan vielä konstruktivisen tutkimusotteen, jolla on määrättyjä yhtäläisiä piirteitä päätöksentekometodologisen tutkimusotteen ja toiminta-analyttisen tutkimusotteen kanssa.

Yleisesti ottaen käsiteanalyttisen tutkimuksen voidaan katsoa olevan teoriavetoista ja kuvailevaa tutkimusta, kun taas päätöksentekometodologinen tutkimus on teoriavetoista ja normatiivista tutkimusta. Nomoteettinen, toiminta-analyttinen ja konstruktii- vinen tutkimusote kuuluvat puolestaan empiriavetoiseen tutkimukseen. Nomoteettinen tutkimus on näistä eniten kuvailevaa tutkimusta, kun taas konstruktii- vinen tutkimusote on näistä eniten normatiivista tutkimusta ja toiminta-analyttinen tutkimusote on siltä väliltä. (Kasanen ym. 1993, 244–257.)

Tutkimusote tässä tutkielmassa on nomoteettinen tutkimusote, jota käytetään tutkit- tavien asioiden tai ilmiöiden erittelemiseen tai selittämiseen. Nomoteettinen tutkimusote pyrkii vastaamaan ”miten” ja ”miksi” -tyylisiin kysymyksiin. Nomoteettiselle tutkimus- otteelle tyypillistä on laaja empiirinen aineisto. Lisäksi tiedon hankintaan, käsittelyyn, tulkintaan ja testaukseen on käytettävissä merkittävä määrä erilaisia metodeja. Nomo- teettinen tutkimusote yleistää havaittuja asioita tai ilmiöitä. (Näsi 1980, 36.)

Nomoteettinen tutkimusote on valittu tämän tutkielman tutkimusotteeksi, sillä tut- kielman on tarkoitus kuvailla BSC:n käyttötapaa ja käyttötarkoitusta suurimmissa suo- malaisissa yrityksissä laajahkon empiirisen aineiston avulla. Tutkimus on muiltakin osin vahvasti kuvaileva, eli deskriptiivinen, sillä tutkielman teorialuvut esittelevät BSC:n ominaisuuksia suorituksen mittausjärjestelmänä ja strategisena johtamistyökaluna sekä diagnostisena ja interaktiivisena ohjausjärjestelmänä.

Tutkielman empiirisen osion tutkimusmenetelmät perustuvat kvantitatiivisen tutkimuk- sen metodeihin. Kvantitatiivinen tutkimus on systemaattista empiiristä tutkittavan ilmi- ön tutkimista tilastollisin, matemaattisin ja laskennallisin tekniikoin. (Given 2008, 272). Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus pyrkii puolestaan useimmiten vastaamaan ”mi- ten” ja ”miksi” -kysymyksiin eikä pelkästään ”mitä”, ”missä” ja ”milloin” - kysymyksiin. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään usein pienempää otoskokoa (Denzin ym. 2005, 6).

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin kyselytutkimuksena. Kysely laadittiin säh- köisenä Webropol-kyselynä, ja se lähetettiin 1 195 eri suomalaisyritykselle. Kaikki ky- selyyn vastanneet yritykset olivat keskisuuria tai suuria yrityksiä, joiden liikevaihto viimeisimmältä raportoidulta tilikaudelta oli vähintään 20 miljoonaa euroa. Vastaa- njien sähköpostiosoitteet hankittiin kaupalliselta tietotaloyhtiö Bisnode Oy:ltä. Vastaa- jaksi valitut henkilöt ovat edustamissaan yrityksissään controllereita tai business cont- rollereita, taluspäälliköitä, talousjohtajia, rahoitusjohtajia, hallintopäälliköitä, hallinto- johtajia, johtajia, maajohtajia tai varatoimitusjohtajia. Pyrkimyksenä oli löytää suoma- laisyrityksistä sellaisia henkilöitä, jotka oletettavasti parhaiten tuntevat yrityksessään yrityksen suorituksen mittauskäytännöt. Kyselyn 1 195 vastaanottajalta saatiin 97 vas- tausta, jonka myötä vastausprosentiksi muodostui 8,1. Vastausaktiivisuutta pyrittiin kannustamaan tutkimustulosten jakamisella sekä 50 euron arvoisen verkkokauppalahja- kortin arpomisella vastaajien kesken.

Itse kysely koostui kahdeksasta osiosta. Näistä ensimmäinen ja viimeinen osio esitettiin kaikille vastaajille. Osiot 2, 3, 4 ja 5–7 esitettiin vastaajille riippuen siitä, mitä vastaaja vastasi ensimmäiseen osioon. Ensimmäisessä osiossa tiedusteltiin sitä, käyttäväkö yritys BSC:tä. Kuvio 1 havainnollistaa kyselyn rakennetta. Kyselyssä esitettyihin väittämiin ja kysymyksiin voi tarkemmin tutustua tämän tutkielman liitteiden avulla.



Kuvio 1 Tutkielman kyselylomakkeen rakenne

Jos vastaaja vastasi ensimmäisessä osiossa yrityksen luopuneen BSC:n käytöstä, ohjattiin tämä vastaamaan pelkästään toisen osion kysymyksiin, ja siitä suoraan kahdeksanteen, eli viimeiseen osioon. Toinen osio on korostettu kuviossa 1 punertavalla värillä. Jos vastaaja vastasi ensimmäisessä osiossa yrityksen harkitsevan BSC:n käyttöönottoa, ohjattiin vastaaja suoraan kolmanteen, ja sen jälkeen kahdeksanteen osioon. Kuviossa 1 kolmatta osiota kuvataan sinertävällä värillä. Vastaaja ohjattiin suoraan kuviossa 1 harmaalla korostettuun neljänteen osioon silloin, jos tämä vastasi, että yritys ei ole käyttänyt BSC:tä, eikä harkitse sen käyttöönottoa. Vastattuaan neljänteen osioon vastaaja ohjattiin suoraan kahdeksanteen osioon. Vihertävällä sävyllä kuviossa 1 korostettiin viidenteen, kuudenteen ja seitsemänteen osioon vastaaja ohjattiin silloin, jos tämä vastasi, että yritys käyttää parhaillaan BSC:tä. Seitsemännestä osiosta vastaaja ohjattiin lopuksi vielä kahdeksanteen osioon.

Ensimmäisen osion avulla kerättiin tietoja tutkielman ensimmäistä tutkimuskysymystä varten. Toisen, kolmannen ja neljännen osion tietoja hyödynnettiin empiirisessä osiossa kuvailemaan BSC:tä käyttämättömien yritysten ajatuksia BSC:stä sekä yrityksen ohjaamisesta ilman BSC:tä. Toista osioita hyödynnettiin myös selvityksessä, joka kuvailee BSC:n käytön rantautumisen ajankohtaa suomalaisen yritysmaailmaan. Osioista

viidennestä seitsemänteen saatujen tietojen avulla vastattiin tämän tutkielman muihin tutkimuskysymyksiin.

Tämän tutkielman tavoitteiden kannalta tärkein ryhmä on BSC:tä käyttävät yritykset. Tätä ryhmää kuvaava aineisto koostuu 42 yrityksen vastauksista. Viidennen osion tarkoituksena oli määrittellä yrityksen tapaa käyttää BSC:tä diagnostisena tai interaktiivisena ohjausjärjestelmänä. Kuudennessa osiossa selvitettiin BSC:n käyttötarkoitusta; käytetäänkö BSC:tä vastaajayrityksessä enemmän paranneltuna suorituksen mittausjärjestelmänä vai strategisena johtamisjärjestelmänä. Sekä käyttötavan että käyttötarkoituksen selvittämiseksi vastaajalle esitettiin väittämiä, joihin vastattiin Likert-asteikolla yhdestä viiteen, jossa ykkönen tarkoitti ”täysin eri mieltä” ja viitonen ”täysin samaa mieltä”. Lisäksi vastaaja saattoi vastata ”En osaa sanoa”. Käyttötarkoitusta selvittäessä esitettiin lisäksi positiokysymyksiä, joissa vastaajan piti asemoida itsensä kahden ääripääväittämän välille seitsemänportaisella asteikolla.

Seitsemännessä osiossa selvitettiin koettua BSC:n käyttötavan ja -tarkoituksen muutosta esittämällä samoja väittämiä kuin viidennessä ja kuudennessa osiossa. Nämä väittämät olivat kuitenkin esitetty muodossa ”Kuinka paljon...”, johon vastaaja vastasi Likert-asteikolla yhdestä viiteen joko ”Selvästi vähemmän” (1), ”Selvästi enemmän” (5) tai ”En osaa sanoa.” Seitsemännen osion lopussa esitettiin vielä kaksi avointa kysymystä BSC:n käyttötavan ja -tarkoituksen muutoksesta sekä BSC:n käytöstä koetuista hyödyistä ja haitoista.

Kaikkien kyselyssä esitettyjen väittämien vastauksille ja positiokysymyksille oli ennalta määritelty merkitys. Käyttötapaa määrittelevissä väittämissä Likert-asteikon kumpikin ääripää kuvasi joko diagnostista tai interaktiivista käyttötapaa. Käyttötarkoitusta määrittelevissä väittämissä tai positiokysymyksissä Likert-asteikon kumpikin ääripää kuvasi puolestaan joko paranneltuun suorituksen mittaukseen viittaavaa käyttöä tai strategiseen johtamiseen viittaavaa käyttöä. Samalla tavoin käyttötavan muutosta kuvaavissa väittämissä kumpikin ääripää kuvasi joko diagnostisuuden tai interaktiivisuuden lisääntymistä, tai käyttötarkoituksen osalta painotuksen siirtymistä enemmän paranneltuun suorituksen mittausjärjestelmään tai strategiseen johtamisjärjestelmään.

Väittämävastauksille annettujen merkitysten perusteella vastaukset koodattiin samansuuntaisella koodausmenetelmällä sellaiseen muotoon, jossa diagnostisuuteen sekä paranneltuun suorituksen mittausjärjestelmään viittaavat vastaukset saivat aina 1 tai 2 pistettä ja interaktiivisuuteen tai strategiseen johtamisjärjestelmään viittaavat vastaukset saivat aina 4 tai 5 pistettä. Keskimäinen vastaus antoi 3 pistettä, ja ”en osaa sanoa” -vastaukset jätettiin laskelmista pois kokonaan. Lopuksi koodatut vastaukset skaalattiin tietojen käsittelyn helpottamiseksi välille 0–1 kaavalla  $\frac{\text{Koodattu vastaus} - 1}{4}$ . Tämän myötä vastaukset 0 ja 0,25 kuvastivat käyttötavan osalta diagnostista suuntautumista ja käyttötarkoituksen osalta paranneltua suorituksen mittausjärjestelmää. Luvut 1 ja 0,75 kuvastivat käyttötavan osalta interaktiivista suuntautumista ja käyttötarkoituksen osalta

strategista johtamisjärjestelmää. Lopuksi vastauksista voitiin luoda summamuuttujia, joiden perusteella oli mahdollista päätellä, onko käyttötavassa enemmän diagnostisia vai interaktiivisia piirteitä ja viittaako käyttötarkoitus enemmän paranneltuun suorituksen mittausjärjestelmään vai strategiseen johtamisjärjestelmään. Summamuuttujat määriteltiin laskemalla keskiarvo erikseen kaikista käyttötappaa ja käyttötarkoitusta kuvaavista koodatuista vastauksista. Positioväittämien osalta pisteytys noudatti samaa logiikkaa, mutta seitsenportaisuuden johdosta pisteytys jakautui lukujen [0; 0,17; 0,33; 0,5; 0,67; 0,83; 1] kesken.

Käyttötavan tulkittiin olevan enemmän diagnostisuuteen kuin interaktiivisuuteen viittaava, mikäli kaikkien käyttötappaa koskevien väittämien summamuuttujien keskiarvo oli alle 0,5. Käyttötarkoituksen osalta alle 0,5 keskiarvo viittaasi puolestaan siihen, että BSC:tä käytetään enemmän paranneltuna suorituksen mittausjärjestelmänä kuin strategisena johtamisjärjestelmänä. Sen sijaan niissä tapauksissa, joissa summamuuttujien keskiarvo oli yli 0,5, tulkittiin, että käyttötavassa on enemmän interaktiivisia kuin diagnostisia piirteitä. Vastaavasti käyttötarkoituksen osalta 0,5 ylittävän keskiarvon tulkittiin viittavan enemmän strategiseen johtamisjärjestelmään kuin paranneltuun suorituksen mittausjärjestelmään. Aivan 0,5 tuntumassa olevat vastaukset tulkittiin edustavan sellaista BSC:n käyttötappaa, jossa diagnostisia ja interaktiivisia piirteitä on samanaikaisesti kutakuinkin yhtä paljon. Käyttötarkoituksen osalta aivan 0,5 tuntumassa olevien vastausten osalta todettiin, että BSC ei ole selkeästi paranneltu suorituksen mittausjärjestelmä eikä strateginen johtamisjärjestelmä.

Summamuuttujakeskiarvojen avulla pystyttiin laskemaan myös käyttötavan ja tarkoituksen välinen korrelaatio, jota testattiin 1-suuntaisella p-arvon testillä. Samaa menetelmää pystyttiin hyödyntämään myös koetun käyttötavan ja -tarkoituksen muutoksen välisen korrelaation selvittämiseen ja testaamiseen. BSC:n vaikutusta kannustinpalkkioihin selvitettiin prosenttilaskennalla, sillä esitetyt kysymykset olivat suoraviivaisia kyllä-ei-kysymyksiä.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman lähtökohtia, tavoitteita ja metodologiaa sekä metodeita esiteltyä johdantolukua seuraa ensimmäinen alaluku, joka esittelee BSC:n kaksi eri käyttötarkoitusta aiempaan kirjallisuuteen perustuen. Luvun ensimmäinen alaluku esittelee BSC:n yrityksen paranneltuna suorituksen mittausjärjestelmänä kuvaten BSC:n mittauksen neljän eri näkökulman ominaisuudet. Jälkimmäinen alaluku esittelee BSC:n yrityksen strategisena työkaluna. Alaluvussa kerrotaan strategiakarttojen luomisesta ja ominaisuuksista, strategian ja mittariston yhdistämisen vaiheista sekä siitä, kuinka yritys operatiivisella tasol-

la saadaan BSC:n avulla toteuttamaan strategiaa ja miten kannustinjärjestelmät voidaan BSC:n avulla valjastaa tukemaan strategian mukaista operatiivista toimintaa.

Tutkielman toinen osaluku esittelee johdon diagnostiset ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät. Esittely perustuu pääpiirteittäin Robert Simonsin luomaan ohjauksen keinojen viitekehykseen (Levers of control framework, 1995), jonka ominaisuuksia kommentoidaan myöhemmän tutkimuskirjallisuuden avulla. Lisäksi toisen luvun lopussa yhdistetään ensimmäisen ja toisen luvun aiheet käymällä läpi aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaisia havaintoja BSC:stä diagnostisena ja interaktiivisena ohjausjärjestelmänä.

Tämän tutkielman kolmannessa osaluvussa esitellään yhteenvedot joistain merkittävistä aiemmista suomalaisyrityksiä koskevista BSC-aiheisista tutkimuksista sekä kansainvälisistä BSC:n käytön yleisyyttä kuvaavista tutkimuksista. Luvun pääpainopiste on kuitenkin tämän tutkielman tutkimustulosten käsittelyssä. Luvussa esitetään, kuinka yleistä BSC:n käyttö nykyisin on suurimmissa suomalaisyrityksissä. Lisäksi luvussa otetaan kantaa siihen, käyttävätkö suomalaisyritykset BSC:tä diagnostisena vai interaktiivisena ohjausjärjestelmänä, ja onko BSC:n tarkoitus toimia suorituksen mittausjärjestelmänä vai johdon strategisena työkaluna. Tämän ohella luvussa selvitetään BSC:n käyttötavan ja käyttötarkoituksen välistä yhteyttä sekä sitä, millä tavalla yritykset kokevat BSC:n käyttötavan ja -tarkoituksen muuttuneen, ja onko koetun käyttötavan ja -tarkoituksen muutoksen välillä yhteyttä. Luvussa otetaan kantaa myös siihen, missä määrin BSC vaikuttaa suurimpien suomalaisyritysten kannustinpalkkiomallien kannustimien määräytymiseen, ja mitkä BSC:n mittausnäkökulmat määräytymisessä painottuvat. Luvussa esitellään lyhyesti myös sitä, miten yritystä ohjataan sellaisissa yrityksissä, joissa BSC ei ole käytössä, ja sitä, miksei näissä yrityksissä ainakaan tällä hetkellä käytetä BSC:tä. Lopuksi, käydään läpi vielä tutkielman pääkohdat, merkittävimmät havainnot sekä joitain jatkotutkimusaiheita.

## 2 BSC JA SEN KÄYTTÖTARKOITUKSET

BSC käsittää useimmiten neljä näkökulmaa sekä niihin liittyvät mittarit. Näkökulmia on mahdollista määritellä sidosryhmien tai ajallisen suuntautumisen mukaan. Sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi omistajat, asiakkaat sekä organisaation henkilöstö. Aikaan liittyvä määrittely viittaa siihen, että tuloksen jälkikäteen todentamisen lisäksi tarkkailu on suunnattava myös tähän hetkeen sekä tulevaisuuteen. (Pellinen 2005, 180.) BSC:n, eli tasapainotetun mittariston nimellä viitataan siihen, että BSC:ssä tasapaino vallitsee lyhyen ja pitkän tähtäyksen tavoitteiden, taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden, syytä ja seurausta kuvaavien mittareiden sekä sisäisen ja ulkoisen suorituskyvyn mitta- reiden välillä. Tämä mahdollistaa sen, että mittariston ja yrityksen strategian välillä on saumaton yhteys. (Ikäheimo ym. 2011, 135.)

BSC:n sisältö ja käyttö vaihtelevat laajasti eri organisaatioiden välillä (Chenhall 2003, 130). Useimmat yritykset asettavat mittareille tavoitteet, joiden saavuttamisesta johtajat ovat vastuussa. Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit ovat kytköksissä toisiinsa tuottaen tällä tavoin mittaamiselle strategista merkitystä. Näin käytettynä BSC voi toimia yritykselle ohjausjärjestelmänä. Osa yrityksistä ei sen sijaan aseta mittareille tavoitteita. Tällaisille yrityksille BSC on enemmänkin informaatiojärjestelmä. Informaatiojärjestelmänä BSC mahdollistaa johtajille näkyvyyden parannusta kaipaavista toiminnoista. BSC voi samanaikaisesti palvella sekä informaatiojärjestelmänä että strategisena työkaluna, ja se voi olla osittain tai kokonaan yrityksen kannustinpalkkioiden määrittelyn perusteena. (Malmi 2001, 211–212).

Informaatiojärjestelmät auttavat johtajia löytämään ongelmien syyt. Informaatiojärjestelmä voi olla kuitenkin suorituksen mittauksen heikko kohta, mikäli se ei reagoi poikkeamiin oma-aloitteisesti. Tällainen järjestelmän heikkous voi ilmetä sellaisissa tapauksissa, joissa informaatiojärjestelmä luo raportin tasaisin aikavälein, esimerkiksi viikoittain. Mikäli ongelmakohta on ilmennyt juuri edellisen raportin luomisen jälkeen, se huomataan vasta seuraavana raportointiajankohtana. (Kaplan & Norton 1992, 75.) Kun BSC:tä käytetään suorituksen mittausjärjestelmänä, ei-taloudelliset mittarit tuovat menneisyyttä kuvaavien taloudellisten mittareiden tueksi nykyhetkeä ja tulevaisuutta kuvaavan ulottuvuuden (Kaplan & Norton 2001b, 87).

Strategisena suorituksen mittausjärjestelmänä tai ohjausjärjestelmänä BSC:tä voidaan käyttää strategian selkiyttämiseen, osasto- ja työntekijätason tavoitteiden strategian mukaiseksi sopeuttamiseen, strategisten päämäärien ja pitkän aikavälin tavoitteiden sekä vuosibudjettien väliseen linkittämiseen, strategisten aloitteiden tunnistamiseen sekä strategian parantamiseen liittyvän oppimisen ja palautteen hankkimiseen. Lisäksi BSC:tä voidaan hyödyntää organisaatiomuutosten läpiviemisen työkaluna. (Norreklit & Mitchell 2007, 178.) Myös Wiersma (2009, 250) tutki, mihin tarkoituksiin BSC:tä käytetään. Hän löysi tutkimuksessaan BSC:lle kolme eri käyttötarkoitusta: päätöksenteko ja



päätösten perusteleminen, organisatorisen yksikön sisäisten toimintojen koordinoiminen sekä johtajien oman käyttäytymisen seuranta. Viimeiseksi mainitulla viitataan johtajien työn valvontaan ja seurantaan sekä palautteen saamiseen heidän suorituksistaan (Wiersma 2009, 245).

Suurissa yrityksissä suorituksen mittaus yhdistelee taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita sekä lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita. Pienten ja keskisuurten yritysten suorituksen mittaus puolestaan keskittyy taloudellisiin ja lyhyen tähtäimen tavoitteisiin. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä mittareiden määrä on tyypillisesti 5–15, kun suurilla yrityksillä mittareita on useimmiten 18–23. BSC:n suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi eivät juurikaan eroa suurten sekä pienten ja keskisuurten yritysten välillä. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä prosessi tosin useimmiten on lyhytkestoisempi, sillä työntekijöitä on vähemmän ja organisaatorakenteet eivät ole yhtä monimutkaisia kuin suuremmilla yrityksillä. Yleisesti ottaen BSC soveltuu paremmin suurten yritysten käyttöön. Pienten ja keskisuurten yritysten ongelmana BSC:n käyttöönotossa on usein henkilöstön niukkuus. Toisaalta on havaittu, että BSC:n käytöstä on myös pienille ja keskisuurille yrityksille hyötyä strategisen vision kuvaamisen sekä siihen liittyvien strategisten tavoitteiden muodossa. (Basuony 2014, 18–19.)

## 2.1 BSC suorituksen mittausjärjestelmänä

BSC esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 1992 (Kaplan & Norton 1992, 71). BSC:n ensiesittelyssä todettiin, että perinteinen tapa mitata yrityksen suorituskykyä vain tilinpäätöksen tunnuslukujen avulla ei enää tuon ajan yritysmaailmassa riittänyt. Kaplan ja Norton katsoivat, että menestyäkseen yrityksillä olisi hyvä olla myös ei-taloudellisia ja strategialähtöisiä tulevaisuuden taloudelliseen menestykseen ohjaavia mittareita. Uusiksi ei-taloudellisiksi mittausnäkökulmiksi he julistivat asiakkaiden, sisäisten prosessien sekä organisaation innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmat, joiden operatiivisen tason mittarit täydentäisivät jo toteutuneita asioita kuvaavia taloudellisia mittareita.

Tutkimuskirjallisuudessa on kuitenkin havaittu, että BSC-konseptin alle luokitellut suorituksen mittausjärjestelmät toisinaan poikkeavat jossain määrin siitä, millaiseksi BSC alkujaan määriteltiin. Monilla yrityksillä mittaaminen perustuu edellä lueteltuihin neljään mittausnäkökulmaan, mutta toisaalta jotkut yritykset käyttävät näitä näkökulmia valikoiden ja täydentävät niitä muilla näkökulmillä. (Yu, Perera & Crowe 2008, 37.)

BSC:n ensimmäisen version, niin sanotun parannellun suorituksen mittausjärjestelmän, tärkeimmiksi tehtäviksi lueteltiin vastaaminen yritystoiminnan olennaisimpiin kysymyksiin sekä yritysjohdolle raportoimisen tiivistäminen ja yritysjohton fokuksen selkiyttäminen. Asiakasnäkökulman tarkoituksena oli vastata kysymykseen ”Miten asiakkaat näkevät yrityksen?”, kun taas sisäisten prosessien näkökulman tehtävänä oli

osoittaa se, missä asioissa yrityksen on onnistuttava. Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma keskittyi selvittämään ratkaisua siihen, voiko yritys jatkaa kehittymistään ja arvonluomistaan sekä taloudellinen näkökulma puolestaan pyrki esittämään sitä, miltä yritys näyttää sidosryhmien silmin. BSC:n tehtävänä oli neljän näkökulman avulla selvittää yritysjohdolle yritystoiminnan tila tiivistetyssä muodossa. Lisäksi BSC:n tehtäväksi esiteltiin johtajien huomion kiinnittäminen vain kriittisimpiin asioihin. (Kaplan & Norton 1992, 72.)

Ensimmäisten BSC:n käyttöönotettaneiden yritysten BSC:n käytöstä kokemia hyötyjä olivat muiden muassa asiakaslähtöisyyden lisääntyminen, vastausaikojen lyheneminen, laadun paraneminen, tiimityön korostuminen, uuden tuotteiden julkaisemisen nopeutuminen sekä pitkän aikavälin menestyminen. Lisäksi yritykset kokivat BSC:n ehkäisevän osittaiselta optimoinnilta osoittamalla, kuinka parannukset yhdessä asiassa saatetaan saavuttaa jonkin toisen asian kustannuksella. BSC:n koettiin näyttävän, miten tavoitteen voi saavuttaa oikealla tavalla. Esimerkiksi laitteiston asetuksista johtuvia kustannuksia voidaan hallita joko lyhentämällä asetusten säätämiseen kuluva aika tai kasvattamalla eräkokoja. (Kaplan & Norton 1992, 73.)

Pääasiassa strategisen johtamisen asemesta ensisijaisesti suorituksen mittaamiseen keskittyviä tuloskortteja voidaan kutsua sidosryhmien tuloskorteiksi tai KPI-tuloskorteiksi (key performance indicator eli avainsuorituskykymittari). Näissä mittaristoissa mittaaminen perustuu olennaisimpiin rakenteisiin kuten sidosryhmiin, työntekijöihin ja asiakkaisiin tai tuottoihin, ihmisiin, prosesseihin ja portfolioon. Mittaristoista puuttuu kuitenkin strateginen ulottuvuus, sillä niihin ei ole erikseen sisällytetty mittareita, jotka kuvastaisivat sitä, miten parannukset jossain tietyssä mittarissa johtavat parannuksiin jossain toisessa mittarissa. (Kaplan & Norton 2001b, 96–97.)

### ***2.1.1 Taloudellinen näkökulma***

Taloudellinen näkökulma esittää sen, myötävaikuttaako yrityksen strategia ja toiminta yrityksen kehitykseen. Tyypillisesti taloudelliset mittarit liittyvät yrityksen kannattavuuteen, kasvuun ja sidosryhmäarvoon (Kaplan & Norton 1992, 77). BSC:tä rakennettaessa liiketoimintayksiköiden taloudelliset tavoitteet linkitetään yrityksen yhteiseen tavoitteeseen. Useilla yrityksillä taloudelliset tavoitteet liittyvät liikevaihdon kasvuun, kustannusten ja tuottavuuden kehittämiseen, varallisuuden käytön tehostamiseen ja riskien vähentämiseen. Tällaisten tavoitteiden saavuttaminen voi toteutua BSC:n kaikkien neljän näkökulman kautta. Taloudellisten tavoitteiden ja mittareiden rooli voidaankin jakaa kahteen: yhtäältä taloudelliset mittarit määrittelevät strategialle odotetun taloudellisen suorituskyvyn ja toisaalta ne palvelevat perimmäisenä tavoitetasona kaikille muille BSC:n näkökulmille. (Kaplan & Norton 1996a, 47–48.)

Taloudellinen näkökulma on tärkeässä roolissa BSC:n kehittämisessä. BSC:n kehittäminen alkaa aktiivisella kahdensuuntaisella keskustelulla liiketoimintayksikön ja organisaation johtajien välillä. Keskustelussa selvitetään liiketoimintayksikön taloudelliset tavoitteet sekä liiketoimintayksikön rooli yrityksessä ja sen strategiassa (Kaplan & Norton 1996a, 50). Kaplan ja Norton (1996a, 48–49) jaottelevat taloudelliset tavoitteet liiketoiminnan elinkaaren perusteella kolmeen pääkategoriaan, joita ovat kasvu, ylläpito ja sadonkorjuu. Kasvuyritykset ovat aloittelevia yrityksiä, ylläpitovaiheen yritykset ovat saavuttaneet jo tietyn markkinaosuuden ja pyrkivät säilyttämään sen esimerkiksi laajenusinvestoinneilla ja sadonkorjuuyritykset ovat sellaisia, joiden liiketoiminnasta saadaan vielä tuottoja, mutta johon ei ole enää kannattavaa tehdä merkittäviä uusia investointeja.

Kaikille kolmelle pääkategorialle voidaan osoittaa kolme taloudellista teemaa, jotka ohjaavat liiketoimintastrategiaa. Ensimmäinen niistä on tuottojen kasvu ja yhteensopivuus, joka viittaa tuote- ja palvelutarjonnan laajenemiseen, uusien markkinoiden ja asiakkaiden tavoittamiseen, tuote- ja palvelulajitelman muuttamiseen kohti korkeamman arvonlisäyksen tarjontaa sekä tuotteiden ja palveluiden uudelleenhinnoitteluun. Yleisin tuottojen kasvun ja yhteensopivuuden mittari sekä kasvu- että sadonkorjuutaso yrityksille on myynnin kasvuasteet sekä markkinaosuus kiinnostuksen kohteena oleville alueille, markkinoille ja asiakkaille. Yleinen mittari uusille tuotteille BSC:ssä on uusien, noin 2–3 vuoden sisällä esiteltyjen tuotteiden prosentuaalinen osuus liikevaihdosta. Tätä mittaria painotetaan vain kohtuudella; uusien tuotteiden liikevaihtoprosenttiosuuden kasvattaminen vanhojen ja menestyvien tuotteiden kustannuksella ei ole tarkoituksenmukaista. Samalla tavalla varsinkin ylläpitovaiheen yritysten kohdalla voidaan mitata myös uusien vanhoihin tuotteisiin perustuvien sovellusten osuutta liikevaihdosta, mikäli yrityksen toimialalla kokonaan uusia tuotteita kehitetään vain harvoin. Uusien asiakkaiden ja markkinoiden kohdalla hyvä mittari voi olla esimerkiksi uusien asiakkaiden, markkinasegmenttien tai maantieteellisten alueiden aiheuttaman liikevaihdon osuus koko liikevaihdosta tai tuloksesta. Tämä mittari sopii erityisen hyvin ylläpitovaiheen yrityksille. Mikäli yritys pyrkii muuttamaan tuote- ja palvelulajitelmaansa kohti korkeampaa hintaluokkaa, voi mittarina tällöin olla korkeamman hintaluokan tuotteiden tai palveluiden osuus liikevaihdosta. Erityisesti sadonkorjuuvaiheessa olevalla yrityksellä liikevaihdon kasvu perustuu usein hintojen korottamiseen sellaisten tuotteiden, palveluiden tai asiakkaiden kohdalla, joilta saatu tuotto ei peitä kustannuksia. Tällaisten kohteiden selvittäminen helpottuu esimerkiksi toimintopohjaisen kustannuslaskennan käyttämisen avulla. Uudistetun hinnoittelustrategian mittariksi sopii esimerkiksi kannattamattomien tuotteiden, palveluiden tai asiakkaiden suhteellinen osuus. (Kaplan & Norton 1996a, 51–55.)

Toinen taloudellinen teema on kustannusten supistaminen ja tuottavuuden kehittäminen, mikä viittaa tuotteiden ja palveluiden välittömien ja välillisten kustannusten alen-

tamiseen sekä yhteisten voimavarojen jakamiseen eri liiketoimintayksiköiden välillä. Tuottojen kannattavuutta voidaan mitata esimerkiksi työntekijäkohtaisella liikevaihdolla. Tällainen mittaaminen sopii kasvuvaiheen yrityksille, jotka eivät yleensä vielä keskity voimakkaasti kustannusten alentamiseen. Ylläpitovaiheen yrityksille puolestaan on tärkeätä saavuttaa kilpailukykyinen kustannustaso, jotta sijoitetun pääoman tuotto ja kannattavuus ovat parempia. Toimintoperusteisen prosessilähtöisen kustannuslaskenta-järjestelmän avulla tällaiset yritykset voivat asettaa tavoitteeksi ja mittauskohteeksi esimerkiksi yksikkökustannusten pienemisen. Kustannuksia voidaan pyrkiä vähentämään myös esimerkiksi myynnin ja hallinnon sekä yleiskustannusten osalta. Kehitystä näissä voidaan mitata tarkastelun kohteena olevan kustannustekijän osuudella kokonaiskustannuksista tai liikevaihdosta. Kannattavuuden ja tehokkuuden kasvattaminen perustuu kuitenkin pelkkien kustannusten alentamisen lisäksi myös esimerkiksi uusien asiakkaiden hankintaan, myynnin lisäämiseen sekä prosessien parantamiseen. (Kaplan & Norton 1996a, 51, 55–57.)

Kolmas taloudellinen teema on varallisuuden hyötykäyttö eli toisin sanoen investointistrategia, joka viittaa johtajien pyrkimykseen pienentää tietyn tuotantomäärän vaatimaa käyttöpääomaa liiketoiminnassa sekä pyrkimystä saavuttaa parempi hyötysuhde kiinteistä kustannuksista ohjaamalla voimavaroja vähemmän tuottavasta kapasiteetista tuottavampaan kapasiteettiin. Sellaiset mittarit, kuin sidotun tai sijoitetun pääoman tuottoprosentti ja EVA eli economic-value-added (taloudellinen lisäarvo) tuottavat kattavan käsityksen siitä, kuinka taloudelliset strategiat kasvattavat liikevaihtoa, pienentävät kustannuksia ja kasvattavat varallisuuden hyötykäyttöä. Lisäksi yritykset saattavat haluta tunnistaa niitä ajureita, jotka kasvattavat varallisuuden intensiteettiä. Yksi hyvä mittari tähän on niin sanottu cash-to-cash -kiertokulku, jossa huomioidaan käyttöpääoman eristä myyntisaamiset, varasto ja ostovelat. Cash-to-cash -mittari mittaa käyttöpääoman johtamisen tehokkuutta kuvaamalla aikaa, joka on vaadittu yritykseltä muuntaa alihankkijoille maksettu lasku asiakkaalta saaduksi maksuksi. Toinen hyvä varallisuuden hyötykäytön mittari on muiden liiketoimintayksiköiden kanssa jaettujen resurssien osuus kaikista resursseista. Tämä mittari on käytännöllinen sellaisilla toimialoilla, joissa joudutaan tekemään infrastruktuuriin liittyviä investointeja, kuten investointeja tietokantoihin. Kolmas varallisuuden hyötykäyttöön liittyvä hyvä mittari on riskitasoon liittyvä mittari, joka voi olla esimerkiksi poikkeavuusprosentti toteutuneiden ja kaavailtujen tulosten välillä. Tämä mittari sopii yrityksille, joiden toimintaan sisältyy paljon tulevaisuuden ennakkointia. (Kaplan & Norton 1996a, 51, 57–61.)

### 2.1.2 *Asiakkaan näkökulma*

Asiakasnäkökulman toteutumisen ja asiakastyytyväisyyden lisääntymisen kannalta olennaista on, että yritys pystyy asettamaan tavoitteet ajan, laadun, suorituskyvyn ja palvelun suhteen. Tämän jälkeen olennaista on, että näille tavoitteille ja niiden toteutumiselle osataan vielä määritellä oikeankaltaiset mittarit (Kaplan & Norton 1992, 73).

Asiakasnäkökulman kannalta olennaista on tunnistaa asiakkaat ja markkinasegmentit, joissa yrityksen on määrä kilpailla. Näistä segmenteistä syntyy liikevaihto, jonka avulla yritys voi saavuttaa sen taloudelliset tavoitteensa. Liiketoimintayksikön johtajien on pystyttävä kääntämään liiketoimintayksikön missio- ja strategialausekkeet erillisiksi markkina- ja asiakaslähtöisiksi tavoitteiksi pitääkseen asiakkaat tyytyväisinä. (Kaplan & Norton 1996a, 63–64.)

Tavallinen asiakasnäkökulman ydinmittareiden ryhmä kaikenlaisissa yrityksissä koostuu markkinaosuudesta, asiakkaiden säilyttämisestä, asiakkaiden hankkimisesta, asiakastyytyväisyydestä ja asiakaskannattavuudesta. Kuitenkin, mittarit mukautetaan niille asiakasryhmille tai markkinasegmenteille, joiden avulla liiketoimintayksikkö odottaa saavuttavansa merkittävimmän kasvun ja kannattavuutensa (Kaplan & Norton 1996a, 67).

Markkinaosuuden mittaaminen on selkeätä, kun tavoiteasiakasryhmä tai tavoite-markkinasegmentti on määritelty, sillä markkinoiden kokonaissuuruus on usein saatavilla esimerkiksi julkisista lähteistä. Markkinaosuutta voidaan mitata esimerkiksi tavoiteasiakkailta saadun liiketoiminnan prosenttiosuudella. Luonnollisesti saavutetun markkinaosuuden säilyttäminen tai kasvattaminen tavoiteasiakasryhmissä onnistuu, kun yritys pystyy säilyttämään jo sen olemassa olevat asiakkaat. Asiakkaiden säilyttämisen onnistumista voidaan mitata laskemalla säilytettyjen asiakkaiden kasvuprosenttia eri aikajaksojen välillä. Asiakkaiden hankinnan onnistumista voidaan puolestaan mitata uusien asiakkaiden määrällä tai kokonaisuudella. (Kaplan & Norton 1996a, 68–70.)

Sekä asiakkaiden säilyttäminen että hankkiminen perustuu asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen tuottaa palautetta siitä, kuinka onnistuneesti yritys vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Kaplan & Norton (1996, 70–71) esittävät, että asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata postikyselyjen, puhelinhaastattelujen ja henkilökohtaisten haastattelujen avulla. Asiakaskannattavuutta puolestaan voidaan mitata esimerkiksi toimintopohjaisen kustannuslaskennan tuottaman tiedon avulla (Kaplan & Norton 1996a, 71).

Asiakasnäkökulman ydinmittareiden takana vaikuttavat asiakasarvolupaukset, eli ne ominaisuudet, joita yritys tuotteittensa ja palveluittensa kautta asiakkailleen tarjoaa luodakseen uskollisuutta ja tyytyväisyyttä. Asiakasarvolupaukset toimivat tärkeimpinä ajureina varsinaisten ydinmittareiden taustalla. Yleisesti asiakasarvolupauksiin liittyvät mittauskokonaisuudet voidaan jaotella kolmeen pääkategoriaan: tuotteen tai palvelun

ominaisuudet, asiakassuhteet sekä imago ja maine. Tuotteen tai palvelun ominaisuuksilla viitataan sen toimivuuteen, hintaan, laatuun ja aikaan. Asiakassuhteilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun toimittamista asiakkaalle sekä asiakkaan kokemusta asioida kyseisen yrityksen kanssa. Imago ja maine puolestaan kuvastavat niitä aineettomia tekijöitä, jotka houkuttelevat asiakkaan juuri kyseisen yrityksen asiakkaaksi. (Kaplan & Norton 1996a, 73–75.)

### **2.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma**

Yrityksen onnistuminen sisäisissä prosesseissaan, kuten päätöksenteossa ja organisaation eri toiminnoissa, määrittää pitkälti sen, pystyykö yritys lisäämään arvoaan asiakaidensa silmissä. Sisäisten prosessien tavoitteet ja niistä johdetut mittarit polveutuvat niihin liiketoimintaprosesseihin, joilla on suurin vaikutus asiakastyytyväisyyteen, eli asioihin, jotka vaikuttavat esimerkiksi kiertoaikaan, laatuun, työntekijöiden taitoon ja tuottavuuteen. Yrityksen suunnittelemat mittarit ovat sellaisia, joihin työntekijöiden toimenpiteet vaikuttavat. Menettely varmistaa sen, että myös yrityksen alimman tason työntekijöillä on selkeä käsitys tehtäviensä tavoitteista, jotka ovat puolestaan yhteydessä yrityksen tavoitteisiin. (Kaplan & Norton 1992, 75.)

Sisäisten prosessien näkökulman perusajatus on se, että johtajat tunnistavat asiakas- ja omistajatavoitteiden toteutumisen kannalta kriittisimpiä prosesseja. Yritykset tyypillisesti johtavat sisäisten prosessien näkökulman tavoitteet ja mittarit taloudellisen- ja asiakasnäkökulman tavoitteista ja mittareista. Tässä järjestyksessä toteutettuna yrityksellä on mahdollisuus keskittyä sen sisäisiin liiketoimintaprosesseihinsa niissä prosesseissa, jotka palvelevat eniten asiakkaita ja omistajia varten asetettuja tavoitteita. (Kaplan & Norton 1996a, 92.)

Olennaista on määritellä perinpohjaisesti sisäisten prosessien arvoketju. Arvoketju alkaa innovaatioprosesseista, joissa tunnistetaan nykyiset ja tulevat asiakastarpeet, sekä kehitetään näille tarpeille ratkaisuja. Arvoketjun toisessa vaiheessa on operaatioprosessit, jossa olemassa olevia tuotteita ja palveluita toimitetaan olemassa oleville asiakkaille. Arvoketjun viimeisessä vaiheessa on myynninjälkeiset palvelut, eli asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saaman arvon kasvattaminen varsinaisen myyntitapahtuman jälkeen. (Kaplan & Norton 1996a, 92).

Innovaatioprossiin liittyviä mittareita voivat olla esimerkiksi uusien tuotteiden myynnin osuus koko myynnistä, uusien esiteltujen tuotteiden määrä kilpailijoihin tai tavoitteisiin verrattuna tai kriittisen pisteen saavuttamiseen kulunut aika. Operaatioprosessit edustavat organisaation arvonluonnin sitä tasoa, joka alkaa asiakkaan tekemästä tilauksesta ja päättyy palvelun tai tuotteen luovuttamiseen asiakkaalle. Operaatioprosessien yhteydessä mittauskohteena voi olla esimerkiksi tuotteen toimitusaika. Mittauskoh-

teen on sellainen, jolla yritys voi uskoa erottuvansa kilpailijoista edukseen. Myynninjälkeisten palveluiden vaihe käsittää takuu- ja korjaustoiminnot, palautettujen tuotteiden käsittelyn ja maksusuoritusten prosessoinnin. Tämän vaiheen mittarina voi toimia esimerkiksi asiakkaan ongelman ratkaisuun käytetty aika. (Kaplan & Norton 1996a, 100–106.)

#### ***2.1.4 Organisaation innovatiivisuus ja oppiminen***

Neljännän näkökulman, organisaation innovatiivisuuden ja oppimisen tärkeyttä BSC:n esittelevässä artikkelissa perustellaan sillä, että menestyksen saavuttamiseen tähtäävät tavoitteet muuttuvat ajan saatossa. Intensiivinen kansainvälinen kilpailu vaatii yritykseltä jatkuvaa kehittämistä paitsi olemassa olevien tuotteiden ja prosessien osalta, myös kykyä laajentaa osaamistaan sekä esitellä kokonaan uusia tuotteita. Näkökulman tavoitteet ja mittarit voivat liittyä esimerkiksi uusien tuotteiden määrään ja myyntimäärään. (Kaplan & Norton 1992, 75.)

Neljättä näkökulmaa on myöhemmin kutsuttu myös oppimisen ja kasvun näkökulmaksi. Tämän näkökulman tarkoituksena on tarjota alusta muille kolmelle näkökulmalle asetettujen kunnianhimoistenkin tavoitteiden saavuttamiselle. Näkökulma painottaa pitkän tähtäimen menestystä ja kasvua. Oppimisen ja kasvun näkökulman kolme tärkeintä kategoriaa ovat työntekijöiden kyvykkyys, tietojärjestelmien kyvykkyys sekä motivaatio, mahdollistaminen ja linjaaminen. (Kaplan & Norton 1996a, 126–127.)

Työntekijöiden kyvykkyuden mittaamisella on kolme avainmittaria: työntekijöiden tyytyväisyys, työntekijöiden pitäminen yrityksessä sekä työntekijöiden tuottavuus. Työntekijöiden osaaminen, teknologinen infrastruktuuri sekä toiminnan ilmapiiri mahdollistavat työntekijätyytyväisyyden. Tyytyväisyys edistää sitä, ettei työntekijä lähde yrityksestä ja sitä, että työntekijä on tuottava. Nämä yhdessä mahdollistavat tulosten saavuttamisen. Tyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi tyytyväisyyskyselyiden avulla, työntekijöiden pysyvyyttä voidaan mitata avaintyöntekijöiden vaihtuvuudella ja työntekijöiden tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi työntekijäkohtaisella liikevaihdolla tai arvonlisäyksellä. (Kaplan & Norton 1996a, 127–132.)

Kattavat informaatiolähteet esimerkiksi asiakkaista ja sisäisistä prosesseista edesauttavat sitä, että työntekijöistä saadaan suurin hyöty. Tämä alleviivaa toimivien tietojärjestelmien tarvetta. Asiaa voidaan mitata esimerkiksi laskemalla yksityiskohtaisten tietojärjestelmien avulla tuettujen prosessien osuus kaikista prosesseista. (Kaplan & Norton 1996a, 134–136.)

Edes kaikkeen tarvittavaan tietoon käsiksi pääsevät taitavimmatkaan työntekijät eivät ole yritykselle hyödyksi, mikäli he eivät ole motivoituneita, halukkaita toimimaan yrityksen edun mukaisesti tai vapaita päätösten tai toimenpiteiden tekemiseen. Työnteki-

jöiden motivaatiota voidaan kasvattaa esimerkiksi mittaamalla työntekijöiden tekemien aloitteiden tai ehdotusten määrää, mikä voidaan huomioida myös palkitsemiskäytännöissä. Lisäksi käytössä voi olla myös yksilö- sekä tiimitason mittareita. (Kaplan & Norton 1996a, 136–143.)

Perusteellinen organisaation oppimiskyky dynaamisessa ympäristössä on organisaation selviytymisen kannalta välttämätöntä. Johdon ohjausjärjestelmät ja organisaation oppiminen ovat molemmat olennaisia tekijöitä organisaation ja tiheäänkin muuttuvan ympäristön yhteensopivuuden takaamisessa. Johdon ohjausjärjestelmillä onkin tärkeä rooli organisaation oppimiskyvyn hallinnoimisessa. Suorituksen mittausjärjestelmät ovat johdon kontrollin kannalta erittäin keskeisiä, ja ne sisältävät taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, kuten BSC:ssä. (Kloot 1997, 69–70.)

Organisaatiotason oppimista BSC:ssä voidaan mitata ei-taloudellisin mittarein. Tiedonhankinnan tavoitteena on laadun ja jatkuva suorituksen parantaminen. Sen tuottama informaatio voi sisäisellä tasolla olla esimerkiksi laatukustannusten mittauksesta ja ulkoisella tasolla innovaatiomahdollisuuksien mittaamista. Henkilöstötasolla seuranta voi perustua esimerkiksi laatukoulutusten määrään tai innovatiivisuuteen kannustamisen asteeseen. (Kloot 1997, 56; 59.)

## 2.2 BSC strategisena johtamisjärjestelmänä

Strategian ominaisuuksien lisäksi myös kyky toteuttaa strategiaa on tärkeää. (Ernst & Young 1998, 9). Epäonnistumistapauksista jopa 70 prosentissa todellinen ongelma ei ole huono strategia, vaan sen huono toteutus (Charan & Colvin 1999, 70). Huolellisesti rakennettu BSC tunnistaa ja luo suoria mittareiden ja niihin vaikuttavien suoritusten välisiä olettamien sarjoja. Tällöin jokainen valittu mittari sisältyy syy-seuraus-suhteiden ketjuun, joka kuvaa liiketoimintayksikön strategian merkitystä organisaatiolle. Voidaan todeta, että huolellisesti rakennettu BSC kuvaa yrityksen strategian. (Kaplan & Norton 1996a, 31.) Mallia, joka kuvaa strategiaa, voidaan kutsua strategiakartaksi ja sen avulla voidaan havainnollistaa, kuinka aineeton pääoma muutetaan aineelliseksi, taloudelliseksi tulokseksi (Kaplan & Norton 2001a, 12).

Jotta aineettomalle pääomalle voidaan luoda arvoa, se kytketään myös muuhun aineettomaan ja aineelliseen omaisuuteen. Esimerkiksi uusi kasvuun tähtäävä myyntistrategia vaatii asiakastuntemusta, myyjien kouluttamista, uusia tietokantoja ja tietojärjestelmiä, uudistuksia organisaatorakenteeseen ja uuden kannustinpalkkio-ohjelman. Keskitymisellä vain yhteen tai osaan edellä mainituista seurauksena voi olla uuden myyntistrategian epäonnistuminen. Arvo ei siis ole missään yksittäisessä aineettomassa omaisuuserässä, vaan se syntyy, kun kaikki omaisuuserät yhdistetään toisiinsa strategian avulla. (Kaplan & Norton 2001b, 89.)



Kaplan ja Norton (2001b, 99–102) tarkoittivat alun perin BSC:n parannelluksi suorituksen mittausjärjestelmäksi. Siinä missä alkuperäisen BSC:n tarkoituksena oli tuoda tulevaisuuden näkökulma lisäämällä ei-taloudelliset mittarit taloudellisten mittareiden ohelle, BSC:n evoluutio toi mukaan myös strategian mittaamisen. Strategisen BSC-mittariston kaikki tavoitteet ja mittarit perustuvat organisaation visioon ja strategiaan (Kaplan & Norton 2002, 4). Strategialähtöisessä tarkastelussa BSC:n neljää näkökulmaa voidaan tarkastella seuraavalla tavalla (Kaplan & Norton 2001a, 26): taloudellinen näkökulma kuvaa kasvu-, kannattavuus- ja riskistrategiaa omistajien näkökulmasta katsottuna, asiakasnäkökulma kuvaa arvonluonti- ja differentiaalistrategiaa, sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulma kuvaa eri liiketoimintaprosessien strategiset edut, jotka luovat asiakas- ja omistajatytyväisyyttä sekä oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa ne prioriteetit, joilla luodaan organisatorista muutosta, innovatiivisuutta ja kasvua tukeva ilma-  
piiri.

Speckbacher ym. (2003, 372) määrittelevät BSC:lle kolme eri tyyppiä. Ensimmäisen tyyppin BSC on strateginen suorituksen mittausjärjestelmä, jossa on taloudellisia ja ei-taloudellisia strategisia mittareita sekä tavoitteita, mitkä on ryhmitelty eri mittausnäkökulmiin. Toisen tyyppin BSC on kuin ensimmäisen tyyppin BSC, mutta joka lisäksi hyödyntää tiettyä näkökulmaa kuvatakseen yrityksen strategiaa käyttäen syy-seuraussuhteiden logiikkaa linkittääkseen aineellisen ja aineettoman pääoman. Kolmannen tyyppin BSC sisältää toisen tyyppin BSC:n ominaisuudet, mutta lisäksi se toteuttaa organisaation strategiaa toimintasuunnitelmien tai/ja tavoitteiden asettamisen kautta sekä linkittämällä yrityksen kannustinpalkkiomallin kannustimet mittaristoon.

Merkittävä ero tulokorttiperusteisessa suorituksen mittaamisen ja strategisen suorituksen mittaamiseen perustuvan johtamisen välillä on siinä, että strategisessa suorituksen mittaamisessa tulokortissa otetaan huomioon myös se, miten asetettu tavoite saavutetaan: strategisessa BSC:ssä on huomioitu myös ne ajurit, joilla tavoite saavutetaan. Esimerkiksi taloudellinen tulos ja asiakastytyväisyys mittareina ovat näennäisesti keskinäisessä tasapainossa. Mutta mikäli tulokortissa ei ole mittaria sille, miten asiakastytyväisyys johtaa mainioon taloudelliseen tulokseen, tulokortin päälle on vaikeaa rakentaa johtamisjärjestelmää. Se ei kuvaa yrityksen strategiaa riittävästi. (Kaplan & Norton 2001b, 96.) Siinä missä suorituksen mittausjärjestelmä on ikään kuin johtajien tarkistuslista, BSC mahdollistaa strategisen suorituksen mittauksen tai se voi olla strateginen johtamisjärjestelmä. Selkeä linkki strategian ja mittarin välillä mahdollistaa BSC:n käytön johtamisjärjestelmänä tai strategisena suorituksen mittausjärjestelmänä pelkän suorituksen mittausjärjestelmän asemesta. (Yu ym. 2008, 37.)

Muista, perinteisemmistä suorituksen mittausjärjestelmistä BSC erottuu lähinnä kahdella tavalla. Ensinnä, suoritusmittarit kehitetään organisaation mission, tavoitteiden ja niitä vastaavien strategioiden pohjalta. Toiseksi, eri näkökulmien mittarit on linkitetty keskenään syy-seuraus-ketjuun. (Yu ym. 2008, 38.) Norreklit ja Mitchell (2007, 177)

näkevät, että erityisesti syy-seuraus-ketju erottaa BSC:n muista suorituksen mittausjärjestelmistä. Hyvin suunniteltu BSC rakentuu tulosmittareista (viipeelliset indikaattorit) sekä suoritusajureista (ennakoivat indikaattorit). Esimerkiksi liikevaihdon kasvu voi olla tulosmittari, jonka ajuri voi olla tilauksen toteuttamiseen käytetty aika. Hyvin suunnittelussa BSC:ssä kullakin näkökulmalla on tulosmittareita sekä suoritusajureita.

Toisaalta esimerkiksi Norreklit (2000, 82) on kritisoinut BSC:n toimintaperiaatetta. BSC:n syy-seuraus-suhteet eivät perustu kausaalisuuteen vaan pikemminkin loogiseen päättelyyn – asiakastyytyväisyys ei todellisuudessa välttämättä johda hyviin taloudellisiin tuloksiin. Siinä missä Norreklit näkee syy-seuraus-suhteiden olevan aihekohtaisten mittausalueiden välillä, Buch ja Malmi (2005, 108) näkevät, että suhteet on parasta sen sijaan määritellä itse mittareiden välille. Uudessa-Seelannissa tehdyssä tutkimuksessa löydettiin tukea Norreklitin toteamukselle, sillä myös uusiseelantilaisyrityksissä koettiin vaikeuksia suoritusmittareiden ja strategian linkittämisessä (Lord ym. 2005, 69). Toisena asiana Norreklit (2000, 82) toteaa, ettei BSC ole pätevä strategisen johtamisen työkalu, koska se on hankalaa juurruttaa organisaatioon tai sen ympäristöön eikä se onnistu kasvattamaan strategiatietoisuutta.

### 2.2.1 *Strategiakartat*

Strategian toteuttamisessa onnistuminen edellyttää sitä, että henkilöstö ymmärtää strategiaa, joissa aineettomasta omaisuudesta tehdään mitattavissa olevia lopputuloksia. Tällaista prosessia voidaan kuvantaa strategiakarttojen avulla. Organisaatiot rakentavat strategiakarttansa ylhäältä alas aloittaen päämäärästä ja siihen johtavan reitin kuvaamisesta. Alussa ylin johto määrittelee yrityksen mission, olemassaolon syyn, ydinarvot sekä ne asiat, joihin yritys uskoo. Tämän pohjalta luodaan strateginen visio sekä se, millaiseksi yritys haluaa tulla. Tämä visio luo selkeän kuvan yrityksen lopullisesta päämäärästä, ja strategia kertoo tavan, jolla päämäärä saavutetaan. (Kaplan & Norton 2000, 167–168.) Strategiakartta on strategiaa esittävä visuaalinen esitys siitä, miten BSC:n neljän eri näkökulman tavoitteet liittyvät toisiinsa, ja näin yhdessä ilmentävät strategian (Kaplan & Norton 2004b, 76). Strategiakartta kuvaa sitä, kuinka organisaatio aikoo luoda arvoa sidosryhmilleen (Kaplan & Norton 2008, 101).

BSC:n neljään näkökulmaan perustuva strategiakartta tarjoaa yrityksen johtajille yhteisen kielen keskusteluihin yrityksen suunnasta ja prioriteeteista. Strategiakartta kuvaa organisaation strategian eri osa-alueiden väliset syy-seuraus-suhteet visuaalisessa muodossa, ja se voi olla yrityksen johtajille yhtä arvokas työkalu, kuin itse BSC-mittaristo. Hyvin laaditun strategiakartan avulla yrityksen on mahdollista laatia BSC-mittaristo siten, että mitatut parametrit kuvaavat arvonluontia pitkällä aikavälillä. Organisaation strategiakartta kuvaa näin ollen sitä, kuinka aineeton pääoma synnyttää sisäisten proses-

sien parannuksia, joiden avulla yritys voi täyttää arvolupauksensa asiakkaille, osakkeenomistajille ja yhteisöille. (Kaplan & Norton 2001a, 27, 32, 36.)

Strategiakarttamuotoinen esitys parantaa johtajien kykyä sekä tiedon merkityksen että strategian soveltuvuuden arvioimisessa täsmällisten kausaalisuhteiden kuvaamisen kautta (Cheng & Humphreys 2012, 918). Strategiakartat myös parantavat johtajien kykyä käyttää BSC:tä tehokkaasti. Niiden avulla voidaan paremmin tunnistaa strategisesti linkitettyjen mittareiden tärkeys. Sellaiset BSC:n käyttäjät, joille on tarjolla strategiakartat, antavat enemmän painoarvoa strategiaan linkitetyille mittareille, kuin sellaiset, jotka saavat vain narratiivimuotoisen strategia- tai organisaatiokuvauksen. (Banker ym. 2011, 277.)

Oppimis- ja kasvunäkökulma määrittelee arvonluomisen prosessia tukevat työtehtävät eli inhimillisen pääoman, järjestelmät eli informaatiopääoman sekä ilmapiirin eli organisaatiopääoman. Sisäisten prosessien näkökulma on strategiakartassa oppimista ja kasvua seuraava vaihe. Prosessinäkökulma määrittelee taloudellisten ja asiakastavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittiset prosessit. Sen sijaan, että prosessinäkökulmaan sisällytettäisiin kaikki yrityksen sadat prosessit tilojen ylläpitämisestä ja palkanmaksuun, siihen sisällytetään vain ne prosessit, joilla on tosissaan merkitystä kilpailuista erottuvan strategian luomisen kannalta. Nämä avainprosessit sisällytetään strategiakarttaan, jotta johtajat ja työntekijät voivat keskittyä niiden jatkuvaan kehittämiseen. Esimerkkejä näistä prosesseista ovat operatiiviset johtamisprosessit kuten hankinta, riskienhallinta ja valmistus, asiakashallintaprosessit kuten asiakasvalinta ja uusasiakashankinta, innovaatioprosessit kuten uusien mahdollisuuksien tunnistaminen sekä sääntely- ja sosiaaliset prosessit kuten ympäristö, työllistäminen sekä turvallisuus ja terveys. (Kaplan & Norton 2008, 100–101.)

Strategiakartassa prosessinäkökulmaa seuraa asiakasnäkökulma. Se sisältää asiakastuloksiin liittyviä mittareita kuten tyytyväisyys, uskollisuus ja kasvu. Lisäksi se sisältää kohdesegmenteille määriteltyjen arvolupausten mittareita, kuten tuote- tai palveluominaisuuksien alla olevat hinta, laatu, saatavuus, valikoima ja toimivuus sekä asiakassuhteen alla olevan palvelun ja kumppanuuden sekä imagon alla olevan tuotemerkin. Asiakasnäkökulman arvolupaus on koko strategian ydin. Sen avulla määritellään puitteet strategian muulle sisällölle sekä se, miten yritys erottuu kilpailijoista asiakkaan silmin. Strategiakartan viimeisenä, asiakasnäkökulmaa seuraavana vaiheena on taloudellinen näkökulma. Taloudellinen näkökulma kuvaa strategian varsinaista lopputulosta hyödyntäen perinteisiä mittareita, kuten sijoitetun pääoman tuotto, taloudellinen lisäarvo, liike-tulos, yksikkökustannus tai asiakaskohtainen liikevaihto. Nämä lopputulokset paljastavat, pystyikö strategia luomaan todellista hyötyä osakkeenomistajille. Mikäli näkökulmana on tuottavuusstrategian parantaminen, talousnäkökulman tavoitteena voi olla esimerkiksi kustannusrakenteen tai pääoman käyttöasteen parantaminen. Jos näkökulma on puolestaan kasvustrategia, tavoite voi olla esimerkiksi asiakasarvon kasvattaminen tai

uusien liikevaihdon lähteiden hankkiminen. Molemmissa tapauksissa strategiakartta johtaa lopulliseen tavoitteeseen, pitkäaikaiseen omistaja-arvoon. (Kaplan & Norton 2008, 99–101.)

Johtamisjärjestelmä, joka linkittää strategian muovaamisen ja suunnittelun sekä operatiivisen toteutuksen, voidaan laatia kuusivaiheisen prosessin avulla. Prosessi alkaa, kun johtajat kehittävät strategian. Tämän jälkeen strategiaa suunnitellaan tarkemmin kehittämällä muiden muassa sopivat strategiset tavoitteet ja mittarit. Kun edellä mainittuja tukeva yleisen tason strategiakartta ja BSC on määritelty, johtajat tekevät niiden mukaiset linjaukset organisaation kaikilla tasoilla. Työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja kannustimet liitetään strategisten tavoitteiden mukaiseen linjaan. Linjausten jälkeen operatiivista toimintaa suunnitellaan laatujohtamisen, toimintolaskennan tai budjetoinnin kaltaisten työkalujen avulla. Strategisten ja operatiivisten suunnitelmien valmistuttua yritys voi valvoa ja oppia ongelmista, haasteista ja esteistä. Tässä prosessin vaiheessa strateginen ja operatiivinen tieto yhdistyvät, kun niitä käsitellään johdon huolellisesti suunnitelluissa tapaamisissa. Viimeisessä vaiheessa johtajat käyttävät sisäistä operatiivista dataa sekä ulkoista ympäristö- ja kilpailudataa testatakseen ja sopeuttaakseen strategiaa. Viimeinen vaihe käynnistää uuden suunnittelukierroksen strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen välisen integroidun järjestelmän osalta. (Kaplan & Norton 2008, 7–10.)

Strategiakartoille voidaan määritellä viisi periaatetta. Ensinnäkin, strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia. Esimerkiksi kasvua tukevat investoinnit ovat ristiriidassa kustannussäästöjen kanssa, mikä aiheuttaa haasteen sovittaa yhtäältä pitkän aikavälin arvonnousun ja toisaalta lyhyen aikavälin arvonnousun. Strategian kuvaamisen avulla kuitenkin voidaan sovittaa yhteen sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteet yrityksen edun mukaisesti. Toiseksi, strategia perustuu erilaistettuihin arvolupauksiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys määrittelee strategiassaan, millä tavoin se käytännössä sitoutuu kestävään arvontuottoon asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kautta; vaihtoehtoina ovat kustannusjohtajuus, tuotejohtajuus, kokonaisvaltaiset asiakasratkaisut ja lock-in-strategia. (Kaplan & Norton 2001a, 33–34.)

Kolmas periaate on arvon tuottaminen sisäisten liiketoimintaprosessien kautta. Sisäisen näkökulman sekä oppimisen ja kasvun näkökulman prosessit toimivat strategian tukena kuvaten sitä, miten organisaatio pyrkii strategiaansa toteuttamaan. Sisäiset prosessit voidaan luokitella toimintaprosesseihin (tuottaminen ja toimittaminen), asiakasprosesseihin (asiakassuhteiden johtaminen), innovaatioihin (kehitystyö) sekä lainsäädäntöön ja yhteiskuntaan (lainsäädännön noudattaminen ja yhteisöjen vahvistaminen). Näitä prosesseja kutsutaan strategisiksi teemoiksi. Neljännen periaatteen mukaisesti strategia muodostuu samanaikaisista, toisiaan täydentävistä teemoista. Tällä tarkoitetaan sitä, että kukin sisäisten prosessien ryhmä tuottaa hyötyä eri aikoina. (Kaplan & Norton 2001a, 34–35.)

Viidennen periaatteen mukaan strateginen kohdistus määrittää aineettoman pääoman arvon. BSC-strategiakartan neljäs näkökulma, oppiminen ja kasvu, kuvaa aineetonta pääomaa ja sitä, mikä sen rooli on yrityksen strategiassa. Aineeton pääoma on mahdollista jaotella kolmeen ryhmään: työntekijöiden taitoja, kykyjä ja tietämystä kuvaa inhimillinen pääoma, teknistä infrastruktuuria ja tietojärjestelmiä kuvaa informaatiopääoma ja yrityksen kulttuuria ja johtamista kuvaa organisaatiopääoma. Kaikki kolme oppimisen ja kasvun näkökulman ryhmää kohdistetaan yrityksen strategiaan. (Kaplan & Norton 2001a, 35–36.)

Tuomela (2005, 313) toteaa, että käytännössä BSC:n käyttö ei aina noudata kirjallisuuden esittelemää menettelyä. Sen sijaan, että eri mittausnäkökulmien ja syy-seurausketjujen välinen yhteys testattaisiin ennen mittausjärjestelmän käyttöönottoa, se saattaa perustua puhtaasti johtajien päätelmiin. Tuomelan case-yrityksessä ei-taloudellisten mittareiden ja niihin liittyvien syy-seurausketjujen monitulkintaisuutta ei kuitenkaan itsessään koettu mittausongelmana. Pikemminkin se oli syynä BSC:n käytölle mittausjärjestelmänä: se oli keino oppia syy-seuraus-suhteista ja eri mittareiden tärkeydestä. Tuomelan tutkimus joka tapauksessa suosittelee vahvasti strategiakarttojen käyttöä sekä vähintään tunnuksellisia syy-seuraus-suhteiden määritelmiä.

### ***2.2.2 Strategian huomioiminen mittariston laadinnassa***

Strategisten suorituksen mittausjärjestelmien, kuten BSC:n, erityispiirre on, että ne on suunniteltu esittämään johtajille taloudellisia sekä ei-taloudellisia mittareita. Näiden mittareiden tehtävänä on kattaa eri näkökulmia ja tuottaa tapa muuntaa strategia yhteiseksi suoritusmittareiden joukoksi. Tällä tavoin strategiset suorituksen mittausjärjestelmät auttavat johtajia kehittämään kilpailukykyisiä strategioita. (Chenhall 2005, 395.)

Perinteisten johtamisjärjestelmien ongelma strategisena johtamisjärjestelmänä on linkittää yrityksen pitkän tähtäimen strategia sen lyhyen aikavälin toimenpiteisiin, koska ne on linkitetty taloudellisiin mittareihin ja tavoitteisiin. BSC tarjoaa johtamiselle neljä prosessia, jotka erikseen tai yhdessä mahdollistavat pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden ja lyhyen aikavälin toimenpiteiden välisen yhteneväisyyden. Prosessit ovat vision sovittaminen, kommunikointi ja linkittäminen, liiketoimintasuunnittelu sekä palaute ja oppiminen. (Kaplan & Norton 1996b, 75–77.)

BSC:n vision sovittamisprosessin avulla yrityksen johdon hyväksymät pitkän tähtäimen menestysajurit voidaan esittää yhtenäisillä tavoitteilla ja mittareilla ymmärrettävästi koko organisaatioon. Kommunikoinnilla ja linkittämisellä tarkoitetaan johtajien mahdollisuutta viestiä strategiaansa organisaation eri tasoilla ja linkittää se osasto- ja yksilötason tavoitteisiin. Tällä tavoin pitkän tähtäimen tavoite saadaan viestittyä myös yksilö-

tasolle siten, että yksilöiden tavoitteet tukevat organisaation pitkän tähtäimen tavoitetta. (Kaplan & Norton 1996b, 76.)

Kolmas prosessi, liiketoimintasuunnittelu, mahdollistaa yritykselle liiketoiminnan ja taloudellisten suunnitelmien yhdistämisen. Johtajat voivat asettaa tavoitteet BSC:n mittareihin allokoitakseen resursseja ja osoittaakseen eri asioiden välisen tärkeysjärjestyksen. Strateginen oppiminen toteutuu puolestaan neljännen prosessin, palautteen ja oppimisen kautta. BSC:n avulla voidaan tarkastella, onko yritys, osastot tai työntekijät saavuttaneet asetetut taloudelliset tavoitteet. Lyhyen aikavälin tuloksia voidaan lisäksi tarkastella BSC:n kolmen muun näkökulman avulla, ja näin arvioida strategian toteutumisen astetta lähiaikojen suorituskyvyn valossa. Tällä tavoin BSC mahdollistaa yritykselle strategioiden muovaamisen ajantasaiseen oppimiseen perustuen. (Kaplan & Norton 1996b, 76–77.)

Koska BSC on tyypillisesti esitelty strategiaan linkitettynä työkaluna, on luonnollista, että se on rakennettu strategian mukaisesti. Mittariston ja strategiaperusteisten oletamien välisen suhteen kartoittaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista (Tuomela 2005, 294). Näennäisesti selkeä ja yhtenäinen strategia saattaa osoittautua uuden suorituksen mittausjärjestelmän kehittämisen yhteydessä selvästi oletettua monimutkaisemmaksi, mikä saattaa vaarantaa koko kehitysprojektin. BSC:n rakennusprosessin on otettava kattavasti huomioon muutoksen konteksti. Kontekstin huono tuntemus voi johtaa rakenteellisten esteiden aliarviointiin ja BSC:n vaillinaiseen käyttöönottoon (Kasurinen 2002, 341.)

Lisäksi tiuhasti muuttuvat markkinaolosuhteet aiheuttavat painetta strategian kilpailukyvyyn jatkuvaan ylläpitoon, jonka johdosta myös strategista suorituksen mittausjärjestelmää päivitetään strategian muuttuessa. Tämä on kuitenkin ongelmallista mittaamisen jatkuvuuden kannalta, ja lisäksi on haasteellista ratkaista milloin ja miten suorituksen mittausjärjestelmää muutetaan. Oman haasteensa muutokseen tuo myös palkitsemisjärjestelmien muuttaminen. (Tuomela 2005, 295.)

Strategiaa käsitellään eri yrityksessä ja johtajan asemasta riippuen samankin yrityksen sisällä eri tavoin: toimitusjohtajaa kiinnostaa taloudellinen menestys, markkinointijohtajaa kiinnostaa asiakastyytyväisyys, tuotantojohtajat vaalivat laatua ja läpimenoaika sekä henkilöjohtajat henkilökunnan suorituskykyä. Strategian kuvaaminen kokonaisvaltaisesti on kuitenkin hankalaa (Kaplan & Norton 2001a, 27–28).

### **2.2.3 Strategian toteuttaminen mittariston avulla**

Strategian toteuttamisesta muodostuu osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä vasta, kun sekä strategian suunnittelu että tarvittavien mittareiden määrittely on tehtynä. Nykyisin myös yksittäiset työntekijät osallistuvat strategian ymmärtämiseen ja toteuttami-

seen: fyysisen tekemisen asemesta suuri osa työtehtävistä perustuu tietoon, kuten suunnitteluun, tuotekehitykseen, markkinointiin, asiakassuhteisiin, johtamiseen ja hallintoon. Nykyorganisaation haaste onkin saada kaikki työntekijät kiinnostumaan strategian toteuttamisesta. Viime kädessä kuitenkin nimenomaan työntekijät ovat se taho, joka toteuttaa strategiaa. BSC-mittaristo tarjoaa organisaatiolle tehokkaan välineen strategian viestimiseksi ja organisaation mukauttamiseksi keskittämällä työntekijöiden energian ja taidot toteuttamaan organisaation strategisia tavoitteita. (Kaplan & Norton 2002, 233–235.)

BSC on suunniteltu olemaan organisaation ohjausmekanismien keskiössä tuottaakseen tehokkaasti linkin strategian ja operatiivisten käytäntöjen välille. Kaplan & Norton (2002, 235–236) esittävät kolme prosessia, joiden avulla työntekijät saadaan toteuttamaan strategiaa: viestintä ja koulutus, henkilökohtaisten ja tiimin tavoitteiden laatiminen sekä palkitseminen.

Viestinnän ja koulutuksen tavoitteena on se, että työntekijöille kerrotaan ymmärrettävästi strategia, mikäli heiltä odotetaan tukea sen toteuttamiseksi. Tehokas viestintäprosessi lisää työntekijöiden tietämystä ja ymmärrystä. Viestintäprosessi voi koostua esimerkiksi strategiatietoisuuden luomisesta kouluttamalla, strategian ymmärtämisen testaamisesta, strategian noudattamisen testaamisesta sekä strategian opettamisesta eteenpäin muille työntekijöille. Viestintäohjelman tavoitteiksi asetetaan strategiaymmärryksen kehittäminen koko organisaatiossa, organisaation strategian vastaanottamista tukevan ilmapiirin kehittäminen, organisaation perehdyttäminen strategian toteuttamiseen käytettyyn BSC-mittaristoon ja -johtamisjärjestelmään sekä palautteen hankkiminen strategiasta BSC-mittariston avulla. Strategiaa ja BSC-mittaristoa voidaan viestiä esimerkiksi kokouksien, esitteiden, tiedotteiden, opetusohjelmien tai yrityksen sisäisen intranetin kautta. (Kaplan & Norton 2002, 236–241.)

Eräissä yrityksissä on myös laadittu ja esitetty työntekijöille strategiakarttoja, jotka ovat osoittaneet strategian ja eri elementtien keskinäisiä suhteita. Strategiakarttojen avulla työntekijät voivat nähdä, kuinka heidän paikallinen vastuualueensa tukee koko yrityksen strategiaa ja tavoitteita johtaen toivottuun lopputulokseen esimerkiksi asiakasyytyväisyyden osalta (Kaplan & Norton 2002, 250–251).

Strategiatietoisuuden luomisessa keskeistä on se, että strategia tehdään ymmärrettäväksi kattavien ja tehokkaiden viestintäprosessien avulla. Johtajat määrittävät kutakin BSC-projektia varten mittarit, joita käytetään strategien valvontaan ja ohjaamiseen. Työntekijöiden on ymmärrettävä mittarit kunnolla, jotta heidän tekemisensä tukisi strategiaa oikein. (Kaplan & Norton 2002, 254.)

Toinen prosessi, jolla työntekijät saadaan toteuttamaan strategiaa, on henkilökohtaisten ja tiimin tavoitteiden laatiminen. Työntekijöiden on tiedettävä, kuinka he voivat onnistuneesti vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Tätä varten johtajat auttavat työntekijöitä asettamaan itselleen ja tiimille tavoitteita, jotka tukevat organisaation strategian

onnistumista. Myös henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat voidaan mukauttaa tukemaan näiden tavoitteiden saavuttamista. (Kaplan & Norton 2002, 236.) BSC-mittariston avulla työntekijät voivat saada kattavan käsityksen organisaation strategiasta. Se osoittaa, mihin kohtaan organisaation strategiakarttoja työntekijät sijoittuvat ja kuinka he voivat tukea strategisia tavoitteita. Kun henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan BSC:n luomissa raameissa, ne koskevat yrityksen toimintoja ja ne ovat pitkäaikaisia ja strategisia. (Kaplan & Norton 2002, 257–258.)

Yksi esimerkki BSC-perusteisesta henkilökohtaisten ja tiimin tavoitteiden laatimisesta on sellainen tuloskortti, joka jaetaan ja laaditaan kullekin työntekijälle erikseen. Tällaisessa tuloskortissa esitetään vasemmalla konsernin tavoitteet ja mittarit. Keskellä on liiketoimintayksikön omat, konsernin tavoitteiden mukaiset erityistavoitteet. Oikealla on työntekijän tai työryhmän omat tavoitteet sekä listaus tarvittavista toimenpiteistä, jotta nämä tavoitteet saavutetaan. Työntekijän omat tavoitteet palvelevat sekä liiketoimintayksikön että konsernin korkeamman tason tavoitteita, ja lisäksi työntekijä määrittelee itse esimerkiksi viisi mittaria omiin tavoitteisiinsa liittyen. (Kaplan & Norton 2002, 270.)

Kolmas työntekijöiden strategian toteuttamista tukevista prosesseista on palkitseminen, jossa on kyse siitä, että ansiot tasapainotetaan tuloksen mukaan. Näin ollen on tavoiteltavaa, että työntekijät kokevat organisaation menestymisen tai epäonnistumisen näkyvän myös heidän palkitsemisessaan. Kannustinpalkkiot ja muut palkitsemisjärjestelmät ovat linkki organisaation suoritusten ja henkilökohtaisten palkkioiden välillä. (Kaplan & Norton 2002, 236.) Korkean tason strategia ja työntekijöiden päivittäiset toimet kohtaavat erityisesti silloin, kun työntekijöiden palkat ja kannustinpalkkiot liitetään BSC-mittaristoon (Kaplan & Norton 2002, 277).

Kloot ja Martin (2000, 246–247) näkevät, että kun BSC jaotellaan määrittäviin ulottuvuuksiin (sisäisten prosessien näkökulma sekä organisaation innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma) sekä tuloksellisiin ulottuvuuksiin (taloudellinen näkökulma sekä asiakasnäkökulma), se kehittää suorituskeskeistä kulttuuria. BSC painottaa sitoutumista, laatua ja mukautumiskykyä, mutta se antaa sijaa myös virheille, joista on mahdollista ottaa oppia. Tämänkaltainen avoin yrityskulttuuri on Klootin ja Martinin mukaan erittäin tärkeää suorituskyvyn johtamisessa.

Merkittävä mahdollisuus yrityksen menestykseen piilee myös siinä, miten hyvin yrityksen henkilöstö, järjestelmät ja aineeton omaisuus pystytään valjastamaan strategian toteuttamiseen. Tämän yhteydessä voidaan puhua aineettoman omaisuuden strategisen valmiuden mittaamisesta. Aineeton omaisuus voidaan jaotella inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan ja organisaatiopääomaan. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan työntekijöiden hallussa olevia taitoja, tietoja ja lahjakkuutta. Informaatiopääoma viittaa yrityksen tietokantoihin, tietojärjestelmiin, verkostoihin ja teknologiseen infrastruktuuriin. Organisaatiopääoma pitää sisällään yrityksen kulttuurin, johtajuuden, työntekijöi-



den kyvyn jakaa tietämystä sekä sen, kuinka hyvin työntekijät ovat linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Aineeton pääoma ikään kuin määrittää kriittisten sisäisten prosessien suorituskyvyn tason. Strategiakartan avulla on mahdollista nähdä, miten aineeton pääoma vaikuttaa yrityksen strategiaan ja suorituskykyyn ja päinvastoin. (Kaplan & Norton 2004a, 52–53.)

Inhimillisen pääoman osalta strategista valmiutta mitataan sillä, onko työntekijöillä oikeanlaiset ja -tasoiset taidot toteuttaa kriittistä prosessia strategiakartalla. Informaatiopääoman strateginen valmius on mittari sille, miten hyvin yrityksen infrastruktuurin ja sovellusten muodostama strateginen informaatioteknologiaportfolio tukee kriittisiä sisäisiä prosesseja. Organisaatiopääoma on mahdollisesti hankalimmin ymmärrettävissä oleva aineeton pääomaerä, ja sen mittaaminen on vaikeaa. Kuitenkin on huomattu, että menestyvillä yrityksillä on usein kulttuuri, jonka henkilöstö ymmärtää ja sisäistää kunnolla. Organisaatiopääoman strategisen valmiuden määrittämisessä keskeistä on uuden strategian vaatimat muutokset organisaatiopääomassa, ja sen jälkeen erikseen organisaatiokulttuurin, johtajuuden, linjausten ja tiimityön tavoitteiden strategisen valmiustilan tunnistaminen ja mittaaminen. (Kaplan & Norton 2004a, 53–55.)

#### **2.2.4 BSC ja kannustinpalkkiot**

Kannustinpalkkioiden liittäminen yrityksen tavoitteisiin ja niihin kytkettyihin mittareihin on tehokas tapa suunnata työntekijöiden huomio yrityksen kannalta oikeisiin asioihin. Tällöin työntekijöiden keskittyminen on strategian kannalta tärkeimmissä mittareissa, ja lisäksi kannustinpalkkiot toimivat ulkoisena motivaationlähteenä työntekijöille. Kannustinpalkkion laskenta voi perustua esimerkiksi sellaiseen malliin, jossa tietyn mittarin saavuttamiselle asetetaan vaikeusastekerroin, jolla mittarin tulos kerrotaan. Tällöin haastavassa tavoitteessa niukasti onnistunutta työntekijää saatetaan palkita runsaammin, kuin helposta tavoitteesta vaivoitta onnistunutta työntekijää. (Kaplan & Norton 2002, 279–281.)

Kannustinpalkkioiden suuruuden määrittelyssä voidaan hyödyntää myös erilaisten tavoitetasojen asettamista kullekin BSC-mittarille. Kullekin mittarille voidaan asettaa vähimmäistavoite, keskitason tavoite ja haastava tavoite. Bonus maksetaan, mikäli mittarissa saavutetaan vähimmäistavoite. Mikäli keskitason tavoite saavutetaan, on bonus vähimmäistason bonusta suurempi, ja kaikkein suurin bonus maksetaan, mikäli myös haastava tavoite saavutetaan tai ylitetään. Bonusmallia voidaan käyttää sekä yksilö- että tiimitasolla. (Kaplan & Norton 2002, 283.) Kun kannustinpalkkiot liitetään BSC-mittaristoon, otetaan huomioon palkkiojärjestelmän käyttöönoton toteutusaikataulu, painotus objektiivisten ja subjektiivisten mittareiden välillä, palkkioihin vaikuttavien

mittareiden lukumäärä, tarkastelutason valinta yksilö- ja ryhmätason välillä sekä palkkiojärjestelmän päivitysten aikavälit (Kaplan & Norton 2002, 292).

Tuomelan (2005, 313–314) case-yritykseen kohdistuneessa tutkimuksessa ilmeni, että BSC:n käyttöönotto ei aiheuttanut merkittäviä muutoksia johtajien palkitsemisjärjestelmiin. Joitain ei-taloudellisia mittareita lisättiin, mutta ne eivät välttämättä olleet suoraan linkitettyinä BSC-mittaristoon. Syynä tähän oli mahdollisesti myös se, että Tuomelan tutkima case yritys oli kansainvälisen konsernin Suomen liiketoimintayksikkö, jonka oma idea BSC:n käyttöönotto oli. Konsernin näkökulmasta Suomen johtoryhmää voidaan pitää keskijohtona, joten idea BSC:stä ei varsinaisesti tullut yrityksen ylätasolta. Lisäksi BSC:n fokus oli interaktiivisessa oppimisessa ja dialogissa, eikä yrityksellä ollut kiinnostusta luoda palkitsemisen ja rankaisemisen ilmapiiriä. Osaltaan palkitsemista ei haluttu huomioida bonusjärjestelmässä, koska mittareihin ja syy-seuraus-suhteisiin liittyi käyttöönottovaiheessa monimutkaisuutta.

### 2.3 BSC:n hyödyt ja haitat

Keskimäärin BSC:n käytöllä voi olla yritykselle merkittävää hyötyä. Crabtree ja DeBuskin (2008, 12; 15) mukaan BSC:tä käyttävillä yrityksillä on BSC:tä ei-käyttäviin yrityksiin nähden selkeästi korkeampi keskimääräinen tuottavuus sekä oman pääoman markkina-arvo ja substanssiarvo. Tutkijat uskovat, että tämä on BSC:n mittareiden välisten syy-seuraus-suhteiden tuomien hyötyjen ansiota. Davis ja Albright (2004, 150) esittävät, että BSC:tä käyttävien yritysten taloudellinen suorituskyky on parempi kuin yritysten, jotka eivät käytä BSC:tä, jos taloudellista suorituskykyä vertaillaan yhdistelmällä yleisimpiä taloudellisuusmittareita.

BSC:n hyötynä nähdään se, että BSC keskittää johdon huomion yrityksen strategiaan, rakenteeseen ja visioon sekä ikään kuin kertoo yrityksen strategian ja ohjaa yritystä strategian toteuttamisessa. BSC painottaa taloudellisen ja ei-taloudellisen suorituskyvyn integraatiota pitäen näin johdon keskittyneenä kokonaisvaltaisesti liiketoimintaprosessien hallitsemisessa varmistamalla, että nykyhetken suorituskyky vastaa pitkän aikavälin strategiaa. BSC:n syy-seuraus-linkit rajaavat puolestaan strategian haasteet ja keskinäiset suhteet osoittamalla suorat kompromissitapaukset esimerkiksi laadun ja kustannusten välillä. (Basuony 2014, 16.)

Hu ym. (2017, 675) ovat sitä mieltä, että BSC ja sen strategiakarttakonsepti yhdistettynä päätöksenteon tuen ohjaamiseen kasvattaa strategian käyttöönoton onnistumista ja organisaatiotason suorituskykyä. He kuitenkin huomauttavat, että ensimmäisen sukupolven BSC, niin sanottu paranneltu suorituksen mittausjärjestelmä, ei yksin riitä. Tärkeintä vaikuttaisi olevan informaation esittäminen kausaalisissa suhteissa sekä se, että mukana on myös seuraavan kvartaalin tavoitteet. Lisäksi eri toimintojen väliset merkit-

tävimmät suhteet syy-seuraus-ketjussa on tärkeää osata tunnistaa, tai ainakin arvioida tarkasti.

Michalska (2005, 758) luettelee BSC:lle useitakin hyötyjä. Näitä ovat tehokas strategian käyttöönotto, organisaation strategisen johtamisen yhtenäisyys, strategian tulkkaminen yksityiskohtaisiksi operatiivisiksi tavoitteiksi, yksinkertainen strategian kuvaaminen ja tehokas strategian viestiminen organisaation kaikille tasoille, yrityksen arvon kasvattaminen, kahdenkertaisen oppimisen mahdollistamat strategian järjestelmäparannukset, strategian ja jokapäiväisten tehtävien yhdistäminen osasto- ja yksilötasolla, koko organisaation toimintojen ohjaaminen strategisten tavoitteiden saavuttamista kohti, tarkastelun suuntaaminen myös tulevaisuuteen sekä strategian huomioiminen aloitteiden ja investointien osalta. Lisäksi BSC mahdollistaa jatkuvan strategian toteutumisen seuraamisen ajantasaisen tiedon avulla.

BSC:n käyttöönotolla voi olla positiivista vaikutusta myös yrityksen sisäisiin prosesseihin. Esimerkiksi eräässä suomalaisyrityksessä huomattiin, että logistiikkapuolella tapahtui BSC:n käyttöönoton jälkeen selkeä muutos, kun työntekijät innostuivat seuraamaan mittareita ja kehittämään logistisia ratkaisuja. Tämän seurauksena muiden muassa varaston kiertonopeus parani. Toisessa suomalaisyrityksessä puolestaan BSC toi johdon tapaamisiin kasvun ja tulosten ohelle uusia puheenaiheita. Kolmannessa suomalaisyrityksessä taas todettiin, että koko suunnitteluprosessi on uudistunut laajentamalla myynti- ja tuottotavoitteiden asettamisesta myös tietotaitotavoitteiden asettamiseen. (Malmi 2001, 213).

Yritykset, jotka ovat kokeneet hyötynsä BSC:n käytöstä, ovat kuvailleet saavutettuja hyötyjä. Kuvailuissa korostuvat erityisesti sanat sopeuttaminen ja fokus. Ne on saavutettu eri yrityksissä eri tavoin, mutta kaikkia yrityksiä yhdistää viisi niin sanottua strategialähtöisen organisaation periaatetta. Ensimmäinen periaate on strategian kääntäminen operatiivisiksi termeiksi, joiden avulla organisaation kaikki tahot ymmärtävät strategiaa. Toinen periaate on organisaation sopeuttaminen strategiaa varten. Sen avulla organisaation eri toimintojen väliset linkit käyvät selväksi ja toimiviksi. Kolmas periaate on tehdä strategiasta jokaisen työntekijän jokapäiväinen tehtävä, johon liittyy vahva organisaatiotason kommunikointi sekä strategian kouluttaminen. Neljäs periaate on tehdä strategiasta jatkuva prosessi, eli strategian kanssa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Viidennen periaatteen mukaan johtajuus pitää asettaa alttiiksi muutokselle. Tämä prosessi määrittelee, havainnollistaa ja lujittaa muutoksen vaatimia uusia kulttuurisia arvoja organisaatiolle. (Kaplan & Norton 2001c, 148–155.)

Mobil North America Marketing and Refining, eräs öljy-yhtiö Mobil Oil Corporationin divisioona, saavutti BSC:n avulla huomattavaa kehitystä. Vuonna 1992 sen kannattavuus oli toimialansa huonoin. Vuonna 1994 se otti käyttöönsä BSC:n, ja lisäksi se toteutti organisaatio- ja strategiauudistuksen. Tästä vain kaksi vuotta myöhemmin Mobil saavutti kannattavuusvertailussa toimialansa kärkisijoituksen, ja sen voitot olivat 56

prosenttia toimialan keskitasoa korkeammat. Mobil säilytti kärkipaikkansa toimialalle poikkeuksellisen pitkään: neljä vuotta. Yrityksen varatoimitusjohtajan mukaan menestys oli pääasiassa Scorecard-mittariston ansiota. Vastaavia menestystarinoita BSC:n hyödyistä on koettu myös muiden muassa vakuutusyhtiö CIGNA Property & Casualty, rakennusyhtiö Rockwater, Brown & Root Energy Servicesin sekä Chemical Retail Bank -pankin osalta. (Kaplan & Norton 2002, 5–8.)

Toisaalta menestystarinoista huolimatta BSC:n asema ei ole organisaatiossa aina pysyvä. Muiden muassa yritysosto- tai fuusiotilanteet saattavat uuden johdon myötä aiheuttaa BSC:n käytön lopettamisen. Näin kävi muiden muassa silloin, kun ACE Group of Companies osti CIGNA Property & Casualty joulukuussa 1998 sekä uudessa ExxonMobil-yrityksessä helmikuussa 2000. (Kaplan & Norton 2002, 392–394.)

BSC-prosessien epäonnistuminen on useimmiten seurasta organisaatiossa huonosti toteutetuista prosesseista. Epäonnistumisille voidaan löytää seitsemän eri syytä. Suurin epäonnistumisen syy on siinä, että projekti on delegoitu keskijohdolle, eikä ylin johto ole sitoutunut. Toisaalta joskus epäonnistuminen on seurausta päinvastoin juuri siitä, että mittaristoa ei levitetä koko organisaatioon, vaan se pidetään vain organisaation huipulla. Toisinaan prosessi ei onnistu, koska mittariston suunnitteluun osallistuu liian vähän tai liikaa henkilöitä, tai koska mittaristo pyritään luomaan kerralla täydelliseksi ja sen kehitysprosessiin käytetään liikaa aikaa. Epäonnistuminen voi tapahtua myös silloin, jos BSC-projekti toteutetaan järjestelmä- eikä johtamisprojektina. Tämä on yleisempää ulkopuolisten konsulttiyritysten toteuttaessa BSC-johtamisjärjestelmän käyttöönottoa. Myös konsulttien kokemattomuus saattaa koitua epäonnistumisen aiheuttajaksi. Myös mittariston käyttäminen pelkästään palkitsemisjärjestelmänä voi johtaa epäonnistumiseen. (Kaplan & Norton 2002, 396–402.)

Toivottu hyöty BSC:stä jää saavuttamatta, mikäli tulevaisuutta ennakoivien taloudellisten mittareiden ja nykyhetkeä kuvaavien ei-taloudellisten mittareiden väliltä puuttuu linkki, tai mikäli ei-taloudellisia suorituskyvyn mittareita ei edes käytetä. Lisäksi BSC voi koitua hyödyttömäksi myös silloin, kun strategiseen käyttöön suunnatun BSC:n luomisessa ei ole huomioitu riittävästi strategiaa, kausaalista mallia tai arvoajurikarttaa. (Murby & Goulid 2005, 23.)

Strategian ja kausaalisen mallin huomioimisen puutteellisuus tai hankaluus käy ilmi Malmin (2001, 210) tutkimuksesta. Malmin mukaan Kaplanin ja Nortonin ajatus linkittää BSC:n mittarit yrityksen strategiaan aiheutti hämmennystä tuolloin joissain suomalaisyrityksissä. Tutkimuksen mukaan tätä ajatusta ei kaikissa yrityksissä ollut täysin ymmärretty, vaikka haastatteluissa yhtäältä kerrottiin, että mittarit on johdettu syyseuraus-periaatteella strategiasta, mutta toisaalta ei osattu antaa esimerkkiä, miten tämä toteutuu. Lisäksi muutamat yritykset sanoivat, etteivät ne tiedä, miten ja kuinka paljon tietyt tekijät ja mittarit vaikuttavat toisiin tekijöihin ja että samanlainen yhteys on mahdollista osoittaa tulevaisuudessa.

Vaikka kirjallisuus usein korostaa BSC:n positiivista vaikutusta työntekijöiden halukkuuteen lisätä oppimistaan ja vastuutaan, Antonsen (2014, 41; 49) on kuitenkin havainnut, että näin ei välttämättä ole. Hän toteaa, että BSC:n käyttö kasvattaa muodollisen ohjaamisen määrää ja mukautuvaa oppimista. Liiallinen keskittyminen mukautuvaan oppimiseen voi vähentää kehityksellistä ja organisaatiotason oppimista. Mukautuvassa oppimisessa yksilöt nojaavat ennalta määriteltyihin tietoihin ja taitoihin tehtäviä suorittaessaan. BSC:n käyttö voi jakaa yrityksen kahtia: strategiseen ajatteluun erikoistuneeseen ylempään johtoon sekä ”tekijöiksi” erikoistuneeseen keskijohto- ja työntekijäsastoon, joka ei koe voivansa vaikuttaa organisaation strategiseen ajatteluun. Tämän johdosta tieto kulkee ylemmältä johdolta alaspäin, mutta muodollisten kontrollien myötä uusia ideoita ei niin herkästi viestitä ylemmälle johdolle. Lisäksi BSC:n käyttö vähentää työntekijöiden osallistumista uusien ideoiden kehittämiseen kriittisesti heijastelevan työtavan johdosta. BSC voi kasvattaa myös työtaakkaa ja stressin määrää.

Koskien BSC:n hyödyllisyyttä strategian käyttöönotossa ja toteuttamisessa sekä strategian toteuttamiseen liittyvien ongelmien ratkaisemisessa Norreklit (2003, 617) kuitenkin huomauttaa, että tällainen väite ei ole täysin paikkaansa pitävä. Ensinnäkin, BSC ei seuraa kilpailua tai teknistä kehitystä. Tämä viittaa siihen, että BSC ei ota huomioon mitään strategisia epävarmuustekijöitä, jotka voivat vaarantaa käytössä olevan strategian toimivuuden. Toiseksi, mittareiden määrittelemine ja viestiminen organisaatioon lähtee yrityksen ylimmältä tasolta, mikä edustaa hierarkkista ylhäältä-alas-prosessia. Ylin johto pysyy tällöin etäällä yrityksen alemmista tasoista; tämä asettaa kyseiseen valoon BSC:n yhteydessä usein mainitut termit, kuten ”henkilöstön valtuuttaminen” ja ”organisaatiotason oppiminen”. Edellä mainitut strategian toteuttamiseen liittyvät puutteet eivät suoranaisesti ole BSC:n haittavaikutuksia, mutta kuitenkin maininnan arvoista kritiikkiä BSC:n käytöstä esitettyjä hyötynäkökulmia kohtaan.

Kolme merkittävää BSC:n käytön haasteellista tekijää ovat työmäärän kasvaminen, läpinäkyvyyden lisäämispyrkimykset sekä BSC:n päivittäminen. On yleistä, että organisaation keskijohto kerää datan BSC:n mittareiden arvojen laskemista varten. Datana kerääminen BSC:tä varten on usein kokonaan uusi työtehtävä aikaisempien työtehtävien jatkeeksi. Toinen haasteellinen tekijä on se, että ylin johto pyrkii BSC:n avulla lisäämään organisaation suorituskyvyn läpinäkyvyyttä. Tämä vähentää keskijohdon mahdollisuuksia suodattaa tietoa sekä toteuttaa tavoitteitansa haluamallaan tavalla. Keskijohto voi kokea tämän BSC:n haittapuolena. Kolmas haaste liittyy siihen, että ajan saatossa BSC:ltä, kuten muiltakin laskentajärjestelmiltä, vaaditaan kykyä vastata uusiin tarpeisiin. BSC ikään kuin kilpailee muiden laskentajärjestelmien kanssa, ja siksi luottamus sen sisältöön on säilyttävänä riittävän vahvana, jotta sen käytöstä ei luovuta silloin, kun BSC:ssä asetettuihin tavoitteisiin ei päästä. (Epstein & Manzoni 1998, 198–199.)

Lopuksi on hyvä todeta, että BSC:n antama palaute kertoo ylipäätään siitä, miten yritys on menestynyt niissä toiminnoissa, joille mittari on asetettu. Mikäli yritys ei onnistu

saavuttamaan strategialle asetettuja tavoitteita, BSC ei kuitenkaan suoranaisesti kerro sitä, onko vika huonosti määritellyissä mittareissa vai epäonnistuneessa strategian laadinnassa. BSC voidaankin nähdä dynaamisena työkaluna, jonka sisältö muuttuu ajan kuluessa ja strategian kehittyessä; BSC raportoi niitä mittareita, joita ylempi johto on tietyinä ajanjaksona päättänyt painottaa. (Otley 1999, 376.)

### 3 YRITYSTOIMINNAN OHJAUSJÄRJESTELMÄT

Simons (1995, 5) esittelee yritystoiminnalle neljä ohjausjärjestelmää, jotka ovat uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, diagnostiset järjestelmät sekä interaktiiviset järjestelmät. Johdon ohjausjärjestelmät ovat muodollisia, informaatiolähtöisiä rutiineja ja käytäntöjä, joita johtajat käyttävät ylläpitääkseen tai muuttaakseen organisaatiotason toiminnan malleja.

Simonsin neljän ohjausjärjestelmän ajatuksen taustalla on jännitteitä hallitsevat vastavoimat rajojen ja vapauden, täysivaltaisuuden ja vastuun, ylätason ohjaamisen ja alataason luovuuden sekä kokeilun ja tehokkuuden välillä. Näitä jännitteitä hallinnoidaan positiivisten ja negatiivisten ohjausjärjestelmien avulla. Positiiviset ohjausjärjestelmät motivoivat, palkitsevat, opastavat ja kannustavat oppimiseen. Negatiiviset ohjausjärjestelmät puolestaan pakottavat, rankaisevat, määräävät ja valvovat. Positiivinen ja negatiivinen ovat vastakkaisia voimia, joiden täytyy olla keskenään sovussa luodakseen dynaamisia jännitteitä, jotka varmistavat tehokkaan ohjaamisen. Positiiviset ja negatiiviset ohjausjärjestelmät ovat keskenään yhtä tärkeitä. Interaktiiviset ja uskomusjärjestelmät luokitellaan positiivisiksi ohjausjärjestelmiksi, ja diagnostiset ja rajoitejärjestelmät luokitellaan negatiivisiksi ohjausjärjestelmiksi. (Tessier & Otley 2012, 172.)

Ohjausjärjestelmien perustana toimii yrityksen strategia. Sen avulla määritellään ydinarvot, välteltävät riskit, kriittiset suoritusmittarit sekä strategiset epävarmuudet. Kutakin asiaa ohjataan eri järjestelmällä. Uskomusjärjestelmää käytetään uusien mahdollisuuksien etsimisen kannustamiseen ja ohjaamiseen, rajoitejärjestelmiä käytetään asettamaan käyttäytymisrajat uusien mahdollisuuksien etsimiseen, diagnostisia järjestelmiä käytetään asetettujen tavoitteiden valvontaan, motivoimiseen sekä niiden saavuttamisesta palkitsemiseen ja interaktiivisia järjestelmiä käytetään organisaatiotason oppimisen kannustamiseen sekä uusien ideoiden ja strategioiden esiin tuomiseen. (Simons 1995, 6–7.)

Tässä tutkielmassa painopiste on vain diagnostisen ja interaktiivisen tason ohjausjärjestelmissä, sillä suorituksen mittausjärjestelmänä BSC keskittyy pääasiassa juuri tavoitteiden toteutumisen mittaamiseen sekä organisaatiotason oppimiseen.

#### 3.1 Diagnostinen lähestymistapa

Johdon ohjausjärjestelmiä kuvaillaan usein palautejärjestelmiksi (Green & Welsh 1988, 297). Tavoitteet asetetaan etukäteen, lopputuloksia verrataan ennalta asetettuihin tavoitteisiin ja merkittävät poikkeamat raportoidaan johdolle seurantaan ja korjausliikkeitä varten. Tällaisessa johdon ohjausprosessissa strategia on rajaava tekijä: se on ylimmän johdon hyväksymä ja suunnitelmat on viestitty organisaation alemmille tasoille. Muo-

dollisia järjestelmiä käytetään informoimaan ylintä johtoa, mikäli toiminta tai tulokset eivät ole linjassa suunnitelmien kanssa. Koska ohjausjärjestelmä on tällöin tärkein työkalu johtamiseen poikkeamien kautta, voidaan tällaiset ohjausjärjestelmät luokitella diagnostisiksi ohjausjärjestelmiksi. (Simons 1991, 49.)

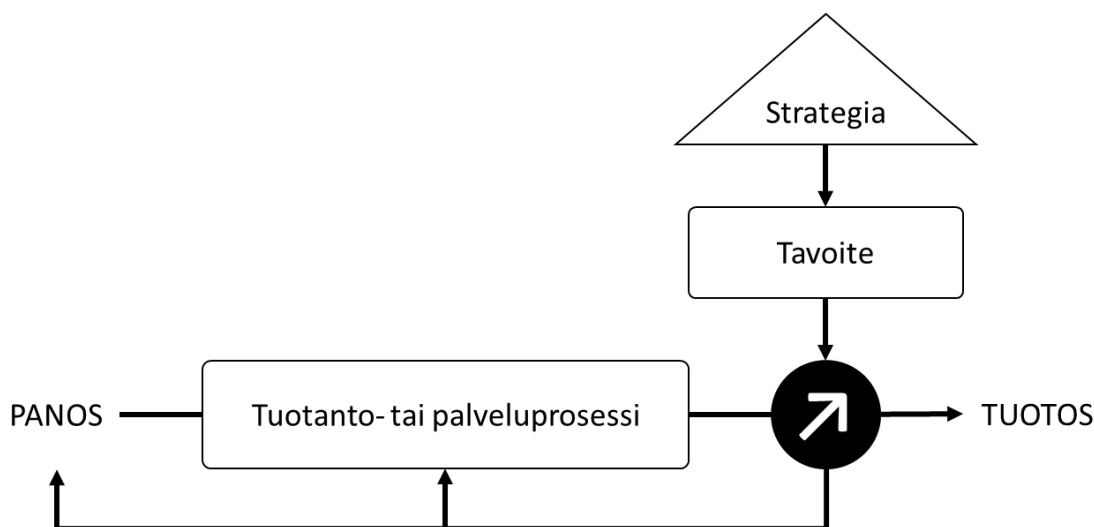
Diagnostisten järjestelmien tarkoituksena on toimia palautejärjestelminä, jotka ovat perinteisen johdon hallinnan kulmakiviä, ja jotka mahdollistavat ennustettavissa olevien tavoitteiden saavuttamisen. Kaikenkokoisissa yrityksissä operaatioiden monimutkaisuus ja päivittäin tarvittavien päätösten merkittävä määrä pakottaa työntekijät tekemään paljon päätöksiä itsenäisesti. Samanaikaisesti ylempi johto tarvitsee vakuuden siitä, että nämä päätökset ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Diagnostiset ohjausjärjestelmät ovat muodollisia tietojärjestelmiä, joita johtajat käyttävät valvoakseen organisatorisia lopputulemia ja korjaavat poikkeavuuksia suhteessa asetettuihin suoritusstandardeihin. Tuottoennusteet ja budjetit ovat nykyaikaisen liike-elämän laaja-alaisimmat diagnostiset ohjausjärjestelmät. Muita tyypillisiä diagnostisia ohjausjärjestelmiä ovat tavoitejärjestelmät, liiketoimintasuunnitelmat, budjetit, projektinvalvontajärjestelmät, markkinaosuuden valvontajärjestelmät, brändiliikevaihdon valvontajärjestelmät, henkilöressuunnitelmat, standardikustannuslaskenta sekä tavoitejohtamisjärjestelmät. (Simons 1995, 59, 61.) Diagnostiset järjestelmät voidaan luokitella tietoperusteisten järjestelmien alle, ja niitä käytetään laajasti päätöksenteon tukena (Bensoussan ym. 2009, 295).

Tiivistettynä diagnostisten ohjausjärjestelmien tarkoituksena on kertoa ylemmälle johdolle, milloin asiat eivät toteudu halutulla tavalla ja milloin toiminta ei ole yhteneväinen suunnitelmien kanssa johtaen näin yksikehäiseen oppimiseen (Kloot 1997, 54). Yksikehäisessä oppimisessä havaittu virhe korjataan puuttumatta kuitenkaan niihin käytäntöihin, joiden takia kyseinen virhe aiheutuu (Argyris 1977, 116). Diagnostiset ohjausjärjestelmät ohjaavat työntekijöitä kohti tavoitteita, ja palkitsee työntekijöitä silloin, kun tavoitteet saavutetaan (Batac & Carassus 2009, 104). Yrityksen kriittiset menestystekijät on upotettu sen diagnostiseen ohjausjärjestelmään ja viestitty työntekijöille. Diagnostisen järjestelmän tarkoitus on motivoida työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti (Widener 2007, 760). Näin ollen diagnostiset järjestelmät keskittyvät kannustamaan sekä yritystä että yksilöä saavuttamaan asetetut tavoitteet (Martínez Ramos & Gutiérrez Hidalgo 2003, 23).

Diagnostisilla ohjausjärjestelmillä on kolme keskeistä ominaisuutta: niiden kyky mitata prosessien tuotoksia, syntyneiden tulosten vertaamiseen tarvittavien ennalta asetettujen standardien olemassaolo sekä kyky korjata poikkeavuuksia standardien ja toteutumien välillä (Simons 1995, 59). Lisäksi diagnostiset ohjausjärjestelmät pyrkivät mitaamaan tuotosmuuttujia, jotka edustavat tietyn strategian tärkeimpiä suoritusulottuvuuksia, eli kriittisiä suoritusmuuttujia. Tällaisille muuttujille asetetut tavoitteet on saa-



vutettava, jotta haluttua strategiaa voidaan toteuttaa (Simons 1995, 63). Kuvio 2 havainnollistaa diagnostisten ohjausjärjestelmien toimintaperiaatetta.



Kuvio 2 Diagnostiset ohjausjärjestelmät (Simons 1995, 63)

Kuvio 2 osoittaa, kuinka diagnostisessa ohjausjärjestelmässä mitattuja syntyneitä tuotoksia verrataan olemassa oleviin tavoitteisiin tai standardeihin, ja kuinka tämän jälkeen tehdään tavoitetasosta poikkeaville kohteille tarpeen vaatimat korjaustoimenpiteet tuleviin panostuksiin. Strategia sen sijaan vaikuttaa tavoitteisiin ja näin ollen tavoitteiden toteutuminen vastaa myös strategian toteutumista. Organisatorisia tuotoksia mittaava diagnostinen ohjausjärjestelmä on täten välttämätön keino suunnitellun strategian käyttöönotossa. (Simons 1995, 60, 63.)

Kaikki organisatoriset prosessit muodostuvat panoksista, kuten työstä, pääomasta ja materiaaleista. Prosessissa panoksista jalostuu tuotoksia. Tietyissä tilanteissa johtajat saattavat haluta kontrolloida panoksia tai prosesseja, jotka luovat tuotoksia suorasti. Mikäli transformaatioprosessi panoksesta tuotokseksi ei vaadi muuntelua, kullekin toiminnolle määritellään toimintaohjeet siitä, miten toiminto toteutetaan. Tällöin kontrolli saavutaan ohjeistamalla työntekijöitä. Tällaista menettelytapaa voidaan kutsua prosessien standardoimiseksi. Prosessien standardoimisen ongelmana on kuitenkin se, että se heikentää luovuutta ja innovaatioiden syntymisen mahdollisuutta. Panosten kontrollointi sen sijaan sallii luovuuden, mutta se on kallista ja riskialtista sikäli, että työntekijöiden kiinnostus organisatorisiin tavoitteisiin saattaa jäädä alhaiseksi. Sen sijaan diagnostinen ohjausjärjestelmä keskittyy tuotosten mittaamiseen ja valvomiseen tarjoten tällä tavoin johtohenkilöille selkeän linjan. (Simons 1995, 61–62.)

Diagnostiset ohjausjärjestelmät mahdollistavat organisaatioille tavoitteiden saavuttamisen ilman johdon jatkuvaa valvontaa sallimalla poikkeuksiin perustuvan johtamisen. Sen sijaan, että johtajat seuraisivat mittareita jatkuvasti, he kiinnittävätkin huomiota niihin ainoastaan mittaustulosten poiketessa merkittävästi tavoitetasosta. Tämän ansios-

ta johtajat voivat jakaa huomionsa tehokkaasti useisiin asioihin, joista kolme merkittäväntä ovat: 1) tavoitteiden asettaminen ja niistä neuvottelemine alaisten kanssa, 2) säännöllisten päivitys- ja poikkeamaraporttien käsittely sekä 3) merkittävien poikkeamien seikkaperäisempi tarkasteleminen. (Simons 1995, 70–71.) Diagnostiset ohjausjärjestelmät helpottavat johdon huomion tehokasta käyttöä (Widener 2007, 780) ja ne kuluttavat johdon aikaa interaktiivisia ohjausjärjestelmiä vähemmän, koska diagnostiset ohjausjärjestelmät vaativat johdon osallistumista vain poikkeamien ilmetessä (Sakka ym. 2013, 267).

Päätäntävaltaa voidaan delegoida organisaation eri tasoille, jotta ylimmän johdon työtaakkaa informaation käsittelyssä voidaan vähentää. Tällaisessa päätäntäasemassa olevat työntekijät voivat tunnistaa johdon tavoitteleman suunnan, kun suoritusmittauksen tavoitteet on upotettu diagnostiseen ohjausjärjestelmään. Tällä tavoin voidaan varmistua siitä, että päätösvaltaisten työntekijöiden toimenpiteet ovat linjassa organisaation strategian kanssa. Lisäksi diagnostiset ohjausjärjestelmät helpottavat tiedonkäsittelyä poikkeustapausten raportoimisen kautta. Epävarmuustekijöiden ja riskin yhteydessä tarve tiedonkäsittelylle voi koitua suureksi. (Widener 2007, 763.)

Diagnostisten ohjausjärjestelmien käyttö vaatii sen, että yrityksen on mahdollista kehittää ennalta-asetetut normaalitasot tai tavoitteet. Lisäksi tuotoksia täytyy olla mahdollista mitata, mikä mahdollistaa korjaustoimenpiteiden tekemisen tuotosten poiketessa esiasetetusta normaali- tai tavoitetasosta. Johtajien on siis etukäteen pystyttävä arviomaan haluttujen tuotosten määriä ja tyyppisiä. Diagnostista ohjausjärjestelmää on näin ollen hankalaa ottaa käyttöön yrityksessä tai osastolla, jonka tuotantoprosessissa on paljon uutta ja tuntematonta. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii tutkimus- ja tuotekehitysosasto. Diagnostiset ohjausjärjestelmät eivät sovi myöskään kovin abstrakteihin asioihin, kuten ”menestys” tai ”liiketoimintakulttuurin muutokset”. Lisäksi on huomattava, että diagnostiset ohjausjärjestelmät sopivat vain sellaisiin prosesseihin, joihin organisaation osalliset vaikuttavat merkittävästi. Täten esimerkiksi osakekohtaisella tuotolla ei ole juurikaan annettavaa diagnostisena mittarina. (Simons 1995, 71–72.)

Diagnostiset mittarit voivat olla luokitteluasteikon, järjestysasteikon, välimatkaasteikon tai suhdeasteikon mukaisia. Ne keskittyvät syntyneisiin virheisiin ja alijäämiin suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Ideaalitulanteessa mittarit ovat objektiivisia, kokonaisvaltaisia ja herkkiä. Diagnostisen ohjausjärjestelmän mittarit pyrkivät yhdistämään työntekijöille asetetut kannustimet mitattaviin lopputuloksiin, jolloin työntekijöiden motivaatio pystytään kanavoimaan yrityksen kannalta merkittäviin tulosta muodostaviin asioihin. Diagnostisen ohjausjärjestelmän kannustimet perustuvat täsmällisiin kaavioihin, jotka perustuvat objektiivisuuteen, haluttujen tuotosten määrittelyyn ja jotka eivät vaadi erityisen paljon johdon aktiivista seuranta. (Simons 1995, 75–79.)

Työntekijöiden tavoitteiden asettamisessa keskeinen huomioon otettava tekijä on motivaatio, johon puolestaan vaikuttaa tavoitteen haasteellisuus. Jos tavoite on liian

löysä tai liian vaativa, työntekijän motivaatio jää alhaiseksi. Myös työntekijän oma osallistuminen hänelle asetettavan tavoitteen määrittelyyn voi lisätä työntekijän motivaatiota. (Simons 1995, 72–74.)

Diagnostiset ohjausjärjestelmillä voi kuitenkin olla väärin toteutettuna myös haittavaikutuksia. Syitä tähän on muutamia. Yritys saattaa mitata vääriä asioita, kun mittauskohteiden ja tavoitteiden välinen suhde on määritelty huonosti. Työntekijät saattavat pelata järjestelmällä saavuttaen omat tavoitteensa mutta aiheuttaen harmia yritystason tavoitteisiin. Tähän liittyen käytännössä vain ihmisen nokkeluus on rajana diagnostisten ohjausjärjestelmien erityyppisten vääristymien kohtaamisessa: työntekijä saattaa kaunistella työnsä tuloksia, välittää tietoa vain itsellensä suosiollisista toimenpiteistä tai jopa rikkoa organisaation sääntöjä tai lakia omaa etuansa tavoitellessaan. Lisäksi diagnostinen ohjausjärjestelmä toimii vain, jos raportoitu tietosisältö on tarkkaa ja kattavaa. Datat luotettavuutta voidaan vaalia sisäisellä tarkastelujärjestelmällä, joka käsittää rakenteelliset suojakeinot (esimerkiksi velvollisuuksien erottelu), henkilökunnan suojakeinot (esimerkiksi avaintehtävien kierrätys) sekä järjestelmän suojakeinot (esimerkiksi täydellinen ja tarkka kirjanpito). (Simons 1995, 81–85.)

Diagnostiset ohjausjärjestelmät tarvitsevat erillisiä nimettyjä vastuullisia ryhmiä, joilla on johtajien valtuutus ylläpitää ja hallinnoida diagnostisia ohjausjärjestelmiä. Lisäksi nämä ryhmät valvovat tiedon laatua sekä järjestelmän ja sen informaation välistä yhtenäisyyttä. Tällaisissa vastuullisissa ryhmissä voi olla esimerkiksi kirjanpitäjiä, myyntisuunnittelijoita, insinöörejä sekä laadunvalvonnan asiantuntijoita. (Simons 1995, 85.)

### **3.2 Interaktiivinen lähestymistapa**

Interaktiiviset ohjausjärjestelmät ovat muodollisia tietojärjestelmiä, joita johtajat käyttävät osallistuakseen alaistensa päätöstoimintoihin säännöllisesti ja henkilökohtaisesti. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät keskittävät huomion läpi koko organisaation, ja ne pyrkivät tuottamaan viitekehyksiä ja keskustelunaiheita normaalien rutiinien ulkopuolella. Lisäksi interaktiiviset tietojärjestelmät motivoivat keräämään ja etsimään tietoa erityisesti liittyen uniikkeihin strategisiin epävarmuustekijöihin. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät eivät kuitenkaan ole ainutlaatuisia ohjausjärjestelmiä, sillä ylempi johto voi käyttää monia erilaisia ohjausjärjestelmiä interaktiivisesti. (Simons 1995, 95–96.)

Tietyn ohjausjärjestelmän tuottamat viestit voidaan välittää koko organisaatioon ohjaamaan huomioita informaation keräämiseen ja ymmärryksen lisäämiseen, mikäli sen tulokset ovat ylimmän johdon tarkassa seurannassa. Uusia strategisia aihioita syntyy, kun työntekijät organisaation eri tasoilla vastaavat interaktiiviseen johdon ohjausprosessiin etsimällä uutta tietoa ja arvioimalla toimintasuunnitelmia. Täten käyttämällä oh-

jausjärjestelmää interaktiivisesti ylin johto voi ohjata yritystä organisaatiotason oppimiseen. Lisäksi johtajat voivat tällä tavoin vaikuttaa strategianluontiprosessiin koko yrityksen mittakaavassa. (Simons 1991, 50.)

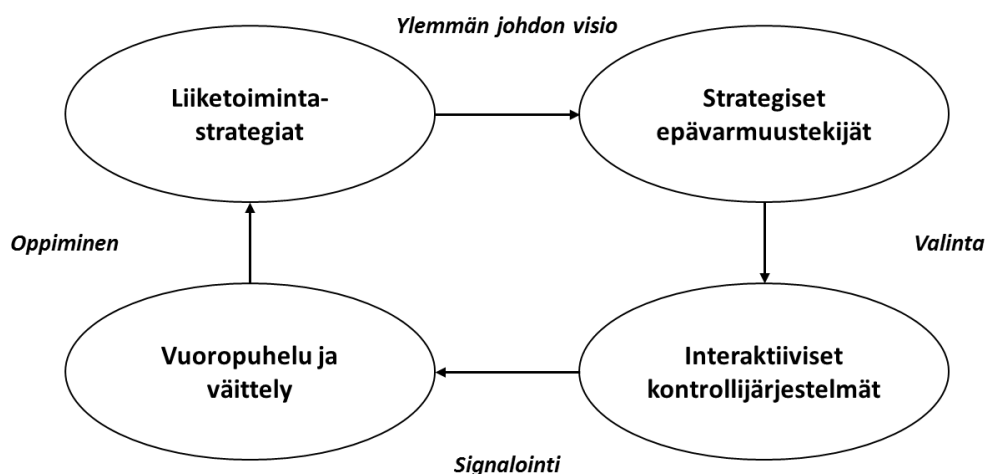
Kaikilla interaktiivisilla tietojärjestelmillä on kuitenkin neljä niitä yhteisesti määrittelevää ominaisuutta (Simons 1995, 97):

- Järjestelmän aikaansaama tieto on tärkeää ja toistuvaa, ja se on osoitettu ylimmälle johtotasolle.
- Interaktiivinen ohjausjärjestelmä vaatii tiuhaa ja säännöllistä huomiota operatiivisilta johtajilta organisaation joka tasolla.
- Järjestelmän aikaansaamaa dataa tulkitaan ja siitä keskustellaan esimiesten, alaisten ja vertaisten välisissä kasvokkain toteutettavissa tapaamisissa.
- Järjestelmä toimii jatkuvana datan, oletusten ja toimintasuunnitelmien haastamisen ja näihin liittyvän debatoinnin katalysaattorina.

Interaktiivisia ohjausjärjestelmiä käytetään ohjaamaan strategian esilletuloa organisaation alhaalta ylös. Mallissa yksilöt läpi organisaation toimivat oma-aloitteisesti tarttuakseen odottamattomiin mahdollisuuksiin ja käsitelläkseen ongelmia. Jotkut näistä toimenpiteistä ovat taktisesti tärkeitä, mutta eivät kaikki. Onnistuneita kokemuksia toistetaan ja levitetään muualle organisaatioon. Ajan saatossa organisaatio sopeuttaa strategioitaan hyödyntämään uusista kokemuksista opittuja asioita. Vaikka malli ehdottaa hieman onnekastakin kokeilemiseen perustuvaa prosessia, ei sen tarvitse olla satunnaisuuteen ja rajoittamattomuuteen perustuvaa. Keskittämällä huomion strategisiin epävarmuustekijöihin interaktiiviset ohjausjärjestelmät voivat ohjata ja muovata tätä alhaalta ylöspäin kulkevaa esiintuloprosessia. (Simons 1995, 98–100.)

Strategisten epävarmuustekijöiden yhteydessä uusien strategioiden esiintuloprosessi voi alkaa paikallisista toimenpiteistä, joista voi oppimisen kautta muodostua uusia strategioita. Ideoiden kokeilu ja testaus voi johtaa strategioihin, jotka eivät alun perin olleet johdon suunnittelema. Suorituspainetta puolestaan kannustaa innovaatioihin ja aloitteellisuuteen uusien strategioiden muodostamisessa. Oppiminen ilmenee läpi organisaation, kun huomio on kohdistettu interaktiivisen ohjausjärjestelmän sisällään pitämään informaatioon. (Simons 1995, 99, 101.)

Kuvio 3 esittää interaktiivisten ohjausjärjestelmien vaikutuksen strategian muotoutumiseen ylemmän johdon visiosta uudeksi liiketoiminnan strategiaksi.



Kuvio 3 Interaktiiviset ohjausjärjestelmät strategian muotoutumisessa ylemmän johdon visiosta uudeksi liiketoiminnan strategiaksi (Simons 1995, 102)

Kuvion 3 ylävasemmalla on hyväksytty voimassa oleva strategia. Nykyisen liiketoimintasuunnitelman ohjaaminen on ylemmän johdon strateginen visio kyseisen liiketoiminnan tulevaisuudelle. Kilpailtujen markkinoiden epävarmuustekijöiden takia useimmat johtajat myöntävät, että he eivät täydellisesti hahmota niitä välttämättömiä muutoksia, joita tarvitaan, jotta voidaan siirtyä nykyisestä kilpailuasemasta tulevaisuudessa haluttuun kilpailuasemaan. Valitsemalla käytettäväkseen interaktiiviset ohjausjärjestelmät johtajat etsivät ja hyväksyvät tärkeitä päätöksiä, sekä ylläpitävät ja aktivoivat tarkkailua läpi organisaation antaen tällä tavalla esimerkin myös alemmille johtajille vastaaviin tutkiviin toimenpiteisiin. Tämä johtaa dialogiin, joka etenee organisaatiossa niin alas, että saavutetaan sellaiset alaiset, jotka ovat liian kokemattomia olemaan suoraan yhteydessä ohjausjärjestelmään. Tällaiseen dialogiin liittyvän vuoropuhelun, väittelyn ja oppimisen kautta löytyy uusi strategia. (Simons 1995, 101–102.)

Simonsin (1995, 108–109) mukaan mille tahansa ohjausjärjestelmälle voidaan asettaa viisi välttämätöntä ehtoa, jotta sitä voitaisiin käyttää interaktiivisesti.

- Ohjausjärjestelmä edellyttää tulevaisuuden tilan uudelleen ennakkointia päivittyneeseen nykyinformaatioon perustuen.
- Ohjausjärjestelmän sisältämä informaatio on helposti ymmärrettävissä olevaa.
- Informaatio on käytettävissä organisaation eri tasojen johtajilla, eikä ainoastaan ylimmän johdon käytössä.
- Ohjausjärjestelmä käynnistää päivitettyjä toimintasuunnitelmia
- Ohjausjärjestelmä kerää ja synnyttää informaatiota, joka osoittaa strategisten epävarmuustekijöiden vaikutuksen liiketoimintastrategiaan.

Nopeasti muuttuvilla ja kilpailuilla markkinoilla diagnostinen ohjausjärjestelmä ei ole käytännöllinen, sillä sopivan informaation etsiminen ei saa rajoittua diagnostisiin

rutiineihin ja menetelmiin. Kerättyä dataa valvotaan jatkuvasti, jotta sen perusteella voidaan hahmotella muutoksia ja uusia ennusteita muuttuvissa olosuhteissa. Liiketoimintaorganisaatiossa tällaisen onnistuminen vaatii uusien toimintojen jatkuvaa etsimistä, organisaation sisäisiä tietoverkostoja sekä yksilöitten välistä tiedonjakoa. Innovatiivisuutta vaativilla markkinoilla johtohenkilöt miettivät, mitkä ovat tavoitellun strategian saavuttamiseksi vaadittavia kriittisiä asioita ja mitkä oletukset tai ulkoiset shokit voivat estää yritystä saavuttamasta asetetut tavoitteet. (Simons 1995, 92–94.) Ylin johto valvoo usein sellaisia asioita interaktiivisesti, jotka huomataan olevan merkittäviä strategisia epävarmuustekijöitä ja kilpailukyvyn kannalta tärkeitä muuttujia, kuten vaikkapa toimitusajat (Marginson 2002, 1026). Interaktiivisten ohjausjärjestelmien valitseminen antaa työntekijöille signaalin siitä, mihin näkökulmiin kiinnitetään huomiota ja milloin uusia ideoita ehdotetaan ja testataan (Langfield-Smith 1997, 223).

Interaktiivisessa ohjausjärjestelmän käytössä ajatuksena on aistia, milloin organisaatiossa on sopiva hetki tarttua uusiin tilaisuuksiin ja suunnanmuutoksiin. Interaktiivisen prosessin ympärillä tapahtuvat etsintä, tarkkailu, keskustelu ja väittelemine mahdollistavat uusien strategioiden esiintulon sekä oppimisen kasvamisen (Kloot 1997, 54). Interaktiivinen ohjausjärjestelmä perustuu siis dialogiin ja tiedonvaihtoon (Batac & Carasus 2009, 104), ja se edistää organisaatiotason oppimista tuottamalla signaaleja ylimmän johdon painottamista asioista kaikkialle organisaatioon (Simons 1991, 50).

Toisaalta Widener (2007, 783) toteaa, että interaktiivinen suorituksen mittausjärjestelmän käyttö ei ole suorassa yhteydessä organisaatiotason oppimiseen, vaan se tapahtuu diagnostisten järjestelmien kautta. Diagnostisten ohjausjärjestelmien strukturoidut ja muodolliset prosessit tuovat esiin myös interaktiivisen ohjausjärjestelmän edut. Toisaalta myös Simons (2000, 35) toteaa diagnostisen ja interaktiivisen ohjausjärjestelmän suhteesta, että interaktiivisen ohjausjärjestelmän käytön luoma informaatio ja oppiminen voidaan upottaa strategioihin ja tavoitteisiin, joita sitten seurataan diagnostisella ohjausjärjestelmällä.

Nykyaikana organisaatioille tarpeellisen organisaation yhteiskuntavastuun osalta interaktiivinen ohjausjärjestelmä saattaa olla hyödyllinen. Kun yritys vastuuta johdetaan interaktiivisten prosessien kautta, tarkoituksena on tunnistaa yritys vastuutoimintoihin liittyviä strategioita ja innovaatiomahdollisuuksia. Tässä yhteydessä johdon ohjausjärjestelmien interaktiivinen käyttäminen tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä tapaamisia organisaation yritys vastuuosaston ja operatiivisten johtajien välillä. (Arjaliés & Mundy 2013, 296.)

Useimmiten ylin johto pyrkii käyttämään ohjausjärjestelmistä suurinta osaa diagnostisesti ja vain rajallista määrää interaktiivisesti. Tällä tavoin ylin johto pystyy karsimaan osallisuuttaan jaksottaisiin tai poikkeuksiin perustuviin ohjausjärjestelmäkatselmuksiin. Se, mitä ohjausjärjestelmiä ylin johto haluaa käyttää interaktiivisesti ja mitä diagnostisesti, vaihtelee strategian mukaan. (Simons 1991, 50.) Interaktiivisen käytötavan etuna

on se, että se pitää johtajat paremmin ajan tasalla käynnissä olevista toimenpiteistä ja että se kohdistaa huomion avainasioihin ja -menestystekijöihin (Sakka ym. 2013, 267).

Simonsin (1991, 53–60) mukaan ylin johto valitsee yhden interaktiivisesti käytettävän ohjausjärjestelmän silloin, kun ylimmällä johdolla on selkeä käsitys strategisesta visiosta. Useampaa ohjausjärjestelmää käytetään interaktiivisesti lähinnä vain silloin, jos organisaatio käy läpi lyhytaikaista kriisiä. Mitään ohjausjärjestelmää ei puolestaan käytetä interaktiivisesti silloin, kun ylimmällä johdolla ei ole strategista visiota. Simonsin selvityksen mukaan ohjausjärjestelmiä käytetään yhtä lukuun ottamatta diagnostisesti silloin, kun yrityksen ylimmällä johdolla on selkeä käsitys siitä, miten yritys kehittyy ja pärjää kilpailussa. Interaktiivisesti käytetään vain sellaista järjestelmää, joka liittyy yrityksen tulevaisuutta koskeviin epävarmuustekijöihin.

Interaktiivisten ohjausjärjestelmien edut tulevat esille erityisesti teknologiasta riippuvaisilla toimialoilla; teknologian kehittyminen asettaa yritysjohdolle jatkuvan tarpeen saavuttaa kilpailuetua löytämällä uusia teknologian hyödyntämistapoja. Interaktiivisten ohjausjärjestelmien avulla yrityksen on helpompi ymmärtää monimutkaisia sosiaalisia, poliittisia ja teknologisia liiketoimintaympäristöjään. Interaktiivisten ohjausjärjestelmien hyödyt korostuvat myös sellaisissa yrityksissä, joiden arvoketju on monimutkainen, sekä toimialoilla, joissa kilpailijan taktiikan kopiointi on helppoa ja suunnitteluaijakajakso on erityisen lyhyt (Simons 1995, 110–113.)

Simonsin mukaan interaktiiviset ohjausjärjestelmät sopivat edellä mainituille luovuutta tai innovatiivisuutta korostaville aloille. Bisbe ja Otley (2004, 729) ovat kuitenkin tutkineet interaktiivisten ohjausjärjestelmien ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä. Heidän tutkimuksena mukaan ylimmän johdon interaktiivisempi ohjausjärjestelmien käyttö ei johda korkeampaan tuoteinnovointiin. Tutkimustulosten valossa johdon interaktiivinen ohjausjärjestelmien käyttö saattaa johtaa innovatiivisuuden kasvuun vain vähäistä innovatiivisuutta vaativissa yrityksissä tiedonetsintää muiden muassa oma-aloitteisuuteen kannustamisen kautta. Kuitenkin korkeampaa innovatiivisuutta vaativissa yrityksissä vaikutus onkin päinvastainen; interaktiivinen ohjausjärjestelmien käyttö vähentää innovatiivisuutta. Tämä johtuu pääasiallisesti ideoiden jakamista seuraavien aloitteiden suodattamisesta.

Interaktiivinen tapa käyttää johdon ohjausjärjestelmää soveltuu hyvin projektijohtamiseen ja erityisesti tietojärjestelmien kehitysprojekteihin. Interaktiivinen tapa lisää tehokkuutta erityisesti silloin, kun projektiin liittyy paljon epävarmuutta, kuten tehtävän monimutkaisuus ja uutuus. Interaktiivinen käyttötapa kuitenkin heikentää suorituskykyä silloin, kun tehtävään ei juurikaan liity epävarmuutta. Diagnostinen käyttötapa puolestaan lisää suorituskykyä alhaisen epävarmuusasteen tapauksissa, mutta ei kuitenkaan heikennä sitä silloin, kun tehtävään liittyy paljon epävarmuutta. (Sakka ym. 2013, 270; 272.)

Ohjausjärjestelmiä käytetään interaktiivisesti myös projektinjohtamisjärjestelmissä, tuottosuunnitelmajärjestelmissä, brändikohtaisissa liikevaihtobudjeteissa, intelligenssi-järjestelmissä ja henkisen pääoman kehittämisjärjestelmissä (Simons 1991, 52–53; Simons 1995, 109–110). Abernethy ja Brownell (1999, 189) ovat osoittaneet, että erityisesti strategisen muutoksen tilassa olevan yrityksen on tehokasta käyttää interaktiivista lähestymistapaa budjetoinnissa. Interaktiivisesti käytetyt ohjausjärjestelmät ovat tehokkaita erityisesti sellaisissa yrityksissä, jotka kohtaavat erityyppisiä riskejä ja epävarmuustekijöitä, kuten kilpailuun, markkinoihin, ympäristöön ja teknologiaan liittyviä riskejä sekä epävarmuustekijöitä. Interaktiivinen ohjausjärjestelmän käyttö korostuu erityisesti kuitenkin nimenomaan kilpailullisten epävarmuustekijöiden yhteydessä (Widener 2007, 764; 779).

On kuitenkin merkillepantavaa, että mistä tahansa diagnostisesta ohjausjärjestelmästä voi tehdä interaktiivisen ylimmän johdon jatkuvan ja toistuvan huomion ja kiinnostuksen kautta (Simons 1994, 171). Se, käytetäänkö ohjausjärjestelmää interaktiivisesti vai diagnostisesti, ei riipu siitä, mitä työkalua ohjausjärjestelmänä käytetään, vaan siitä, miten sitä käytetään. Siksi tietyn ohjausjärjestelmän käyttö saattaa toisinaan olla diagnostista, mutta kuitenkin myöhemmin interaktiivista, tai päinvastoin (Martínez Ramos & Gutiérrez Hidalgo 2003, 30).

Siinä missä jossain yrityksessä jotain tiettyä ohjausjärjestelmää käytetään interaktiivisesti, niin jossain toisessa yrityksessä samaa ohjausjärjestelmää käytetäänkin diagnostisesti. Kaikki valinnat sisältävät virheen riskin. Interaktiivisten ohjausjärjestelmien tapauksessa virhe voi olla se, että organisaatio keskittyy etsimään väärää strategiaa epävarmuustekijöitä. Ohjaamalla organisaation etsintäkäyttäytymistä interaktiivinen ohjausjärjestelmä saattaa viedä organisaation huomion pois niistä asioista, jotka voisivat olla organisaation kannalta hyödyllisiä. Suuntaamalla huomion tietyn vaihtoehdon potentiaalisten mahdollisuuksien joukkoon, muita mahdollisuuksia ei osata harkita (Simons 1995, 113–114.)

Se, että ylin johto käyttäisi kaikkia ohjausjärjestelmiään interaktiivisesti, ei ole tarkoituksenmukaista. Sellaisissa yrityksissä, joissa ylin johto on käyttänyt interaktiivisesti kaikkia ohjausjärjestelmiään, on havaittu erittäin korkeita stressitasoja. Tämä johtuu siitä, että työntekijät joutuvat kestävyytensä ääri rajoille vastatessaan lyhyen tähtäimen informaatio- ja toimintavaatimuksiin. Lisäksi työntekijät saattavat joutua antamaan ylimmälle johdolle vastauksia sellaisten aihepiirien kysymyksiin, joita työntekijät eivät täysin hallitse. Lisäksi johtajat joutuvat jakamaan tarkkaavaisuuttaan muista tehtävistään vastatakseen informaatiopyyntöihin. Pitkäaikainen intensiivinen keskittyminen kaikkiin johdon ohjausjärjestelmiin johtaa informaatiotulvaan, pintapuolisiin analyysiin sekä näkökulman puutteeseen. Tällöin ei myöskään toteudu interaktiivisen ohjausjärjestelmän käyttötavan päätarkoitus: ylimmältä johdolta organisaatiolle kohdistuva selkeä viestintä merkittävimmistä strategisista epävarmuustekijöistä. (Simons 1991, 59.)



Tietty ohjausjärjestelmä voi muuttua eri tilanteissa diagnostisesta interaktiiviseksi tai päinvastoin. Tällaisia tilanteita voi olla epävarmuustekijöiden muuttuminen liiketoiminnan kehittyessä, uusille markkinoille siirtyminen, ympäristön muutokset, uudet johtohenkilöt tai muut käännekohdat. Päätämällä mitä ohjausjärjestelmiä käyttää interaktiivisesti ja mitä diagnostisesti, ylin johto voi määrittellä, mitä asioita se haluaa painottaa ja mihin organisaation huomio sekä oppiminen keskitetään. (Simons 1991, 61.)

Diagnostiset ohjausjärjestelmät eivät vaadi merkittävästi ylempään johdon huomiota, sillä valvonta tapahtuu esikuntaryhmien toimesta. Sen sijaan interaktiiviset ohjausjärjestelmät korostavat huomion tarvetta. Ylempi johto käyttää interaktiivisia ohjausjärjestelmiä usein ja intensiivisesti. Näin ollen ensisijainen vastuu datan muovaamisesta mahdollisimman hyödylliseksi ja järjestelmän sisältämän informaation parissa työskentelystä on johtajilla organisaation eri tasoilla. Näitä kahta tehtävää ei delegoida, ja esikuntaryhmiä käytetään pääasiallisesti vain avustajina interaktiivisissa prosesseissa. Esikunnat keräävät, kokoavat ja jakavat dataa sekä järjestävät kokouksia, joissa liiketoimintajohtajat sitten keskustelevat ja väittelevät toimintasuunnitelmista. Keskijohto on tärkeässä roolissa, sillä he toimittavat uudelleen kerättyä informaatiota organisaatiossa ylös, alas ja sivusuuntaan. (Simons 1995, 121–122.)

Interaktiiviset ohjausjärjestelmät eroavat diagnostisista ohjausjärjestelmistä erityisesti siten, että interaktiivisessa mallissa ylempien johtajien osallistumisaste on korkeampi (Bisbe & Otley 2004, 711). Samalla toimialalla kilpailevat yritykset saattavat kohdata samankaltaisia strategisia epävarmuustekijöitä. Tällöin on keskeistä, että johtajat tunnistavat oleelliset ympäristön epävarmuustekijät ja tekevät oikean valinnan diagnostisen ja interaktiivisen ohjausjärjestelmän välillä. (Langfield-Smith 1997, 223.) Diagnostista ja interaktiivista ohjausjärjestelmää voidaan vertailla taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1 Diagnostisen ja interaktiivisen ohjausjärjestelmän vertailu (Simons 1995, 124)

<i>Liiketoimintastrategia</i>		
<i>Strategian luonne</i>	Päämäärä	Visio
<i>Fokus</i>	Kriittiset suoritusmittarit	Strategiset epävarmuustekijät
	<b>Diagnostinen ohjausjärjestelmä</b>	<b>Interaktiivinen ohjausjärjestelmä</b>
<i>Tarkoitus</i>	Tarjota motivointia ja suuntaa tavoitteiden saavuttamiseksi	Kannustaa vuoropuheluun ja organisaationaaliseen oppimiseen
<i>Tavoite</i>	Välttyä yllätyksiltä	Etsiä ratkaisuja luovasti
<i>Analyttinen päättely</i>	Deduktiivinen	Induktiivinen
<i>Järjestelmän monimutkaisuus</i>	Monimutkainen	Mutkaton
<i>Aikaikkuna</i>	Mennyt aika ja nykyhetki	Nykyhetki ja tulevaisuus
<i>Tavoitteet</i>	Kiinteitä	Arvioidaan uudelleen jatkuvasti
<i>Palaute</i>	Negatiivinen palaute	Positiivinen palaute
<i>Selvityksen kohde</i>	Suoriutuminen	Oppiminen
<i>Kommunikointi</i>	Puhumisen tarpeen vähentäminen	Lisää yleistä keskustelua
<i>Nimettyjen osastojen rooli</i>	Avainportinvartijoita	Edistäjiä

Kuten taulukko 1 osoittaa, diagnostinen ohjausjärjestelmä on enemmän suoraviivaisuuteen ja standardisuuteen pyrkivä ohjausjärjestelmä, kun taas interaktiivinen ohjausjärjestelmä pyrkii herättämään keskustelua ja luovuutta. Interaktiivisessa järjestelmässä tavoitteita arvioidaan uudelleen tiheämmin kuin diagnostisessa järjestelmässä. Siinä missä diagnostinen ohjausjärjestelmä tarkastelee menneitä tapahtumia, keskittyy interaktiivinen järjestelmä tulevaisuuteen.

Diagnostiset ohjausjärjestelmät soveltuvat johtamiseen operatiivisen epävarmuuden yhteydessä. Kuitenkin samaa suorituksen mittausjärjestelmää saatetaan käyttää osittain interaktiivisesti ja muutoin diagnostisesti silloin, kun organisaatio kamppailee riskien kanssa. (Widener 2007, 778–779.) Siinä missä diagnostinen ohjausjärjestelmä helpottaa ylimmän johdon tehokasta huomion käyttöä, interaktiivisen ohjausjärjestelmän voidaan katsoa myös aiheuttavan kustannuksia, sillä se vaatii ylimmän johdon säännöllistä huomiota. Toisaalta korkeampi johdon huomion määrä johtaa organisaation korkeampaan suorituskäyttöön sekä korkeampaan organisatoriseen oppimistasoon. Huomioita voidaan siis pitää oppimisen kustannuksena. (Widener 2007, 780–781.)

Diagnostinen ohjausjärjestelmä edustaa ohjaamisen niin sanottua negatiivista voimaa. Interaktiivinen ohjausjärjestelmä edustaa puolestaan ohjaamisen positiivista voimaa, sillä johdon ohjausjärjestelmää käytetään tällöin laajentamaan oppimista ja mahdollisuuksien etsimistä koko organisaation tasolla (Henri 2006, 533). Interaktiivisia – kuten diagnostisiakin – ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää sekä mahdollistavalla ja sallivalla otteella että rajoittavalla ja pakottavalla otteella, mikä kuvaa ohjausjärjestelmien kaksoisroolia (Tessier & Otley 2012, 175).

### **3.3 BSC diagnostisena ja interaktiivisena ohjausjärjestelmänä**

BSC:tä voidaan käyttää niin diagnostisella kuin interaktiivisellakin käytötavalla (Gond ym. 2012, 208). BSC:n tarkoitus mitata yrityksen onnistumisen astetta asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa tulostulosten avulla vastaa Simonsin määritelmää diagnostisesta ohjausjärjestelmästä. Kuitenkin diagnostiset mittarit ovat pikemminkin yksi osa BSC:n kokonaisuutta, eikä niinkään puhtaasti BSC:tä yleisellä tasolla määrittävä mittaustapa. (Mooraj ym. 1999, 486.)

Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä uudet strategiat kehittyvät alkuperäisten strategioiden tilalle, kun ilmenneitä tilaisuuksia hyödynnetään ja ilmenneisiin uhkiin vastataan. Tällaisissa tapauksissa alemman tason johtajat ovat usein reagointi-ideoiden takana. Tällaisissa jatkuvan muutoksen piirissä olevissa ympäristöissä tavanomaiset johtamisjärjestelmät eivät tue strategian laadintaa, käyttöönottoa ja testaamista. Organisaatiot tarvitsevat BSC:n kaltaista johtamisjärjestelmää, jonka avulla johtajat voivat verrata oletuksiaan toteumiin ja löytää syy-seuraus-suhteita. (Kaplan & Norton 1996, 17.)

Kriittiset suoritusmuuttajat tunnistetaan ja määritellään analysoimalla yrityksen strategia ja siihen liittyvät tavoitteet. Muuttujien määrittelyn jälkeen niille voidaan kehittää mittarit. Ajan saatossa kriittisiä suoritusmuuttujia päivitetään, mikäli myös yrityksen strategiaa muutetaan. Erilaiset strategiat vaativat erilaisia kriittisiä suoritusmuuttujia ja erilaisia diagnostisia ohjausjärjestelmiä (Simons 1995, 66). Kaplan ja Norton (1992, 71) esittelevät yhtenä kriittisten suoritusmuuttujien löytämisen toimintatapana BSC:n, joka kohdistaa johtohenkilöiden huomion jo tehtyjen toimenpiteiden mittaamiseen (taloudellinen näkökulma) ja tulevaisuuden taloudelliseen suorituskykyyn vaikuttavien toimenpiteiden mittaamiseen (asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja organisaation oppimisen näkökulma).

BSC täyttää myös Simonsin määritelmän mukaisen interaktiivisen ohjausjärjestelmän piirteet. Ohjausjärjestelmän informaatio on ylemmälle johdolle tärkeää ja toistuvaa, järjestelmä vaatii huomioita tiuhaan organisaation eri tason johtajilta, järjestelmän tuottamasta datasta keskustellaan kasvotusten sekä järjestelmä toimii jatkuvan toimintasuunnitelmien haastamisen käynnistäjänä. BSC tarjoaa yleispohjan organisaation interaktiiviselle ohjausjärjestelmälle: sen sijaan, että johtajat valitsevat yhden useista olemassa olevista järjestelmistä, he voivat suunnitella oman interaktiivisen järjestelmänsä, joka keskittyy tarkasti strategiaan ja sen käyttöönottoon. (Kaplan & Norton 2001c, 154–155.)

Myös Mooraj ym. (1999, 486) toteavat, että BSC:ssä näkyy interaktiivisen ohjausjärjestelmän tunnusmerkkejä. BSC:n oppimisnäkökulma korostuu BSC:n tarjotessa mahdollisuuden testata syy-seuraus-suhteiden hypoteeseja, pakottamalla johtajia tarkastelemaan organisaatiotaan uusista näkökulmista sekä luomalla kiintopisteen laaja-alaiselle palautteen saamiselle. Strateginen tavoite hahmotellaan yrityksen kilpailuympäristön mukaisesti, jonka myötä strategian aikaansaannokset voidaan mitata. Tavoitteiden ja mittareiden käyttöönotto ei kuitenkaan tarkoita sitä, että käyttöönoton jälkeen mittareita seurattaisiin passiivisesti. Mittaus ei voi kohdistua pelkästään historialliseen dataan. Sen sijaan BSC:ssä on tärkeitä olla myös proaktiivisia tavoitteita, jotka vievät yritystä kohti strategisia päämääriä. Tällainen menettely vaatii useimmiten merkittävästi keskustelua ja vuorovaikutusta.

Kuitenkin Mooraj ym. (1999, 485, 487–489) toteavat, että BSC on työkalu, joka lisää arvoa tarjoamalla ytimekkäästi sekä relevanttia että tasapainoista informaatiota johtajille luomalla ympäristön, jossa he voivat ymmärtää yritystä ilman, että heidän tarvitsee erikseen valita, millaista ohjausjärjestelmää he kulloinkin käyttävät. He perustavat näkemyksensä siihen, että BSC sisältää elementtejä niin rajoite-, diagnostisista kuin interaktiivisistakin ohjausjärjestelmistä ja jokaisella niistä on oma tehtävänsä organisaatiossa. Toisaalta he korostavat myös sitä, että koko BSC:n implementointiprosessi nojaa sekä muodollisiin että epämuodollisiin prosesseihin, joihin liittyy myös organisaatiokulttuuriin liittyviä organisaatiokohtaisia kirjoittamattomia sääntöjä, joita on harkittava imple-

mentoinnin onnistumisen nimissä. Epämuodolliset prosessit auttavat BSC:n sulavassa käyttöönotossa, sillä käyttöönotto saattaa aiheuttaa vastarintaa. Vastarinnan aiheuttajana on usein se, että BSC vaatii useimmiten uutta tietoa, mikä vaatii puolestaan uusia tiedonkeräysjärjestelmiä ja vastuualueita. Lisäksi organisaatioiden ammatillinen kulttuuri perustuu usein laajasti epämuodollisiin sääntöihin, kun taas BSC pyrkii muuttamaan käyttäytymistä hyödyntämällä muodollisia indikaattoreita.

Tuomela (2005, 293; 307–308) tutki, kuinka eräissä yrityksissä käytetään BSC:tä. Tutkimuksessa ilmeni, että yrityksen BSC:ssä on elementtejä kaikista neljästä Simonsin (1995) esittelemästä ohjausjärjestelmästä. Diagnostiset piirteet ilmenivät esimerkiksi siten, että kaikista BSC:n 33 mittarista raportoitiin johtoryhmälle, joka käsitteli mittareiden informaatiota tapaamisissaan. Tapaamiset mahdollistivat mittaustulosten ja tavoitteiden välisten merkittävien poikkeamien huomaamisen. Mittareiden käsittely tapahtui tehokkaan suoraviivaisesti ja ilman sen suurempaa keskustelemista.

BSC sisälsi useamman elementin, jotka viittaavat interaktiiviseen ohjausjärjestelmään. Mittausryhmän tapaamisista keskityttiin strategian ymmärtämiseen, mittareihin ja mittaustuloksiin. Mittausryhmään kuuluivat toimitusjohtaja, kaikki yrityksen kolme alueellista johtajaa, talousjohtaja, kaksi liiketoiminnan controlleria sekä tutkija. Näissä tapaamisissa kaikki ylimmät johtajat osallistuivat syväluotaaviin keskusteluihin, joiden aiheina oli strategiset mittarit, oletetut syy-seuraus-suhteet ja näitä koskevat strategiset epävarmuustekijät. Oletetut syy-seuraus-suhteet pyrittiin myös saamaan esitettävissä olevaan muotoon. Tavoitteiden ja strategian sopeuttaminen toteutui dialogin kautta, ja keskittyminen oli tietyissä mittareissa kerrallaan. Lisäksi tietyistä BSC:n mittareista keskusteltiin myös joissain liiketoimintayksiköissä sekä funktionaalisissa tapaamisissa. Yleisesti painotus oli keskustelemisessä ja oppimisessa, minkä Tuomela luokitteli erityyppisen interaktiiviseksi suoritusmittareiden käytöksi. Diagnostisten ja interaktiivisten piirteiden lisäksi BSC:ssä ilmeni piirteitä myös rajoite- ja uskomusjärjestelmistä, mitkä ilmenivät esimerkiksi avainasiakkaiden ja sisäisen viestinnän kautta. (Tuomela 2005, 307–308.)

BSC:n interaktiivisessa käytössä työntekijät saattavat vastustaa uusia ei-taloudellisia mittareita, sillä ne lisäävät työntekijöiden toimenpiteiden näkyvyyttä. Verrattuna diagnostiseen ohjaukseen interaktiivisessa mallissa on todennäköisempää, että alaisten ja kollegoiden tekemisistä paljastuu enemmän tietoa, koska interaktiivinen ohjaus strategisia epävarmuustekijöitä käsittelevään dialogiin. Tästä syystä muutosvastarinta interaktiiviseen ohjaukseen siirryttäessä on mahdollista. Uusien ei-taloudellisten mittareiden käyttöönotto saattaa aiheuttaa häiriöitä myös yrityksen valtarakenteissa. Esimerkiksi asiakaisiin liittyvä hiljainen tieto saattaa synnyttää epämuodollisen valtadimension, jonka johdosta tällaista hiljaista tietoa omaavat työntekijät eivät ole halukkaita jakamaan tietoa. (Tuomela 2005, 314.)

Lisäksi interaktiivinen BSC:n käyttö voi johtaa tiedonkeräämisen ja -käsittelyn johdosta järjestelmään käytetyn ajan kasvamiseen. Erityisesti työkuorma saattaa kasvaa keskijohdon ja toiminnallisten johtajien osalta, sillä he keräävät osan BSC-järjestelmän vaatimasta datasta. Edellä mainittujen lisäksi myös controllerit saattavat kokea työmääränsä lisääntyneen BSC:n myötä osittain siksi, että he muistuttavat ja opastavat johtajia BSC:n tuomista uusista vaatimuksista. Tämän ohella BSC:n vaatima ajankäyttö kasvaa myös ylimmän johdon osalta, sillä interaktiivisen ohjauksen mukainen menettely vaatii enemmän dialogia ja näin ollen pidempiä ja useammin toistuvia johdon tapaamisia. (Tuomela 2005, 314.)

Tuomela (2005, 293) toteaa, että strategisia suorituksen mittausjärjestelmiä voidaan käyttää sekä diagnostisesti että interaktiivisesti, mutta sellaiset järjestelmät perustuvat osin uskomus- ja rajaohjausjärjestelmiin. Hänen mukaansa suorituksen mittausjärjestelmien interaktiivinen käyttö on omiaan parantamaan strategisen johdon laatua ja lisäämään strategisiin tavoitteisiin liittyvää sitoutumisen astetta. Toisaalta interaktiivinen neuvonpito tietyistä suoritusmittareista kasvattaa niiden toimenpiteiden näkyvyyttä, mitkä voivat aiheuttaa vastustusta. Lisäksi Tuomela toteaa, että interaktiivinen suorituksen mittaaminen voi olla varsin aikaa vievää.

Tämän tutkielman aineisto perustuu yrityksille esitettyyn väittämäpatteristoon, jonka avulla määriteltiin muiden muassa BSC:n käyttötapaa diagnostisen ja interaktiivisen ohjausjärjestelmän välillä. Väittämien laadinnassa hyödynnettiin joitain aiempia tutkimuksia. Bisben ja Otleyn (2004, 717) tutkimuksessa käyttötavan interaktiivisuutta selvitettiin seuraavien Likert-asteikolla esitettyjen kysymysten avulla:

- Missä laajuudessa ohjausjärjestelmän tuottama informaatio saa yrityksessä säännöllistä huomiota voimassaolevien toimintasuunnitelmien kyseenalaistamisen ja haastamisen muodossa?
- Missä määrin ohjausjärjestelmän tuottamasta informaatiosta keskustellaan kasvotusten vain poikkeuksellisen informaation yhteydessä?
- Kuinka usein ohjausjärjestelmä vaatii ylemmän johdon toistuvaa ja säännöllistä huomiota?
- Kuinka usein ohjausjärjestelmä vaatii operatiivisen johdon toistuvaa ja säännöllistä huomiota organisaation eri tasoilla?

Davila (2000, 383; 395–396) arvioi omassa tutkimuksessaan diagnostisuutta seuraavan väittämän avulla: ”Informaatiota käytettiin projektin valvontaan, mutta siitä ei keskusteltu tiimini kanssa, paitsi silloin, kun se raportoiti tapahtumista, jotka jäivät suunnitelmien ja odotusten alle”. Toinen väittämä kuvasi interaktiivista ohjausjärjestelmää, ja se oli ”Informaatiota käytettiin tiimini kanssa jatkuvasti. Se oli usein keskustelumme pääaihe”. Molempiin väittämiin vastattiin viisiportaisen Likert-asteikon avulla.

Myös Simons (1991, 51–52) luokitteli yritysten ohjausjärjestelmien käyttötapoja. Järjestelmä luokiteltiin diagnostiseksi, mikäli haastateltava ylemmän johdon edustaja

kuvaili, että tällä on vain vähän henkilökohtaista kokemusta ohjausjärjestelmästä, jonka käsittely on pääasiassa alemman tason johtajilla. Interaktiiviseksi ohjausjärjestelmä luokiteltiin puolestaan silloin, kun haastateltava ylemmän johdon edustaja kuvaili, että hänen henkilökohtainen, säännöllinen ja toistuva huomio ohjausjärjestelmään oli etusijalla sekä hänelle että tämän alaisille. (Simons 1991, 52.)

Widenerin (2007, 785) empiirisessä tutkimuksessa ohjausjärjestelmän käyttötapaa selvitettiin Likert-asteikolla annettujen vastausten avulla. Diagnostisen ohjausjärjestelmän osalta kysyttiin kuinka laajasti ylin johto käyttää suoritusmittareita tai suorituksen mittausjärjestelmiä esimerkiksi tulosten ja tavoitteiden seurantaan, lopputulemien ja odotusten vertailuun, avainmittareiden katselmointiin, keskustelun synnyttämiseen, olettamien ja suunnitelmien haastamiseen, yleiskatsauksen luomiseen ja organisaation sitouttamiseen. Interaktiivisen käyttötavan osalta vastaavia Likert-asteikolla annettavia arvioita kysyttiin puolestaan seuraavalla tavalla: Miten vahvasti olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa:

- Ylin johto kiinnittää päivittäisellä tasolla erittäin vähän huomiota suorituksen mittausjärjestelmään.
- Ylin johto luottaa vahvasti henkilöstön asiantuntijoihin käsitellessään ja tulkitessaan informaatiota.
- Operatiiviset johtajat eivät ole suorituksen mittausjärjestelmän kanssa tekemisissä toistuvasti, vaan lähinnä poikkeustilanteissa.
- Ylin johto kiinnittää huomiota suorituksen mittausjärjestelmään päivittäin.
- Ylin johto tulkitsee suorituksen mittausjärjestelmän tuottamaa informaatiota.
- Operatiiviset johtajat ovat toistuvasti tekemisissä suorituksen mittausjärjestelmän kanssa.

## 4 BSC SUURIMMISSA SUOMALAISYRITYKSISSÄ

Tutkielman neljäs luku se perustuu tätä tutkielmaa varten kerättyyn empiiriseen aineistoon. Aineisto koostuu 97 vastauksesta, joista 42 vastausta toimii pohjana alaluvun 4.2 havaintoihin. Tutkielmaa varten kerätty aineisto edustaa toimialanäkökulmasta oikein hyvin niitä suomalaisyrityksiä, joiden viimeisin raportoitu tilikauden liikevaihto on yli 20 miljoonaa euroa. Asiaa voidaan tarkastella laskemalla kaikille toimialoille prosenttiosuudet sen mukaan, kuinka monta yritystä kaikista yrityksistä kuhunkin toimialaan kuuluu. Kun tämä laskenta tehdään sekä koko yritysjoukolla että kyselyyn vastanneiden yritysten joukolla, voidaan havaita, että toimialakohtaisten prosenttiosuuksien korrelaatiokerroin näiden kahden joukon välillä on 0,88. Korrelaatiokerrointa voidaan testata 1-suuntaisen testin p-arvolla. Tässä tapauksessa se on pienempi kuin 0,001, joka on pienempi kuin 0,01. Näin ollen 99 prosentin luottamustasolla voidaan sanoa, että tutkielman aineiston ja koko sen edustaman yritysjoukon välillä on tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio eri toimialojen edustavuuden suhteen.

### 4.1 BSC:n rooli suomalaisyritysten ohjaamisessa

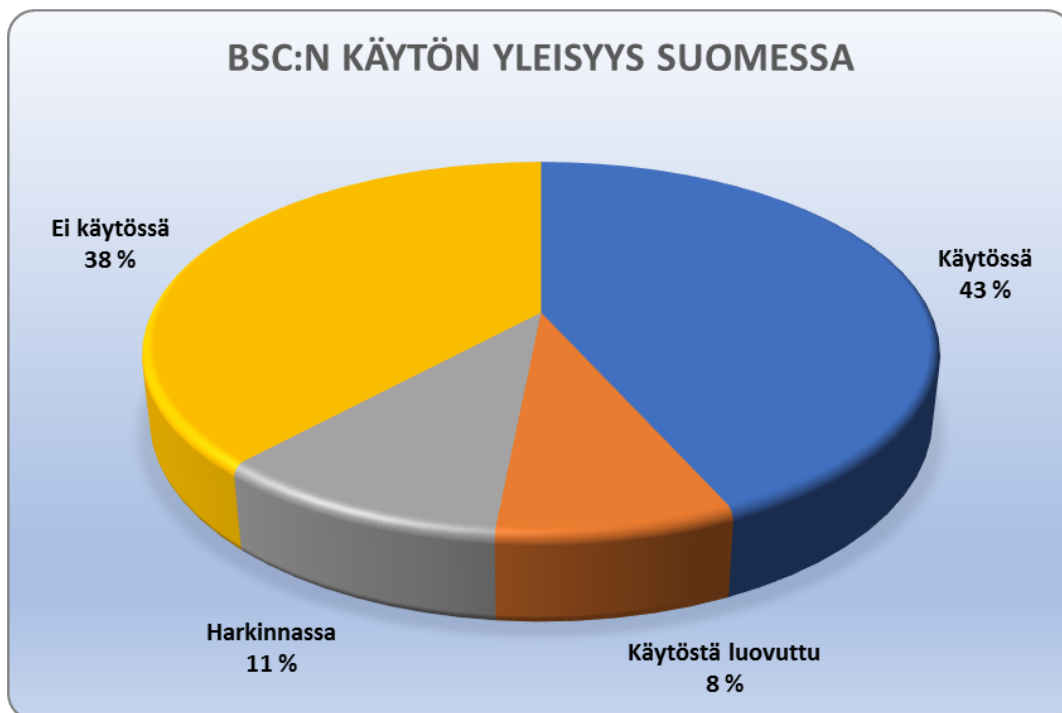
Tämän tutkielman tulosten valossa BSC:tä käytetään 43 prosentissa suurimmista suomalaisyrityksistä. BSC:n käytön yleisyyttä on tutkittu jonkin verran eri puolilla maailmaa. Jotta tämän tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys BSC:n käytön yleisyydestä olisi paremmin tulkittavissa, on hyvä ottaa esille joitain aiempia tutkimustuloksia BSC:n käytön yleisyydestä. Lähtökohtana on luonnollisesti Malmin (2001, 207) nimenomaan Suomessa tehty tutkimus, jonka mukaan BSC:tä käytettiin 16 vuotta sitten 31 prosentissa suomalaisyrityksistä. Verrattuna Malmin tutkimustulokseen BSC:n käytön yleisyys näyttäisi siis hieman lisääntyneen.

Lord ym. (2005, 50) puolestaan toteavat, että tuhannen suurimman amerikkalaisyrityksen keskuudessa BSC:stä kokemusta oli 60 prosentilla jo 90-luvun loppupuolella. Toisaalta Speckbacher ym. (2003, 361–362) kertovat, että reilut 50 prosenttia suurimmista amerikkalaisyrityksistä 2000-luvun alussa käyttivät BSC:tä, ja samoihin aikoihin 40 prosenttia suurimmista 500 amerikkalaisyrityksistä käytti BSC:tä. Sen sijaan Kiinassa BSC:tä käyttävien yritysten osuus oli vielä vuonna 2002 vain 5 prosenttia, mutta vuonna 2008 jo 53 prosenttia (Zeng & Luo 2013, 611–612).

Uudessa-Seelannissa BSC:n käyttöaste oli puolestaan reilut kymmenen vuotta sitten vain 12 prosenttia (Lord ym. 2005, 57). Ruotsissa sen sijaan 27 prosenttia suurimmista ruotsalaisyrityksistä käytti BSC:tä vuonna 2000. Tuolloin lisäksi 34 prosenttia yrityksistä arveli ottavansa BSC:n käyttöön kahden vuoden sisällä (Ax & Björnenak 2005, 2). BSC:n käyttöaste Yhdistyneissä Kansakunnissa oli vuonna 2001 puolestaan 57 prosent-

tia ja 26 prosenttia saksankielisissä maissa vuonna 2003. Maailmanlaajuisesti BSC:tä arveltiin vuonna 2001 käytettävän 44 prosentissa yrityksistä (Speckbacher ym. 2003, 362; 369). Tuoreempaa tutkimustietoa löytyy Slovakiasta. Vuonna 2016 slovakialaisyri-tyksistä 14 prosenttia ilmoitti käyttävänsä BSC:tä. Merkillepantava huomio on, että jopa 77 prosenttia slovakialaisyri-tyksistä ei edes tiennyt, mikä BSC on (Lesáková & Dubcová 2016, 42–43).

Tämän tutkielman yhtenä tutkimuskysymyksenä oli BSC:tä käyttävien yritysten laajuus suurimpien suomalaisyritysten keskuudessa. Kyselytutkimuksen perusteella suurimpien suomalaisyritysten keskuudessa BSC:n käytön yleisyys on 43,3 prosenttia. Kuvio 4 havainnollistaa BSC:n käyttöastetta suurimpien suomalaisyritysten keskuudessa.



Kuvio 4 BSC:n käytön yleisyys suurimmissa suomalaisyrityksissä

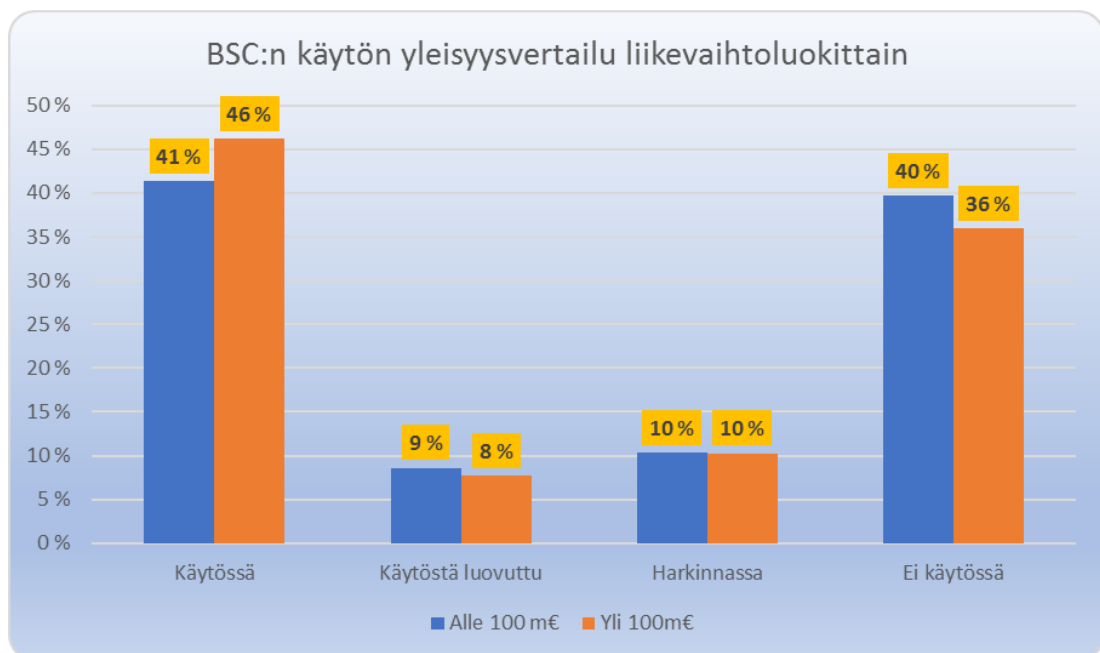
Kuten kuviosta 4 nähdään, 43 prosenttia suurimmista suomalaisyrityksistä käyttää tässä tutkielmassa esitellyn kaltaista BSC suorituksen mittausjärjestelmää. 8 prosenttia yrityksistä on käyttänyt BSC:tä aiemmin, mutta on sittemmin luopunut BSC:n käytöstä. 11 prosenttia suurimmista suomalaisyrityksistä harkitsee ryhtyvänsä tai on jo tehnyt päätöksen ryhtyä käyttämään BSC:tä. Sellaisia yrityksiä, jotka eivät ole ikinä käyttäneet BSC:tä eivätkä tällä hetkellä suunnittele sen käyttöönottoa, on 38 prosenttia suurimpien suomalaisyritysten keskuudessa. Yrityksiä, jotka eivät tällä hetkellä käytä BSC:tä, on tällä hetkellä näin ollen yhteensä 57 prosenttia kaikista suurimmista suomalaisyrityksistä. Yli puolella suurimmista suomalaisyrityksistä on siis kokemusta BSC:n käytöstä: yrityksiä, jotka käyttävät BSC:tä parhaillaan tai ovat käyttäneet BSC:tä joskus aiemmin,



on siis osapuilleen 52 prosenttia. Näistä BSC:tä käyttävistä tai sitä käyttäneistä yrityksistä 16 prosenttia, eli lähes joka kuudes, on luopunut BSC:n käytöstä.

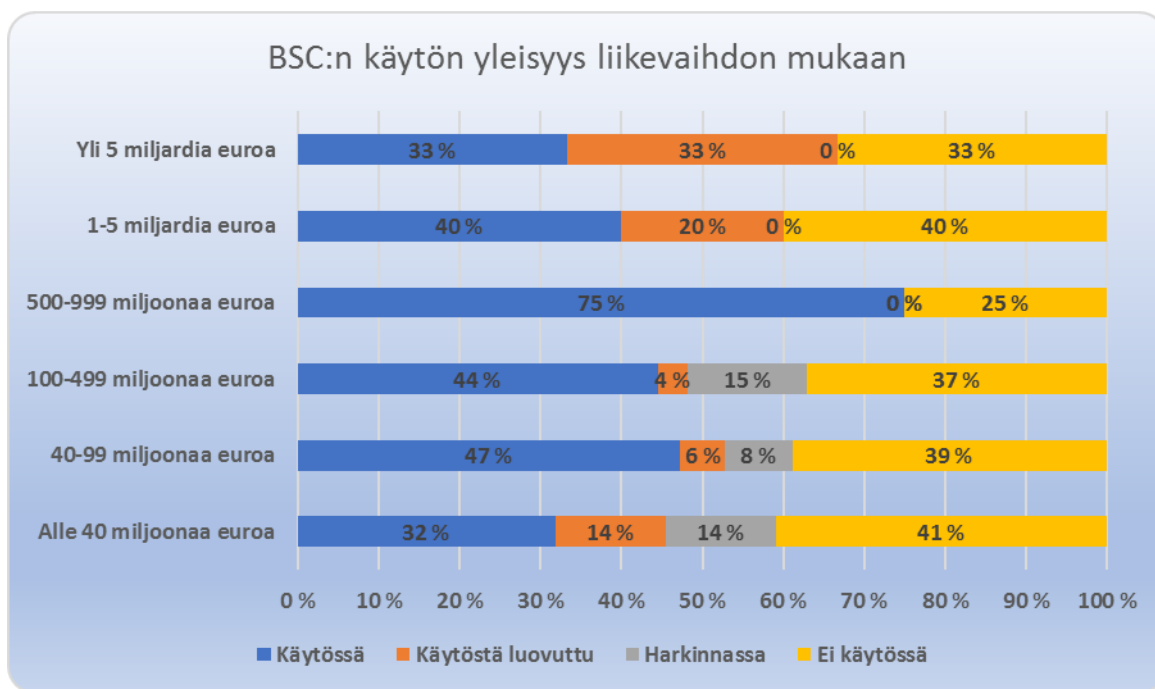
#### 4.1.1 BSC:tä käyttävät yritykset

Vaikuttaisi, että BSC:tä käytetään jotakuinkin vähintään joka kolmannessa yrityksestä riippumatta siitä, onko yritys keskisuuri (liikevaihto alle 40 miljoonaa euroa) tai erittäin suuri (liikevaihto yli 5 miljardia euroa) tai siltä väliltä. Kuitenkin laadukkaamman analyysin nimissä taustamuuttujiksi valitut liikevaihtoluokat on järkevintä yhdistää kahdeksi pääluokaksi 100 miljoonan euron liikevaihdon alittaviin ja ylittäviin yrityksiin, jonka myötä kummassakin luokassa on jo kohtalaisen hyvä määrä vastauksia. Yhdistämällä alle 40 miljoonan (22 vastausta) sekä 40–99 miljoonan euron (36 vastausta) liikevaihtoluokan yritykset saadaan uuteen alle sadan miljoonan euron liikevaihtoluokkaan 58 yrityksen vastaukset. Kun 100–499 miljoonan euron (27), 500–999 miljoonan euron (4), 1–5 miljardin euron (5) sekä yli 5 miljardin euron (3) liikevaihtoluokat yhdistetään uuteen yli sadan miljoonan euron liikevaihtoluokkaan, saadaan siihen 39 vastausta. Alle sadan miljoonan euron liikevaihdon luokka edustaa 60 prosenttia ja yli sadan miljoonan euron liikevaihdon luokka 40 prosenttia kaikista vastauksista. Asetetuilla taustamuuttujaluokilla tämä on kaikkein tasapuolisin jako. Kuvio 5 esittää, millä tavoin BSC:n käyttö tai ei-käyttö, BSC:n käytöstä luopuminen ja sen käyttöönoton harkitseminen jakautuvat näihin kahteen pääliikevaihtoluokkaan.



Kuvio 5 BSC:n käytön yleisyys alle ja yli sadan miljoonan euron liikevaihdon yrityksissä

Kuvion 5 perusteella näyttäisi, että BSC:n käyttö on yleisempää yli sadan miljoonan euron liikevaihdolla toimivissa yrityksissä kuin alle sadan miljoonan euron liikevaihdolla toimivissa yrityksissä. Käyttöaste on suuremmissa yrityksissä 46 prosenttia, ja pienemmissä yrityksissä 41 prosenttia. Pienempien yritysten joukossa on suhteellisesti aavistuksen verran enemmän sellaisia yrityksiä, jotka ovat luopuneet BSC:n käytöstä. BSC:n käyttöönottoa harkitsevia yrityksiä on suhteellisesti molemmissa luokissa jotta-kuinkin yhtä paljon. Näin ollen sellaisia yrityksiä, jotka eivät ole käyttäneet BSC:tä eivätkä harkinneet sen käyttöä on pienempien yritysten keskuudessa suhteellisesti hieman suurempia yrityksiä enemmän. Basuony (2014, 18–19) on todennut, että BSC soveltuu paremmin suurille yrityksille, joskin se voi olla hyödyllinen myös pienille ja keskisuurille yrityksille. Suomessa pienen yrityksen vuosiliikevaihto on enintään 12 miljoonaa euroa, ja keskisuuren yrityksen liikevaihto enintään 40 miljoonaa euroa (Yrityssuomi.fi, yrityksen koko.) Koska kuitenkin yli puoliin alkuperäisistä liikevaihtoluokista saatiin yli 20 vastausta, on aiheellista silmäillä BSC:n käytön jakaumaa vielä tarkemmalla liikevaihtotasolla. Kuvio 6 luo jakaumaan havainnollistavaa lisätukea.



Kuvio 6 BSC:n käytön yleisyys eri liikevaihtoluokissa

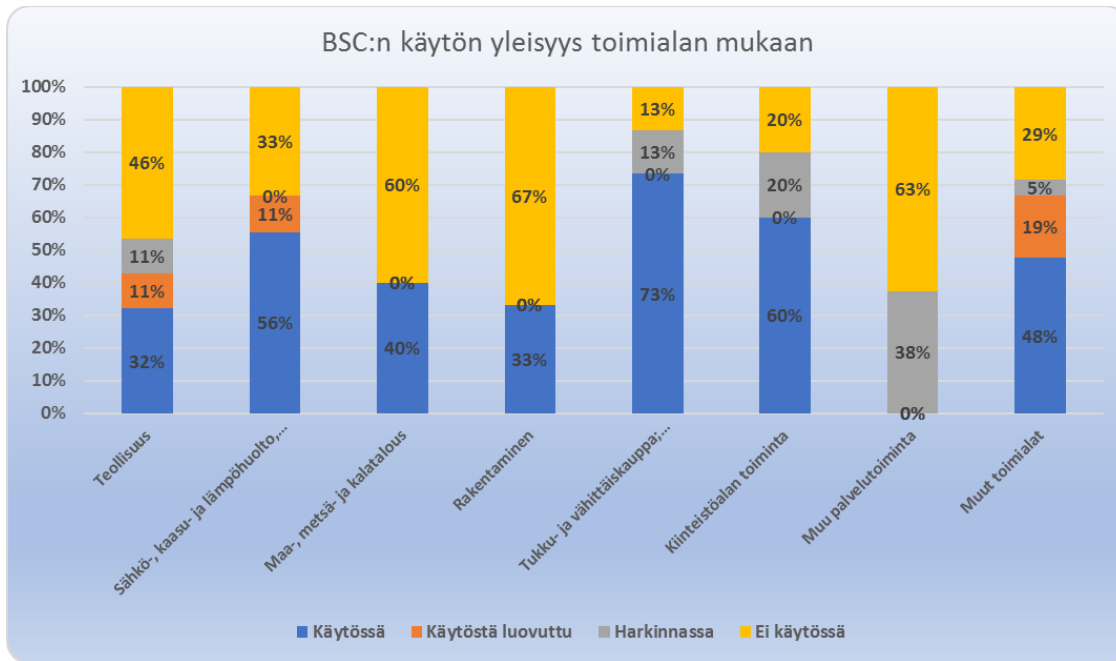
BSC:n käyttöaste on tämän tutkielman aineiston valossa korkeimmillaan 500–999 miljoonan euron liikevaihdolla toimivien suomalaisyritysten keskuudessa, jossa BSC:n käyttöaste on jopa 75 prosenttia, kuten kuviosta 6 voidaan nähdä. Lukema perustuu kuitenkin vain neljään vastaukseen, joten tuloksen luotettavuus ei ole korkea. Luotettavuus on parhaimmillaan alle 40 miljoonan, 40–99 ja 100–499 miljoonan euron liikevaihtoluokissa, jotka kaikki perustuvat vähintään 22 vastaukseen. Näissä ryhmissä käyttöaste

on korkeimmillaan, 47 prosentissa, 40–99 liikevaihdolla toimivien suomalaisyritysten keskuudessa. Vähiten BSC:tä käytetään suomalaisyrityksissä, joiden liikevaihto jää alle 40 miljoonan euron. Enemmän vastauksia sisältävistä luokista (alle 500 miljoonan euron liikevaihtoluokat) BSC:stä luopuneiden osuus on korkeimmillaan alle 40 miljoonan euron liikevaihdolla toimivien yritysten keskuudessa. Samassa ryhmässä on suhteellisesti eniten myös niitä yrityksiä, joilla ei ole kokemusta BSC:n käytöstä eikä aikeita sen käyttöönotosta. Sen sijaan BSC:n käyttöönottoa harkitaan suhteellisesti eniten niissä yrityksissä, joiden liikevaihto on 100–499 miljoonaa euroa. 1–5 miljardin (5 vastausta) ja yli 5 miljardin (3 vastausta) liikevaihtoluokkien lähempi tarkastelu ei ole mielekäästä pienten vastausmäärien takia.

Tutkimuksessa selvitettiin toisena taustamuuttujana myös yrityksen toimialaa, mutta useimmilta toimialoilta saatiin niin vähän vastauksia, ettei tuloksista sovi tehdä liian syväluotaavia toimialakohtaisia analyysejä. Teollisuusala on vahvasti edustettuna suurimpien suomalaisyritysten keskuudessa yleisestikin, joten sinänsä ei ole yllättävää, että lähes 29 prosenttia saaduista vastauksista tuli teollisuusalan yrityksiltä. Myös tukku- ja vähittäiskaupan sekä moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjauksen toimialalta saatiin kerättyä kiitettävä määrä vastauksia; 15 kappaletta, joka vastaa reilua 15 prosenttia koko aineistosta. Taulukosta 2 voidaan nähdä toimialoittain paitsi vastausaktiivisuutta, myös BSC:n käyttöastetta. Kuvio 7 puolestaan havainnollistaa toimialakohtaista käytön jakaumaa graafisessa muodossa. Sekä taulukossa että kuviossa ne toimialat, joista saatiin korkeintaan neljä vastausta, on yhdistetty yhdeksi muuta toimialoja kuvaavaksi ryhmäksi.

Taulukko 2 BSC:n käyttö toimialoittain

Toimiala	Vastauksia	Osuus	Käytössä	Käytöstä luovuttu	Harkinnassa	Ei käytössä
Teollisuus	28	28,9 %	32,1 %	10,7 %	10,7 %	46,4 %
Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta	9	9,3 %	55,6 %	11,1 %	0,0 %	33,3 %
Maatalous, metsätalous ja kalatalous	5	5,2 %	40,0 %	0,0 %	0,0 %	60,0 %
Rakentaminen	6	6,2 %	33,3 %	0,0 %	0,0 %	66,7 %
Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	15	15,5 %	73,3 %	0,0 %	13,3 %	13,3 %
Kiinteistöalan toiminta	5	5,2 %	60,0 %	0,0 %	20,0 %	20,0 %
Muu palvelutoiminta	8	8,2 %	0,0 %	0,0 %	37,5 %	62,5 %
Muut toimialat (korkeintaan neljä vastausta / toimiala)	21	21,6 %	47,6 %	19,0 %	4,8 %	28,6 %

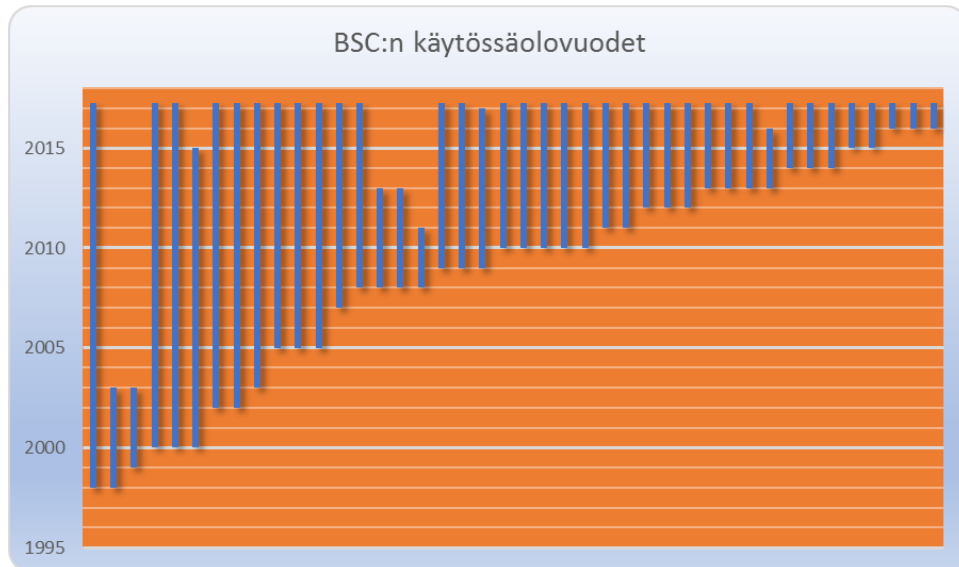


Kuvio 7 BSC:n käytön yleisyys eri toimialoilla

Taulukosta 2 sekä kuvioista 7 voidaan nähdä, että teollisuusalalla BSC:tä käyttää miltei joka kolmas yritys. Toisaalta useampi kuin joka kymmenes yritys on luopunut BSC:n käytöstä. Yhtä moni harkitsee BSC:n käyttöä. Vajaa puolet, 46 prosenttia, teollisuusalan yrityksistä ei ole käyttä BSC:tä tai harkitse sen käyttöönottoa. Tukku- ja vähittäiskaupan sekä moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjauksen toimialalta saatiin myös kohtalainen määrä vastauksia, jonka ansiosta kyseisen toimialan jakaumaa voidaan pitää vähintään jossain määrin luotettavana. Onkin mielenkiintoista huomata, että kauppa-alalla BSC:n käyttöaste on 73 prosenttia; lähes kolme neljästä kaupan alan yrityksestä hyödyntää BSC:tä. Lisäksi 13 prosenttia kyseisen toimialan yrityksistä harkitsee parhaillaan BSC:n käyttöönottoa, eikä toistaiseksi yksikään yritys ole luopunut BSC:n käytöstä. Keskitasoa enemmän BSC:tä näytettäisiin käytettävän myös sähkö-, kaasua- ja lämpöhuollon sekä jäähdytysliiketoiminnan toimialalla. Kyseisellä toimialalla BSC:tä käytetään tämän tutkielman aineiston valossa noin 56 prosentissa yrityksistä, jonka lisäksi 11 prosentissa yrityksistä BSC:tä on joskus käytetty, mutta sen käytöstä on sittemmin luovuttu. Vaikka muun palvelutoiminnan alalta saatiinkin vain kahdeksan vastausta, lienee silti paikallaan nostaa esille se huomio, ettei toimialalla ole yhtään yritystä, joka käyttäisi tai olisi joskus käyttänyt BSC:tä. Tosin kolme yritystä kahdeksasta harkitsee BSC:n käyttöönottoa.

BSC:n käyttöönoton ajankohdasta Suomessa voidaan tämän tutkielman aineiston valossa havaita, että BSC:n käyttö yritystoiminnassa alkoi selkeästi yleistymään vuosien 2005 ja 2009 välillä, jonka aikana 26 prosenttia tämän tutkielman kyselyyn vastanneista yrityksistä otti BSC:n käyttöönsä. Tahti kuitenkin kiihtyi vielä vuosien 2010 ja 2014 välillä. 40 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä ilmoitti ottaneensa BSC:n käyt-

töönä vuosina 2010–2014. Vuosina 2015–2017 BSC:n on ottanut käyttöönsä 12 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä. Kun vuosien muodostamat luokat ja niiden aikana BSC:n käyttöönottoneiden yritysten frekvenssit muutetaan yhteismitalliseksi, voidaan todeta, että uusien BSC:n käyttöön ottavien yritysten määrä näyttäisi olevan hieman laskussa vuosien 2010–2014 tasoon nähden, mutta kuitenkin yhä lähellä vuosien 2005–2009 tasoa. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 7 prosenttia otti BSC:n käyttöönsä vuosien 1995–1999 aikana, ja 14 prosenttia vuosien 2000–2004 aikana. Kuvio 8 havainnollistaa sitä, milloin BSC on Suomessa otettu käyttöön.



Kuvio 8 BSC:tä käyttäneiden yritysten BSC:n käytössäolovuodet

Kuviossa 8 on mukana myös sellaiset yritykset, jotka ovat jo luopuneet BSC:n käytöstä. Tällaisten yritysten y-akselin suuntainen BSC:n käyttöajan aikajana päättyy kuvion yläreunaan verrattuna alempana, kuin niiden yritysten, jotka edelleen käyttävät BSC:tä. 1990-luvulla BSC:n käyttöönottoneista kolmesta yrityksestä vain yksi (33 %) käyttää BSC:tä edelleen. Vuosien 2000–2004 aikana BSC:n käyttöönsä ottaneista yrityksistä 83 prosenttia käyttää BSC:tä yhä. Vuosien 2005–2009 osalta vastaava luku on 64 prosenttia, ja vuosien 2010–2014 osalta 94 prosenttia. Mikään vuonna 2015 tai myöhemmin BSC:n käyttöönottoneista yrityksistä ei ole vielä luopunut BSC:n käytöstä.

Käyttöönottovuosien mediaani osuu vuoden 2010 kohdalle. Toisin sanoen puolet BSC:tä Suomessa käyttäneistä yrityksistä on ottanut BSC:n käyttöön vasta vuonna 2010 tai myöhemmin. Aineiston yrityksiä käyttöönottovuosien moodi on myös 2010, joka tarkoittaa sitä, että eniten on sellaisia yrityksiä, jotka ottivat BSC:n käyttöön vuonna 2010. Tämän aineiston perusteella näyttää siis siltä, että BSC on melko tuore järjestelmä suurimpien suomalaisyritysten keskuudessa. Kuitenkin on hyvä muistaa, että Malmin (2001, 207–208) tutkimuksessa BSC:n käyttöasteen ilmoitettiin olevan jo 31 prosenttia, ja käyttöönottoa harkitsevia oli tämän lisäksi jo tuolloin 30 prosenttia yrityksistä. Tähän

peilaten tuntuu siis hieman yllättävältä, että BSC:n läpilyönti olisi tapahtunut vasta noin yhdeksän vuotta myöhemmin.

BSC:tä käyttäviä yrityksiä pyydettiin vapaamuotoisesti kommentoimaan BSC:n käytöstä koettuja hyötyjä sekä haittoja. Kommentteja saatiin 19 sellaiselta yritykseltä, jotka käyttävät BSC:tä. Osa vastaajista otti kantaa myös sen käyttöön liittyviin riskeihin, sekä niihin asioihin, joita BSC:n käyttäjän on tärkeä huomioida tai pitää mielessä.

Hyödyiksi koetaan muiden muassa se, että tärkeille asioille on BSC:n myötä luotu mittarit ja tavoitteet, sekä se, että BSC on parantanut yrityksen kannustinpalkkiomallia. Tätä sivuten hyödyksi nähdään myös se, että tavoitteiden kautta koko henkilöstö on paremmin tietoinen yrityksen strategiasta ja tavoitteista, ja että yrityksen huomio kohdistuu kriittisiin prosesseihin ja toimintoihin. BSC:n on koettu olevan hyödyllinen tasapainoisessa kaikkien osa-alueiden johtamisessa sekä priorisoinnissa, mittariston yhtenäisyydessä, eri näkökulmien tarkastelussa, strategian käyttöönotossa ja selkiyttämässä sekä siinä, että BSC näyttää tiiviissä muodossa sen, mihin yritys on matkalla, ja mitä asioita pitää tutkia lisää. Lisäksi koetaan, että BSC mahdollistaa helpon tavan strategian mukaisten tavoitteiden asettamiseksi vuosiksi eteenpäin, sekä yrityksen tärkeiden toimintojen tunnuslukujen ja tavoitteiden keräämisen ja esittämisen. BSC:n avulla ymmärretään myös syy-seuraus-suhteita paremmin.

BSC:n haittapuolena on nähty esimerkiksi muussa kuin numeromuodossa olevat tavoitteet: niiden toteutumisen mittaaminen voi joskus olla hankalaa ilman, että syntyisi erimielisyyttä. Lisäksi tavoitteiden asettaminen hallinnon henkilökunnalle on ollut haastavaa. Myös kuhunkin tilanteeseen sopivien mitattavien asioiden ja näiden mittareiden löytäminen voi olla haastavaa. Monialayritykselle haastavaa on puolestaan koko yrityksen tilaa kuvaavan mittariston luominen, koska eri toimialojen tilanteet saattavat elää eri suuntiin. Useampikin vastaaja kokee, että hallinnollisen työn määrä on BSC:n myötä lisääntynyt, ja tiedon kerääminen, analysointi ja jalostaminen esitysmuotoon on työlästä.

Teoriaosiossa todettiin myös se, että BSC kilpailee muiden laskentajärjestelmien kanssa, ja jos BSC:n ei koeta olevan ajan tasalla, muut laskentajärjestelmät voivat syödä BSC:n roolia. Tälle saatiin vahvistusta myös tämän tutkielman aineistosta. Yritykset kokevat, että BSC:tä ei uudisteta tarpeeksi, mikä johtaa siihen, että toisenlaisia tavoitteita mitataankin muilla tulokorttityyppisillä työkaluilla. Mikäli mittarit eivät ole tasapainossa ja niiltä puuttuu niin sanottu vastamittari, voi seurauksena olla vain osittainen optimointi organisaatiossa. On myös mahdollista, että BSC:n käytöstä koettu hyötyaspekti tuo mukanaan myös haittapuolen. BSC:n myötä eri yksiköiden välinen vertailtavuus saattaa parantua, mutta sen johdosta BSC-mittariston painoarvo (seurannassa) saattaa kasvaa; koetaan, että BSC saa välillä ehkä liiankin suuren huomioarvon. Lisäksi seuranta voi salakavalasti muuttua liian talouspainotteiseksi, jolloin taustojen sekä syy-

seuraus-suhteiden ymmärtäminen unohtuu; tästä syystä yrityksen on syytä tehdä jatkuvasti töitä sen eteen, ettei BSC:n ja strategian välinen yhteys unohdu.

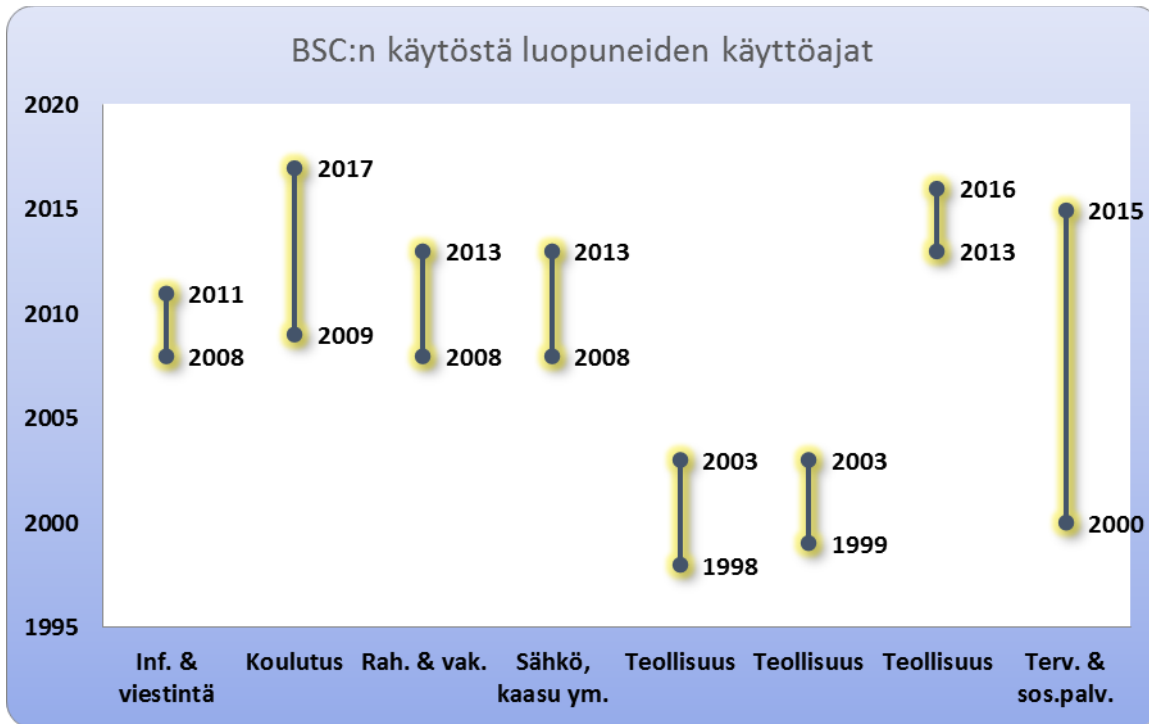
Avoin kysymys sai aikaan myös pohdintaa siitä, mitä suorituksen mittaaminen oikeastaan on, ja mikä on BSC:n olemus: *“Balanced Scorecard on nimenä jo aikansa elänyt, ja itselleni tulee mieleen 90-luvun keskustelut asian ympäriltä. Yrityksillä on keskeiset mittarit, joita seurataan ja joihin usein palkitseminenkin liittyy. Sieltä löytyy tyypillisesti BSC elementit. Mitä muuta mittaaminen sitten voisi olla, kuin tulosten, tehokkuuden, asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden mittaamista?”*

#### **4.1.2 BSC:n käytöstä luopuneet yritykset**

Kyselyyn vastanneista yrityksistä kahdeksan, eli noin 8 prosenttia, ilmoitti luopuneensa BSC:n käytöstä. Näistä yrityksistä kolme (37,5 %) ovat raportoineet viimeisimmältä tilikaudeltaan alle 40 miljoonan euron liikevaihdon. Kahdella yrityksellä (25 %) viimeisin raportoitu liikevaihto oli 40-99 miljoonaa euroa. Lisäksi 100–499 miljoonan euron liikevaihtokategoriassa, 1-5 miljardin euron liikevaihtokategoriassa sekä yli 5 miljardin euron liikevaihtokategoriassa oli kussakin yksi (12,5 %) BSC:n käytöstä luopunut yritys.

BSC:n käytöstä luopuneista yrityksistä kolme (37,5 %) toimii teollisuusalalla. Muut viisi BSC:n käytöstä luopunutta yritystä edustavat informaation ja viestinnän, koulutuksen, rahoitus- ja vakuutustoiminnan, terveys- ja sosiaalipalveluiden sekä sähkö-, kaasu ja lämpöhuollon ja jäähdytysliiketoiminnan toimialoja.

Näistä yrityksistä kaksi oli ottanut BSC:n käyttöönsä jo 90-luvulla vuosien 1998 ja 1999 aikana. Kuusi yritystä otti BSC:n käyttöönsä 2000-luvulla ja yksi yritys otti sen käyttöönsä 2010-luvulla. Kuvio 9 havainnollistaa BSC:n käytöstä luopuneiden yritysten BSC:n käyttöaikaa sekä käytön ajankohtaa.



Kuvio 9 BSC:n käytöstä luopuneiden yritysten BSC:n käytössäolovuodet

Kuvio 9 osoittaa, että BSC:n käytöstä luopuneiden yritysten BSC:n käytössäoloajan vaihteluväli on useimmissa tapauksissa 3–5 vuotta. Koulutusala edustava yritys käytti BSC:tä hieman pidempään – kahdeksan vuotta, ja käytöstä luovuttiin vasta kuluvana vuonna 2017. Pisimpään, 15 vuotta, BSC:tä käytettiin terveysteollisuuden ja sosiaalipalvelualan yrityksessä. Käytössäoloaikoja vertailemalla voidaan päätellä, että suurimmassa osassa BSC:n käytöstä luopuneista yrityksistä BSC:n käyttämisestä luovuttiin lyhyemmän ajan jälkeen, kuin mitä voidaan arvioida BSC:tä edelleen käyttävistä yrityksistä. Jotta keskimääräistä lyhyempää käyttöaikaa voitaisiin ymmärtää paremmin, on aiheellista syventyä niihin syihin, joiden takia BSC:n käytöstä luovuttiin.

Tämän tutkielman aineiston valossa käytöstä luopumisen syyt voidaan jaotella karkeasti kolmeen pääluokkaan: matalasta hyödyn kokemisesta johtuviin syihin, suorituksen mittausjärjestelmän päivittämishaluista johtuviin syihin sekä organisaatiomuutoksista johtuviin syihin. Vain yksi, suuri teollisuusyritys, BSC:n käyttämisen lopettaneista kahdeksasta yrityksistä vastasi suoraan, että BSC:stä luovuttiin, koska sen käytöstä ei koettu saatavan hyötyä. Hyödyttömyyttä kokenut yritys ei tarkemmin eritellyt, mistä syistä BSC koettiin hyödyttömäksi. BSC:tä käytettiin yrityksessä neljä vuotta vuosien 1999 ja 2003 aikana. Tässä yrityksessä organisaation ohjaaminen BSC:stä luopumisen jälkeen suorituksen mittauksen osalta muistuttaa kuitenkin paljon BSC:tä. Yrityksen keskeisimmät mittarit ovat taloudellisia, mutta mukana on myös BSC-tyyppisiä KPI-mittareita, kuten asiakastyytyväisyys-, sairauspoissaolo-, laatupoikkeama-, toimintavarmuus sekä tutkimus- ja tuotekehitysmittareita.



Neljässä yrityksessä kahdeksasta BSC:n käytöstä luopuneesta yrityksestä luopumisen syyksi voidaan nähdä halu päivittää mittauksia ja -järjestelmää. Suuressa rahoitus- ja vakuutusaloilla yritykset BSC:n korvasi mittaristo, jossa on neljä päämittaria sekä niistä johdetut toimintatasoiset tavoitteet ja mittarit. Yritys kertoo menetelmän perustuvan heidän omaan määrittelyynsä, eikä siten ole ”erillisesti mikään järjestelmä”. Kyseinen yritys käytti BSC:tä viisi vuotta, vuoteen 2013 saakka. Keskisuudessa informaatio- ja viestintäalan yrityksessä BSC:n korvasi vuosien 2008 ja 2011 jälkeen puolestaan toisenlainen tulokortti, jossa neljän mittausnäkökulman asemesta painotus on muutettu pääasiassa vain taloudellisiin mittareihin. Alle 100 miljoonan euron liikevaihdolla toimivan koulutusalan yrityksen luopumisen syynä vuonna 2017 oli halu uudistaa kahdeksan vuotta käytössä ollutta työkalua (BSC) toiminnan seuraamista varten. Nykyisessä ohjausjärjestelmässä on strategiaan painopisteisiin perustuvat strategiset toimintaohjelmat, joissa on erikseen määriteltynä tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, indikaattorit sekä vastuutahot. Keskisuudessa sähkö-, kaasu ja lämpöhuolto sekä jäähdytysliiketoiminnan alan yrityksessä sen sijaan BSC:tä ei koettu kyllin käytännölliseksi, jonka johdosta suorituskyvyn mittaamista haluttiin jättää eteenpäin. Nykyisin yrityksessä seurataan oleellisia asioita ilman jaottelua BSC:n neljään mittausnäkökulmaan. Yritys otti BSC:n käyttöönsä 2008, ja käytti sitä viisi vuotta.

Organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat olleet kolmella yrityksellä kahdeksasta syynä BSC:n käytöstä luopumiseen. Kaksi näistä yrityksistä on teollisuusalan yrityksiä, joista toinen on keskisuuri yritys ja toisen yrityksen liikevaihto on 100–499 miljoonaa euroa. Näistä pienemmässä yrityksessä yhtiörakenteen muutosten myötä syntyi konserni, jossa emoyhtiö jäi hallinnolliseksi yksiköksi. Tytäryhtiöillä on puolestaan omat johdoryhmät ja uudet, ”vapaammat” tavoiteasetannat ja seurannat. Mittarit ovat henkilökohtaisia, ja niiden sisältö vaihtelee moninaisesti. Mittauksen kohteena henkilöstä riippuen voi olla esimerkiksi virheettömyys, myynnin määrä, mitattu asiakaskokemus tai hyvitusten määrä. Vastaaja kokee mittarit mahdollisesti turhankin henkilökohtaisina. Yritys luopui BSC:n käytöstä vuonna 2016, ja se ehti käyttämään sitä kolme vuotta. Suuremman teollisuusyrityksen tapauksessa BSC:n ylläpito puolestaan lopetettiin viiden vuoden käyttämisen jälkeen jo vuonna 2003, koska konsernilla ei ollut vastaavaa mittausjärjestelmää käytössään. Nykyisin tässä yrityksessä yrityksen ohjaaminen perustuu normaaleihin tulos- ja henkilöstömittareihin, joissa toteumaa verrataan budjettiin tai ennusteeseen. 40–99 miljoonan euron liikevaihdolla toimivan terveys- ja sosiaalipalvelualan yrityksen osalta BSC:n käyttö päättyi organisaatiomuutosten sekä yrityksen johdon uudistamisen myötä. Yrityksellä on tällä hetkellä mietinnässä ryhtyä käyttämään BSC:tä uudelleen paikallisesti Suomessa. Yritys ehti käyttää BSC:tä 15 vuotta, ja käytöstä luovuttiin vasta kaksi vuotta sitten, vuonna 2015. Globaalilla tasolla yrityksellä on käytössään tällä hetkellä BSC:n kaltainen Hoshin Kanri -matriisi. Hoshin Kanri -matriisi on strategiseen johtamiseen tarkoitettu organisoimisen viitekehys, jonka avulla

organisaatiolle asetetaan vuosittain muutama elintärkeä strateginen prioriteetti. Nämä prioriteetit kohdistetaan paikallisiin suunnitelmiin ja johtamiskäytäntöihin. Lopuksi matriisi tuottaa yhteenvedon priorisoitujen asioiden etenemisestä. (Witcher & Butterworth 1999, 323.)

#### **4.1.3 BSC:n käyttöönottoa harkitsevat yritykset**

Kymmenen yritystä (11 %), vastasi, että yritys on harkinnut ottavansa BSC:n käyttöönsä tai jo päättänyt, että BSC otetaan yrityksessä käyttöön. Kaikkien tällaisten yritysten liikevaihto on ollut alle 500 miljoonaa euroa; kolmella (30 %) keskisuurella yrityksellä alle 40 miljoonaa euroa, kolmella (30 %) yrityksellä 40–99 miljoonaa euroa ja neljällä (40 %) yrityksellä 100–499 miljoonaa euroa.

BSC:n käyttöönottoa harkitsevista yrityksistä kolme (30 %) edustaa muun palvelutoiminnan toimialaa, kolme (30 %) teollisuusalaa ja kaksi (20 %) tukku- ja vähittäiskaupan sekä moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjauksen toimialaa. Lisäksi yksi (10 %) yritys tulee kuljetuksen ja varastoinnin toimialalta sekä yhden (10 %) yrityksen toimiala on kiinteistöalan toiminta.

BSC:n käyttöönottoa harkitsevien yritysten perustelut käyttöönotolle ovat melko moninaisia, eikä perustelujen lokerointi tiettyihin luokkiin ole yhtä suoraviivaista, kuin esimerkiksi käytöstä luopuneiden yritysten ilmoittamien luopumissyiden luokittelu. Karkeasti voidaan kuitenkin sanoa, että BSC:n käyttöönotto kiinnostaa yrityksiä ainakin strategian jalkauttamisen aputyökaluna, kattavamman liiketoiminnan ymmärtämisen mahdollistajana sekä nykyisen mittausjärjestelmän seuraavana kehitysvaiheena.

BSC:n uskotaan olevan strategian jalkauttamisessa hyödyksi kahdessa (20 %) yrityksessä: eräässä alle 40 miljoonan euron liikevaihdolla toimivassa tukku- ja vähittäiskaupan yrityksessä sekä eräässä 100–499 miljoonan liikevaihdolla toimivassa muun palvelutoiminnan alan yrityksessä. Tukku- ja vähittäiskauppa-alan yritys näkee, että BSC otettaisiin käyttöön uudistetun strategian käyttöönoton tukemiseksi. Toistaiseksi tämä yrityksen ohjaus on perustunut taloudellisiin tavoitteisiin vuosipalkkiojärjestelmän kautta. Operatiiviset tavoitteet ovat puolestaan perustuneet osastokohtaisiin toimintasuunnitelmiin sekä niiden toteutumisen seurantaan. Muun palvelutoiminnan yritys perustelee BSC:n käyttöönoton harkintaa sillä, että yritys voisi varmistua strategisten tavoitteiden etenemisestä, sillä kyseiset tavoitteet eivät ole taloudellisia. BSC:tä käytettäisiin lisäksi strategian käyttöönotossa sekä kommunikoinnissa ”jatkuvasti”. Tähän asti yrityksen ohjauksen keskiössä ovat olleet taloudelliset mittarit ja taloudelliset tulokortit. Tämän lisäksi strategia on pilkottu niin sanottuihin Must Win Battle (pakkovoitto) -osioihin, joista kutakin seurataan erillisesti, mutta läheisesti. Yrityksen antamista vastauksista päätellen BSC:n käyttöönotosta on jo päätetty, sillä yritys kommentoi nykyisiä ohjaus-

menetelmiä lisäksi seuraavasti: *”Oikeastaan kaikkia balanced scorecardiin tulevia mittareita on jo seurattu, mutta ne ovat olleet aika hajallaan monellakin tapaa.”* Tässä mielessä on mahdollista tulkita, että BSC on samalla myös päivytysaskel nykyisestä mittausjärjestelmästä eteenpäin.

Sellaisia yrityksiä, joiden BSC:n käyttöönottamisen harkinnan taustalla on ensisijaisesti ajatus kehittää nykyistä mittausjärjestelmää, on neljä (40 %). Yksi näistä yrityksistä toimii muun palvelutoiminnan alalla 40–99 miljoonan euron liikevaihdolla. Toinen yritys on 40–99 miljoonan euron liikevaihdolla pyörivä teollisuusyritys. Kolmas yritys on keskisuuri alle 40 miljoonan euron liikevaihdolla toimiva tukku- ja vähittäiskaupan sekä moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjauksen toimialalla toimiva yritys. Neljäs yritys toimii kiinteistöalalla 100–499 miljoonan euron liikevaihdolla.

Muun palvelutoiminnan alan yritys haluaa tulevaisuudessa keskittyä seuraamaan enemmän tuloksen ajureita pelkkien tulosten seuraamisen ohella. Tällä yrityksellä seuranta keskittyy vielä pääosin taloudelliseen tulokseen, mutta joiltakin osin yrityksellä on jo vähäistä muuta operatiivista seuranta. Tällainen seuranta perustuu henkilöstökapasiteetin käyttöasteeseen, mutta yritys kokee, ettei niihin keskitytä riittävästi. Lisäksi yritys kokee, että tulosten analysoiminen ei ole riittävää toiminnan ohjaamisen tarpeisiin. Teollisuusalan yritys puolestaan kokee, että BSC:n viitekehys on rakenteeltaan sopiva. Yrityksessä mitataan jo BSC:n näkökulmien mukaisia mittareita, mutta vain itsenäisinä kokonaisuuksina. Tukku- ja vähittäiskauppa-alan yrityksellä on myös erilaisia toiminnan, laadun ja asiakastytyväisyyden seurantamittareita, mutta niitä ei ole linkitetty keskenään samalla tavoin, kuin tämänkin tutkielman esittelemän kaltaisessa BSC:ssä. Toistaiseksi tässä yrityksessä päivä- ja viikkotason seuranta perustuu konsernin emoyhtiön määrittelemään malliin. Kiinteistöalan yritys kokee, että toiminnan kehittäminen vaatii organisaation eri toimintoihin sekä organisaation eri tasoille hyviä mittareita, joita yritys kokee BSC:n näkökulmien kautta olevan mahdollista saada.

Kolmantena kategoriana käyttöönoton motivaattorina voidaan tämän tutkielman aineiston pohjalta nähdä mm. Kaplanin ja Nortoninkin (mm. 2000, 167–168) esiintuoma strategian ja yritystoiminnan ymmärtämisen lisääminen. Tämä syy on herättänyt kiinnostuksen BSC:tä kohtaan neljässä (40 %) yrityksessä. Näistä yrityksistä kaksi ovat teollisuusalalla; niistä pienemmän liikevaihto on alle 40 miljoonaa euroa ja suuremman 100–499 miljoonaa euroa. Lisäksi kategoriaan kuuluu yksi kuljetus- ja varastointialan 40–99 miljoonan euron liikevaihdolla toimiva yritys sekä yksi muun palvelutoimintalan yritys, jonka liikevaihto on 100–499 miljoonaa euroa.

Pienempi teollisuusalan yritys kokee, että eri toiminnot ja näkökulmat tarvitsevat ohjaavia mittareita, mutta yritys epäilee, että mittareiden arvojen selvittäminen on liian työlästä. Tällä hetkellä yritys seuraa projektikohtaisia työtunteja sekä materiaalikuluja. Lisäksi yritys seuraa tilauskantaa, laatu järjestelmän poikkeamia sekä taloudellisia mittareita. Tämän ohella yritys selvittää kyselyiden avulla vuosittain asiakas- ja henkilöstö-

tyytyväisyyttä. Suuremmissa teollisuusalan yrityksissä BSC:n käyttöönottoa mietitään, koska yrityksessä halutaan ymmärtää kehitykseen johtavat syyt. Yritys kokee, että ei-taloudelliset mittarit selittäisivät taloudellista tulosta. Lisäksi yritys toteaa: *”On tärkeää myös ymmärtää ja mitata ei-taloudellisia mittareita, kuten esimerkiksi vastuullisuuden liittyviä asioita, joilla ei välttämättä ole suoraa vaikutusta talouden mittareihin.”* Toistaiseksi kyseisen yrityksen kulttuurissa eri suunnittelukierroksilla – budjetoinnilla, ennustamisella sekä strategisella suunnittelulla – on tärkeä merkitys. Yrityksen ohjaaminen perustuu tiettyjä asioita lukuun ottamatta vapaamuotoiseen kuukausiraporttiin. Lisäksi yrityksellä on taloudellisen seurannan lisäksi toimintokohtaisia seurantoja muiden muassa laadun, tuotannon ja henkilöstöresurssien osalta. Yritys toteaa näkevänsä *”että BSC:n käyttöönotto keskittää ja harmonisoi konsernin raportointia. Ja näin ollen parantaa seurannan ja ohjaamisen laatua.”*

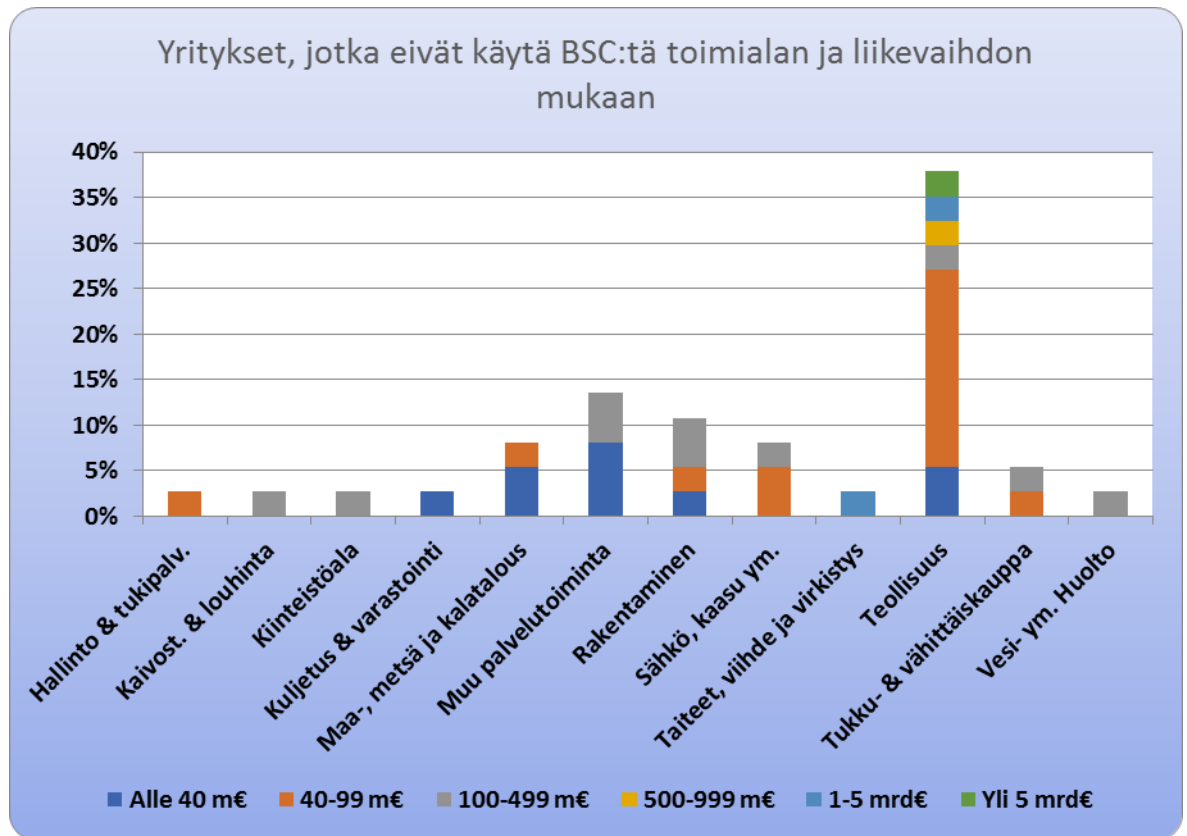
Kuljetus- ja varastointialan yritys harkitsee BSC:n käyttöönottoa, koska se haluaa saada yrityksen työntekijöille paremman näkyvyyden yrityksen tunnuslukuihin. Yritys haluaa lisätä ymmärrystä, ja sitä kautta sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Lisäksi tällainen BSC:n käyttöönoton näkökulma saattaa lieventää käyttöönoton epäonnistumiseen liittyvää riskiä: Kaplan & Norton (2002, 396–402) ovat todenneet, yksi yleinen epäonnistumisen syy on pitää BSC vain ylimmän johdon käytössä. Kyseisessä yrityksessä yrityksen ohjaaminen perustuu toistaiseksi siihen, että jokainen osasto seuraa toimintaansa omalla tavallaan. Tästä tavasta yrityksellä ei ole aikeita luopua, mutta ajatuksena olisi täydentää menetelmää jollain yhteisellä mittaristolla, kuten BSC:llä. Muun palvelu-toiminta-alan yritys puolestaan ajattelee, että BSC voisi tarjota yrityksestä liiketoiminnan kokonaistilasta tasapainotetun kuvan. Kasvun myötä mittareita olisi tarkoitus levittää laajemmalle organisaatiossa. Yritys toteaa, että *”erityisesti kvalitatiivisille laajemmin kilpailukykyä ja uudistumista seuraaville mittareille on kysyntää. Kvantitatiiviset mittarit ja talous ovat itsestään selvyyksiä”*. Nykyisin yrityksen mittaus on keskitynyt avaintoimintojen ympärille erityisesti sellaisiin mittareihin, jotka selkeästi ennakoivat tulevaisuuden kassavirtoja. Näitä ovat esimerkiksi tilauskanta, asiakastytyvyisyys, tarjousten lukumäärät sekä niin sanottu hit rate<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Hit rate on tyypillisesti esimerkiksi verkkokaupassa tuotteen myyntimäärän ja tuotetta verkkosivuilla katselleiden asiakkaiden välinen suhdeluku, mutta samaa laskentatapaa voidaan soveltaa myös kivijalka- ja puhelinkauppaan (Hit rate Definition in the Cambridge English Dictionary).

#### 4.1.4 Yritykset, jotka eivät ole käyttäneet tai harkinneet käyttävänsä BSC:tä

Sellaisia yrityksiä, jotka ei ole aiempaa kokemusta BSC:n käytöstä ja jotka eivät myöskään ole aikeissa ottaa BSC:tä käyttöönsä, on tämän tutkielman aineiston valossa 37 kappaletta, eli 38 prosenttia. Tällaisia yrityksiä löytyy varsin useilta toimialoilta ja kaikista kokoluokista aina alle 40 miljoonan euron liikevaihdosta yli viiden miljardin euron liikevaihtoon. Kuvio 10 selkiyttää ei-käyttäjien jakaumaa toimialoittain ja liikevaihtoluokittain.



Kuvio 10 Yritykset, jotka eivät käytä BSC:tä toimialan ja liikevaihdon mukaan

Niin kuin kuviosta 10 nähdään, erityisesti sellaisia 40–99 miljoonan euron liikevaihtoluokassa olevia teollisuusalan yrityksiä vaikuttaisi olevan paljon, joissa BSC:tä ei ole käytetty eikä sen käyttöä ole mietitty. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että kuvio esittää jakaumaa ei-käyttäjien sisäisesti. Kaikkinsa BSC:n käyttöaste tämän tutkielman aineiston perusteella on teollisuusalalla 32 prosenttia, ja voidaankin ajatella, että kuviossa hieman korostuu teollisuusalan yritysten vastausten muita toimialoja suurempi määrä aineistossa. Teollisuusalalla BSC:n käyttö sinänsä ei siis ole huomattavasti muita aloja harvinaisempaa.

Sen sijaan, jos katsotaan taulukkoa 2 voidaan huomata, että vähintään viiden vastausten toimialoilta BSC:n käyttö näyttäisi olevan melko harvinaista maa- metsä- ja

kalatalouden, rakentamisen ja muun palvelutoiminnan toimialoilla. Maatalouden alalla 60 prosenttia vastaajista (kolme yritystä) ei ole käyttänyt tai harkinnut käyttävänsä BSC:tä. Rakennusalaalla vastaava luku on 67 prosenttia vastaajista (neljä yritystä). Muun palvelutoiminnan alalta saatiin puolestaan kahdeksan vastausta, joista kolme (37,5 %) viittasi BSC:n käyttöönoton harkitsemiseen ja loput viisi (62,5 %) siihen, että käyttöä ei ole edes harkittu. Muun palvelutoiminnan alalla ei siis tämän tutkielman aineiston valossa käytettäisi BSC:tä juuri lainkaan.

Syyt BSC:n käyttämättömyydelle vaihtelevat paljon. Osa yrityksistä kokee, ettei BSC:lle ole yksinkertaisesti tarvetta, tai että yrityksen nykyinen mittaristo soveltuu toimintaan BSC:tä paremmin. Osa yrityksistä puolestaan olettaa, että BSC:n käyttöönotto tulisi olemaan liian työlästä. Lisäksi moni yritys ilmoitti, ettei BSC:tä voida käyttää ihan jo siitäkin syystä, että konsernin emoyhtiö on määritellyt myös tytäryhtiöiden mittauskäytännöt.

Yritykset, jotka eivät näe BSC:tä tarpeellisena, kuvailevat syitä asialle muiden muassa sillä, että yritys on sen tyyppinen, ettei se tarvitse BSC:n kaltaista järjestelmää. Joissain yrityksissä asiaa ei ole sen kummemmin mietitty, ja BSC:n käyttämättömyydelle ei ole erityistä syytä tai BSC:stä ei ole ylipäättään puhuttu. Osalle yrityksistä BSC ei ole ajankohtainen. Eräässä keskisuudessa alle 40 miljoonan euron liikevaihdon maa-, metsä ja kalatalouden yrityksessä todettiin suoraan jopa, ettei BSC ole edes millään tasolla tuttu käsite. Toisessa saman suuruudessa ja samalta toimialalta olevassa yrityksessä koetaan puolestaan, että yritysjohton vanhakantaisuus ja vastustus on ollut BSC:n käyttöönoton esteenä. Tiettyä vanhakantaisuutta voidaan tulkita olevan myös eräässä rakennusalan 100–499 miljoonan euron liikevaihdolla toimivassa yrityksessä, joka totesi, että infra-urakointialalla urakoiden voittaminen perustuu yksinomaan halvimpaan hintaan. Koska kaikki urakat ovat ainutkertaisia hankkeita, yritys näkee, että *"tunnusluvuilla tai mittaristoilla ei voiteta yhtään työtä."* Pienemmässä 40–99 miljoonan euron liikevaihdon teollisuusyrityksessä toimintaprosessit puolestaan noudattavat ISO-standardia, ja mittauksen kohteeksi on haluttu kyseiset toimintaprosessit.

Rakennusalaalla BSC:n käyttöönoton esteenä voi olla myös muutosvastarintaa. Eräässä alle 40 miljoonan euron liikevaihdolla toimivassa yrityksessä uskotaan, että BSC loisi byrokratiaa, joka puolestaan aiheuttaisi muutosvastarintaa. Lisäksi sama yritys kokee, ettei rakennusalan yritykset yleisestikään ole edelläkävijöitä organisaatioiden mittaus- ja seurantajärjestelmien kehittämisessä. Vastaavan kokoisessa toisessa rakennusalan yrityksessä seuranta perustuu pääasiassa taloudelliseen tulokseen, joskin joitain toiminnallisiakin asioita seurataan muussa kuin tulokorttimuodossa.

Muutamissa yrityksissä koetaan, että nykyinen mittaristo soveltuu yrityksille BSC:tä paremmin. Suuressa 1-5 miljardin euron teollisuusyrityksessä on käytössä lähinnä taloudellisia mittareita sekä myyntiin ja esimerkiksi onnettomuusalttiuteen liittyviä mittareita. Sen sijaan kvalitatiiviset mittarit eivät ole saaneet erityistä huomiota. Toisessa yli

5 miljardin euron liikevaihdolla toimivassa teollisuusalan yrityksessä käytössä on puolestaan suoritusmittarit, jotka noudattavat BSC:n periaatteita. Yritys ei kuitenkaan näe BSC-termiä relevanttina, koska siihen liittyy liikaa *"konsulttikieltä"*. Myös eräässä 100–499 miljoonan euron liikevaihdolla toimivassa muun palvelutoiminta-alan yrityksessä käytössä on taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita sekä näihin perustuvia henkilökohtaisia tavoitteita, *"mutta ei aivan Balanced Scorecardin 'sääntöjen' mukaan"*. Yrityksen tavoitteet ja mittarit perustuvat kuitenkin strategiaan ja arvoihin.

Osa yrityksistä näkee, että BSC:n käyttöönotto on työlästä tai siitä saatu hyöty ei kata sen aiheuttamaa vaivaa. BSC:n nähdään olevan hallinnollisesti raskas hyötyihin nähden, tai koetaan, että mittausjärjestelmän rakentamiselle ole aikaa. Eräässä 100–499 miljoonan euron liikevaihdolla operoivasta teollisuusyrityksestä sen sijaan kommentoitiin, että yrityksen toimitusjohtaja pitää BSC:tä muoti-ilmiönä ja hankalasti ylläpidettävänä. Muuan 40–99 miljoonan euron liikevaihdolla toimivan sähkö- kaasu ja lämpöhuoltoalan yrityksen käytössä on ollut BSC:n kaltainen strategisten tavoitteiden mittaristo, mutta puhtaan BSC:n käyttöön siirtymisen esteenä on koettu olevan mittausjärjestelmän käyttöönoton haastavuus. Vastaavan suuruudessa teollisuusalan yrityksessä sen sijaan koetaan, että *"moni Balanced Scorecardin osa-alue on tärkeä, mutta mittarien luominen, niiden seuraaminen ja tiedon kerääminen seuranta varten esim. asiakaskunnasta, prosessien tehokkuudesta tai innovaatioista on haastavaa."*

Viimeisimpänä ryhmänä BSC:tä ei-käyttävistä yrityksistä voidaan nähdä olevan ne yritykset, jotka eivät käytä BSC:tä konsernin linjauksen johdosta. Tällaisilla yrityksillä on käytössään konsernin määrittelemiä avainsuorituskykymittareita, omia laatujärjestelmiä, konsernin yhteisiä ohjausjärjestelmiä tai suorituksen mittausjärjestelmiä (jotka osin saattavat kylläkin muistuttaa BSC:tä) tai ylipäätään konsernin määrittelemiä omia mittareita ja tavoitteita. Syynä voi olla myös se, että yrityksen edustama konserni ei ylipäätään käytä BSC:tä.

Yrityksissä, jotka eivät käytä BSC:tä mittaavat ja seuraavat toimintaansa monin erilaisin tavoin. Kuten todettua, mittaristot saattavat muistuttaa BSC:tä, mutta esimerkiksi jaottelu neljään eri mittausnäkökulmaan ei ole yhtä selkeä tai samanlainen. Luonnollisesti taloudellisilla mittareilla on suuri rooli. Ei-taloudelliset mittarit voivat olla esimerkiksi toimipistekohtaisia käyttöasteita, keskilaskutushintoja tai asiakastytyväisyysasteita. Lisäksi mitataan esimerkiksi myyntiä, uusia kauppoja, tilauskannan kehittymistä, rahavirtalaskelmia, kannattavuutta, tuottavuutta, laatua, työnteon tehokkuutta, toimintaprosesseja, kiertonopeutta, reklamaatioiden määrää, tuotteiden menestymistä, toimitusvarmuutta, ennustetarkkuutta, henkilöstön määrää tai henkilöstötyytyväisyyttä.

Käytössä on myös erilaisia ohjausjärjestelmiä. Perinteisistä järjestelmistä esiin nousevat muiden muassa budjetit, ennusteet sekä keskipitkän aikavälin (esimerkiksi 3–5 vuotta) suunnitelmat. Joissain yrityksissä ohjaus ja toisinaan myös palkitseminen perustuu projektiseurantaan, kun taas joissain yrityksissä ISO-standardin mukainen laatu- ja

ympäristöjärjestelmä on keskiössä. Joissain yrityksissä seurataan vain budjettia, tuloslaskelmaa ja tasetta. Muita mainittuja ohjauksen keinoja ovat kehityskeskustelut sekä strategian pohjalta määritellyt vuositavoitteet, palaverit sekä työnjohto työmailla. Lisäksi käytössä on avainsuorituskykymittaristoja sekä kaupallisia strategian toteutustyökaluja. Avainsuorituskykymittaristoissa tärkeänä pidetään sopivaa avainsuorituskykymittareiden määrää: liiketoiminta-ajureiden rooleja ei ole ymmärretty oikein, mikäli asioita ei pystytä tiivistämään yhdelle A4-kokoiselle paperiarkille.

## 4.2 BSC:n käyttötavat ja -tarkoitukset

Tämä alaluku esittelee suurimpien suomalaisyritysten BSC:n käyttötapaa ja -tarkoitusta. Koska tämän tutkielman ja Malmin (2001) tutkimuksen välillä on jonkin verran yhtymäkohtia, esitellään tässä alaluvussa Malmin tuloksia sopivissa yhteyksissä. Aluksi on hyvä käydä lyhyesti läpi Malmin tutkimuksen lähtökohdat ja havainnot.

Malmi (2001) laati tutkimuksensa haastattelututkimuksena, jossa hän haastatteli keväällä 1998 aikana seitsemässätoista suomalaisyrityksessä sellaisia henkilöitä, joilla oletettiin olevan paras käsitys yrityksen käyttämästä BSC -suorituksen mittausjärjestelmästä. Haastatellut yritykset olivat eri toimialoilta. Pienin haastateltu yritys työllisti tuohon aikaan 360 henkilöä ja suurin noin 25 000 henkilöä.

Tutkimuksessa keskityttiin tuloskorttien sisältöön, käytössä olleisiin mittaamisen näkökulmiin, mittareiden määrään ja uutuuteen sekä sen arvioimiseen, että heijastuvatko oletetut syy-seuraus-suhteet itse tuloskorttiin. Tutkimuksen toinen tarkoitus oli selvittää myös sitä, miksi yritykset ottavat käyttöönsä BSC:n.

Malmin (2001, 211–212; 216) tutkimuksen mukaan BSC:tä käytettiin Suomessa tuolloin pääasiassa liiketoimintayksikkötasolla. Niiden käyttö voidaan jakaa pääasiassa kahteen eri tapaan: mittareille joko asetetaan tai ollaan asettamatta tavoitteet. Yleisempi tapa Suomessa oli tavoitteiden asettaminen mittareille, mitä Malmi vertaa tavoitteiden kautta johtamiseen. Malmin mukaan yrityksille, jotka eivät asettaneet tavoitteita mittareille, BSC on johtamistyökalun asemesta enemmänkin informaatiojärjestelmä. Vain kahdessa yrityksessä BSC:tä varten oli oma tietokoneohjelma, muissa yrityksissä tieto BSC:tä varten kerättiin manuaalisesti ja käsiteltiin taulukkolaskentaohjelmistolla. Malmi toteaa tutkimuksessa tämän olevan varsin luonnollista BSC:n lyhyt historia huomiioon ottaen. Mielenkiintoista Malmin tutkimuksessa on myös Malmin pohdinta erityyppisistä BSC-tuloskorteista. Malmi näkee, että aikaisimmat BSC:t olivat ikään kuin KPI-henkisiä ja sitä seuranneet versiot strategialähtöisiä BSC-tuloskortteja.

Kuten aiemmin on jo esitetty, 43 prosenttia suurimmista suomalaisyrityksistä (42 yritystä) vastasivat kyselyyn käyttävänsä BSC-järjestelmää. Tämän luvun tuloksissa on käsitelty vain näiden 42 yrityksen antamia vastauksia eri väittämiin tai kysymyksiin.



Osa yrityksille esitetyistä väittämistä pyrki selvittämään sitä, viittaako vastaajayrityksen BSC:n käyttötapa diagnostiseen vai interaktiiviseen ohjaukseen. Osa väittämistä puolestaan pyrki selvittämään sitä, onko vastaajayrityksen BSC:n roolina toimia lähinnä paralleltuna suorituksen mittausjärjestelmänä vai strategisena johtamisjärjestelmänä. Luonnollisestikaan yksittäinen väittämä ei voi vielä pelkästään paljastaa käyttötappaa tai -tarkoitusta kokonaisuudessaan, joten kumpaankin aihekokonaisuuteen liittyen esitettiin useampia väittämiä, jotka laadittiin tässä tutkielmassa esitetyn teorian pohjalta.

#### ***4.2.1 BSC:n käyttötapa ohjausjärjestelmänä***

Tämän tutkielman tulosten mukaan 31 prosentilla suurimmista suomalaisyrityksistä BSC:n käyttötavassa on vähintään jonkin verran enemmän diagnostisia kuin interaktiivisia piirteitä. 50 prosentilla yrityksistä käyttötavassa on ainakin jonkin verran enemmän interaktiivisuuteen kuin diagnostisuuteen viittaavia piirteitä. 19 prosentissa yrityksistä käyttötavassa on samanaikaisesti sekä diagnostisia että interaktiivisia piirteitä; käyttö on siis kutakuinkin yhtä paljon joltain osin diagnostista ja jotain osin interaktiivista.

Vastaukset eivät viitanneet monenkaan yrityksen kohdalla erittäin selkeästi diagnostiseen tai erittäin selkeästi interaktiiviseen käyttötapaan. Sen sijaan vaikuttaisi vahvasti siltä, että kaikkien yritysten BSC:n käytössä on jossain määrin sekä diagnostisia että interaktiivisia piirteitä, mutta suurimmalla osalla yrityksistä jompikumpi piirre painottuu vähintään jossain määrin toista piirrettä enemmän.

Yritysten BSC:n käyttötapa on keskimäärin aavistuksen enemmän interaktiivisuuteen suuntautunutta. Käyttötappaa kuvaavien summamuuttujien keskiarvo on 0,526 ja mediaani on 0,53. Molemmat siis vain hieman yli luvun 0,5, joka voidaan ajatella olevan diagnostisen ja interaktiivisen käyttötavan keskiarvo, eli taso, jossa diagnostisia ja interaktiivisia ominaisuuksia on yhtä paljon. Summamuuttujien keskihajonta on 0,101. Kuten keskiarvon ja mediaanituloksen läheisyys toisiinsa nähden antaa viitteitä, aineisto on lähestulkoon normaalisti jakautunut. Summamuuttujien otosvinouskerroin on -0,61 ja huipukkuuskerroin on 0,46. Jakauma on näin ollen lievästi vasemmalle vino, ja huipukkuuden osalta mesokurtinen. Vastaukset ovat siis hienokseltaan painottuneet ylempiin lukuihin – lähemmäs ykköstä, eli kohti interaktiivista suuntautuneisuutta. Huipukkuuskerroin indikoi, että suurempi osa vastauksista on keskittynyt tietylle tasolle, tässä tapauksessa lähelle lukua 0,5. Symmetrisen jakauman otosvinouskertoimen katsotaan olevan lukujen -0,5 ja 0,5 välillä. Alle -0,5 oleva otosvinouskerroin kuvastaa oikealle vinoa jakaumaa, ja yli 0,5 oleva otosvinouskerroin kuvastaa vasemmalle vinoa jakaumaa. Huipukkuuskertoimen osalta alle -0,5 oleva jakauma on laakea, eli platykurtinen. Huipukkaana, eli leptokurtisen jakauman huipukkuuskerroin on yli 0,5. Jakauma on

mesokurtinen, mikäli se ei ole laakea eikä huipukas, ja sen huipukkuuskerroin on lukujen -0,5 ja 0,5 välillä. (Gustafsson 2001, 30.)

BSC:n käyttötavan jakautumisen ymmärrystä voidaan syventää, kun lasketut summamuuttujat lajitellaan tiettyihin luokkiin, joille voidaan antaa helpommin tulkittavissa olevat sanalliset määritelmät, ja tutkitaan näiden luokkien frekvenssejä. Luokkien muodostamisen lähtökohtana on summamuuttujataso 0,5, jossa diagnostisia ja interaktiivisia ominaisuuksia voidaan nähdä olevan yhtä paljon. Keskimmäistä luokkaa seuraavat luokat kuvaavat yrityksiä, joiden BSC:n käyttötapa on jokseenkin, huomattavasti tai erittäin huomattavasti enemmän diagnostiseen tai interaktiiviseen käyttötapaan suuntautunutta. Jotta luokat olisivat vertailukelpoisia, on niiden ala- ja ylärajojen oltava kaikissa luokissa yhtä kaukana toisistaan. Tämä toteutuu parhaiten, kun kunkin luokan yläraja on  $1/15 \approx 0,067$  yksikön päässä edellisen luokan ylärajasta; tällöin kaikki havainnot kattavia luokkia muodostuu seitsemän, jolloin tulosten tulkitseminen ei ole liian yksinkertaistavaa eikä toisaalta liian sekavaa. Tällaisessa määrittelyssä jokseenkin diagnostiseen suuntautuneet ovat vähintään 13 prosenttia enemmän diagnostiseen kuin interaktiiviseen käyttötapaan suuntautuneita, ja päinvastoin. Huomattavasti diagnostiseen suuntautuneet ovat vähintään 33 prosenttia enemmän diagnostiseen kuin interaktiiviseen käyttötapaan suuntautuneita, ja päinvastoin. Vastaava luku luokissa ”erittäin huomattavasti...” on vähintään 50 prosenttia enemmän. Muodostetut luokat, niiden ominaisuudet ja frekvenssit käyvät ilmi taulukosta 3.

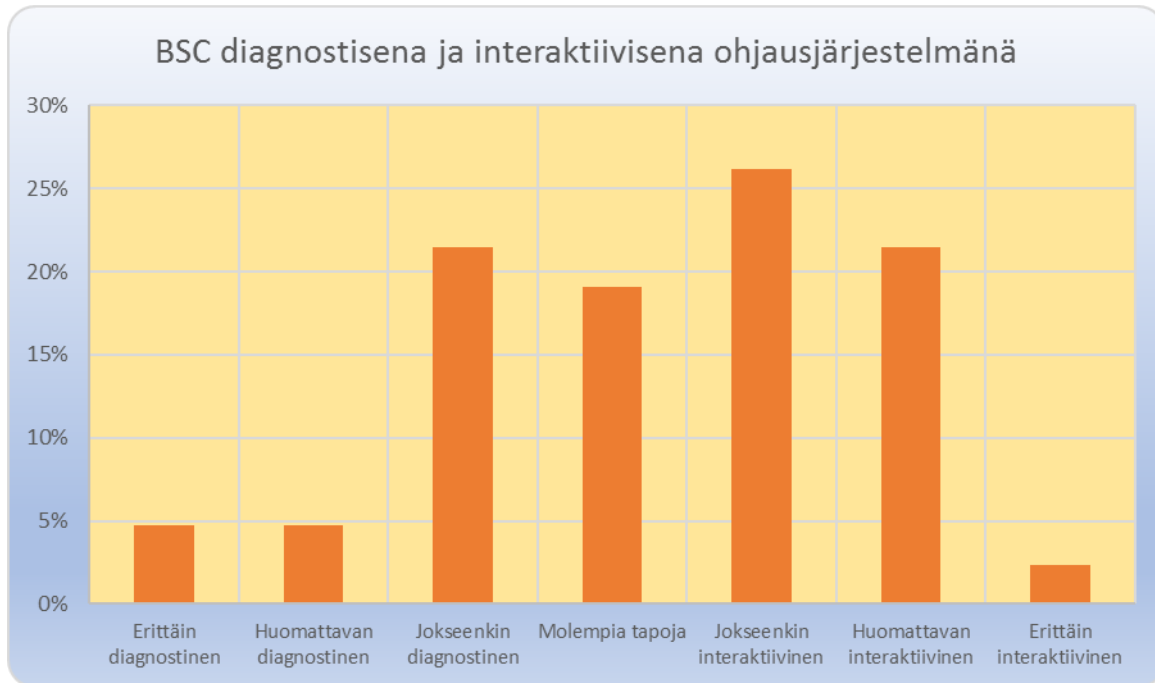
Taulukko 3 Suurimpien suomalaisyritysten tapa käyttää BSC:tä ohjausjärjestelmänä

Luokan summa- muuttuja- havaintojen alaraja	Luokan summa- muuttuja- havaintojen yläraja	Luokan määritelmä	Määritelmän selite	Havain- toja	Peittävyys- %
0,000	0,332	<b>Erittäin huomattavasti diagnostiseen suuntautunut</b>	Käyttötavassa on erittäin huomattavasti enemmän diagnostiseen tapaan viittaavia piirteitä.	2	5 %
0,333	0,399	<b>Huomattavasti diagnostiseen suuntautunut</b>	Käyttötavassa on huomattavasti enemmän diagnostisen kuin interaktiivisen tavan piirteitä.	2	5 %
0,400	0,466	<b>Jokseenkin diagnostiseen suuntautunut</b>	Käyttötavassa on jokseenkin enemmän diagnostisen kuin interaktiivisen tavan piirteitä.	9	21 %
0,467	0,532	<b>Molemmat käyttötavat samanaikaisesti</b>	Käyttötavassa on kutakuinkin yhtä paljon diagnostiseen kuin interaktiiviseen tapaan viittaavia piirteitä.	8	19 %
0,533	0,599	<b>Jokseenkin interaktiiviseen suuntautunut</b>	Käyttötavassa on jokseenkin enemmän interaktiivisen kuin diagnostisen tavan piirteitä.	11	26 %
0,600	0,666	<b>Huomattavasti interaktiiviseen suuntautunut</b>	Käyttötavassa on huomattavasti enemmän interaktiivisen kuin diagnostisen tavan piirteitä.	9	21 %
0,667	1,000	<b>Erittäin huomattavasti interaktiiviseen suuntautunut</b>	Käyttötavassa on erittäin huomattavasti enemmän interaktiiviseen tapaan viittaavia piirteitä.	1	2 %

Ne yritykset, jotka ovat vastanneet kyselyn väittämiin pääasiassa siten, että vastaukset ovat viitanneet diagnostiseen käyttöön, lukeutuvat taulukon 3 ylimpään ryhmään, jonka nimi on ”erittäin huomattavasti diagnostiseen suuntautunut”. Näiden yritysten vastauksista vähintään kaksi kolmasosaa on viitannut diagnostiseen käyttöön. Tällaisten yritysten vastausten summamuuttuja on siis vastakohtaansa verrattuna vähintään 50 prosenttia lähempänä nollaa (puhtaasti diagnostinen) kuin ykköstä (puhtaasti interaktiivinen).

Taulukosta 3 huomataan, että enimmäkseen diagnostisia piirteitä on 31 prosentilla yrityksistä, ja enimmäkseen interaktiivisia piirteitä on 50 prosentilla yrityksistä. Molempien ohjausjärjestelmien piirteitä on tasapuolisesti 19 prosentilla yrityksistä. On hyvä huomata, että esimerkiksi ryhmän ”jokseenkin interaktiivisesti suuntautunut” yrityksillä on melko paljon myös diagnostisen ohjausjärjestelmän piirteitä, mutta interaktiivisen ohjausjärjestelmän piirteitä on kuitenkin jonkin verran enemmän. Huomattavasti tai

erittäin huomattavasti diagnostisesti suuntautunutta BSC:n käyttöä esiintyy 10 prosentissa yrityksistä. Vastaavasti huomattavasti tai erittäin huomattavasti interaktiivisesti suuntautunutta BSC:n käyttöä esiintyy 24 prosentissa yrityksistä. Yrityksiä, joiden BSC:n käytössä on saman verran tai vain jonkin verran enemmän diagnostisia tai interaktiivisia piirteitä on täten 67 prosenttia kaikista yrityksistä. Kuvio 11 havainnollistaa BSC:n käyttötapojen frekvenssijakaumaa taulukossa esiteltyihin luokkiin.



Kuvio 11 BSC:n käyttötapaluokkien frekvenssit

Mikäli tarkastellaan taulukon 3 ja kuvion 11 logiikan mukaista jakaumaa, voidaan havaita, että eri luokkien frekvenssit ovat melko normaalisti jakautuneet. Sanalliset määritelmät ensin järjestysnumeroiksi muuttamalla voidaan laskea, että keskiarvoryhmä on 4,31 (molemmat käyttötavat samanaikaisesti) ja mediaaniryhmä on 4,5 (molemmat käyttötavat samanaikaisesti sekä jokseenkin interaktiivisesti suuntautunut). Keskihajonta on 1,44 yksikköä. Ryhmitellyn aineiston vinouskerroin on -0,42 ja huipukkuuskerroin -0,49. Aineisto on siis mesokurtinen, ja jonkin verran vasemmalle vino (Gustafsson 2001, 30).

Toimialatasolla havaintoja on oikeastaan teollisuusalaa lukuun ottamatta vain harvakseltaan. Tästä syystä voidaan vain lyhyesti todeta, että useimmilla toimialoilla BSC:n käyttötapa jakautui melko tasaisesti diagnostisen ja interaktiivisen otteen eri tasoille, eikä käyttötapa näyttäisi juurikaan riippuvan toimialasta. Yrityksen liikevaihdon ja BSC:n käyttötapojen osalta vaikuttaisi, että interaktiivisuuden suuntautunut käyttötapa on hieman yleisempää 40–99 ja 500–999 miljoonan sekä yli 5 miljardin euron liikevaihdolla toimivissa yrityksissä, ja että diagnostisuuden suuntautunut käyttötapa on

yleisempää alle 40 miljoonan sekä 1–5 miljardin euron liikevaihdolla toimivissa yrityksissä. Liikevaihdon ja BSC:n käyttötavan välillä ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota (otoskoko = 42, korrelaatiokerroin = 0,11, 1-suuntaisen testin p-arvo = 0,24 > 0,05). Näin ollen esimerkiksi sellaista päätelmää, että vaikkapa interaktiivisuus lisääntyisi yrityksen koon kasvaessa, ei voida näiden havaintojen pohjalta tehdä. Korrelaatio on laskettu yritys kohtaisten käyttötapaa kuvaavien väittämävastauksista johdettujen summamuuttujien sekä yritys kohtaisten liikevaihtojen välille.

Vastausten jakauma yksittäisiin kysymyksiin on esitetty tutkielman liitteissä, mutta joitakin nostoja käyttötapaan liittyen on mielenkiintoista tehdä. Vaikuttaisi, että interaktiivinen ote korostuu useissa yrityksissä erityisesti ylimmän johdon aktiivisuuden muodossa. Jopa 86 prosenttia vastaajista oli esimerkiksi siitä osittain tai täysin samaa mieltä, että ylemmän johdon henkilöt seuraavat kaikkia tai lähes kaikkia Balanced Scorecardin mittareita henkilökohtaisesti, säännöllisesti ja toistuvasti. Toisaalta 60 prosentilla yrityksistä päävastuu BSC:n käytöstä on täysin tai osittain operatiivisilla johtajilla, mikä on puolestaan enemmänkin diagnostisen ohjausjärjestelmän ominaisuus, vaikka toisaalta interaktiivisessa ohjauksessa BSC:tä tulkitaan yrityksen sekä ylempien että operatiivisten johtajien voimin – tämän osalta osittain tai täysin samaa mieltä olikin 74 prosenttia vastaajista. BSC:n diagnostisuus näkyy myös siinä, että 71 prosentilla vastaajista BSC:tä käytetään pääasiassa tuottamaan yleiskatsaus organisaatiosta; vain 43 prosenttia yrityksistä oli osittain tai täysin sitä mieltä, BSC:n tuottamaa informaatiota käytetään esimerkiksi toimintasuunnitelmien jatkuvaan haastamiseen ja päivittämiseen. Kaikki vastaajat (100 %) olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että mittaristo vertaa mitattuja tuotoksia ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Näistä 67 prosenttia olivat asiasta täysin samaa mieltä.

Yhtenä asiana tutkittiin myös mittareiden määrää sekä sitä, kuinka isoa osaa mittareista ylin johto tarkastelee henkilökohtaisesti, aktiivisesti ja säännöllisesti. Lisäksi selvityksen kohteena oli se, minkä mittausnäkökulmien mittareita ylin johto tällä tavoin tarkastelee. Suurimpien suomalaisyritysten BSC:ssä on keskimäärin 19,8 mittaria. Mediaanimäärä mittareille on 13, ja tyypillisimmin mittareita on 10, joka on siis mittareiden lukumäärän moodi. Vähimmillään mittareita on viisi (yhdessä yrityksessä) ja enimmillään peräti 180 (yhdessä yrityksessä). Erityisesti tämä 180 mittarin vastaus aiheuttaa keskiarvomäärän verrattain suuren poikkeaman mediaanista ja moodista. Ilman sitä mittareiden määrän keskiarvo olisi 15,8. Malmin (2001, 210) tutkimuksessa mittareiden määrä haastatelluissa yrityksissä vaihteli neljän ja kahdenkymmenviiden välillä. Tältä osin voidaan siis todeta, että mittareiden määrä on pääpiirteittäin pysynyt melko samalla tasolla.

Mikäli mainittu 180 mittarin yritys jätetään huomioimatta sen suuren poikkeavuuden johdosta, voidaan todeta, että alle sadan miljoonan euron liikevaihdolla toimivien yritysten mittareiden määrä on keskimäärin 14,2. Yli sadan miljoonan euron liikevaihdolla

toimivien yritysten mittareiden määrä keskimäärin on puolestaan 17,8. Selkeällä enemmistöllä, 82,9 prosentilla yrityksistä, mittareiden määrä on kuuden ja kahdenkymmenen välillä. Taulukko 4 havainnollistaa yrityksen koon ja käytössä olevien mittareiden määrän jakaumaa.

Taulukko 4 Yritykset liikevaihdon ja mittareiden määrän mukaan

Liikevaihto	Yritysten jakautuminen mittareiden määrän ja liikevaihdon mukaisesti								
	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 – 30	31 – 40	41 – 50	51 – 125	126 – 200
Alle 100 miljoonaa euroa	2 %	24 %	17 %	7 %	2 %	0 %	2 %	0 %	2 %
Yli 100 miljoonaa euroa	0 %	12 %	10 %	12 %	2 %	2 %	0 %	2 %	0 %
Kaikki yritykset	2 %	37 %	27 %	20 %	5 %	2 %	2 %	2 %	2 %

Kuten taulukosta 4 voidaan huomata, alle 100 miljoonan euron liikevaihdolla operoivien yritysten keskuudessa on eniten sellaisia yrityksiä, joilla on käytössään 6–10 mittaria. Yli 100 miljoonan euron liikevaihdolla toimivien yritysten keskuudessa on eniten sellaisia yrityksiä, joilla on käytössään 6–10 tai 16–20 mittaria. Taulukon 4 valossa Basuonyn (2014, 19) esittämä huomio siitä, että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on vähemmän mittareita kuin suurilla yrityksillä, on siis jossain määrin linjassa tämän tutkielman mukaisen aineiston kanssa. Yrityksen liikevaihdon ja BSC:ssä käytettyjen mittareiden määrän välillä ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota (otoskoko = 40, korrelaatiokerroin = 0,10, 1-suuntaisen testin p-arvo = 0,16 > 0,05; korrelaation laskennassa ei ole huomioitu poikkeuksellista 180 mittarin tulosta).

Kaikissa yrityksissä ylin johto tarkastelee vähintään neljäsosaa mittareista henkilökohtaisesti, aktiivisesti ja säännöllisesti. Keskimäärin ylin johto tarkastelee tällä tavoin noin kolmea neljäsosaa kaikista mittareista. Myös mediaanin mukainen keskitaso on samalla tasolla. Kuitenkin moodivastaus, eli yleisin vastaus, on se, että ylin johto tarkastelee kaikkia tai lähes kaikkia mittareita henkilökohtaisesti, aktiivisesti ja säännöllisesti. Tällaisia yrityksiä on 46 prosenttia kaikista yrityksistä. Noin kolmea neljäsosaa mittareista seuraa 24 prosenttia ylimmän johdon edustajista, noin puolia mittareista seuraa 15 prosenttia ylimmistä johtajista. Osapuilleen neljäsosaa mittareista seuraa aktiivisesti 15 prosenttia suurimpien suomalaisyritysten johtajista. Kuten todettua, missään yrityksessä ei vastattu niin, että ylin johto ei seuraisi mittareita lainkaan tai lähes lainkaan.

Siihen nähden, että 46 prosenttia johtajista seuraa kaikkia tai lähes kaikkia mittareita tarkasti, on hieman ristiriitaista, että kuitenkin vain 22 prosentissa yrityksistä ylin johto seuraa henkilökohtaisesti, aktiivisesti ja säännöllisesti kaikkia neljää mittausnäkökulmaa. Niistä yrityksistä, jotka ilmoittivat ylimmän johdon seuraavan kaikkia tai lähes kaikkia mittareita, vain 26 prosenttia ilmoitti, että ylin johto seuraa kaikkia neljää näkökulmaa. Toisaalta kolmea neljäsosaa mittareista seuraavista johtajista 20 prosenttia, puolia mittareista seuraavista johtajista 17 prosenttia ja neljäsosaa mittareista seuraavista johtajista 17 prosenttia ilmoitti seuraavansa kaikkien neljän näkökulman mittareita.

Taulukko 5 havainnollistaa sitä, mitä mittausnäkökulmia tai niiden yhdistelmiä johtajat seuraavat henkilökohtaisesti, aktiivisesti ja säännöllisesti.

Taulukko 5 Ylimmän johdon seuraamat mittausnäkökulmat

Näkökulmat, joita ylin johto seuraa tiiviisti	Osuus	Näkökulma	Kyseistä näkökulmaa seuraavien johtajien osuus	Mediaani	Moodi
Taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit	37 %	Taloudellinen	98 %	Seurataan	Seurataan
Kaikki neljä näkökulmaa	22 %	Asiakas	78 %	Seurataan	Seurataan
Taloudellinen ja asiakas	20 %	Sisäiset prosessit	68 %	Seurataan	Seurataan
Vain taloudellinen	12 %	Innovatiivisuus ja oppiminen	24 %	Ei seurata	Ei seurata
Taloudellinen ja sisäiset prosessit	5 %				
Taloudellinen, sisäiset prosessit, innovatiivisuus ja oppiminen	2 %				
Vain sisäiset prosessit	2 %				
Muut näkökulmakombinaatiot	0 %				

Taulukon 5 esittämästä informaatiosta voidaan nopeasti huomata, että innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma nauttii melko vähäistä ylimmän johdon huomiota. Vain 24 prosentissa yrityksistä ylin johto ylipäätään kiinnittää huomiotaan kyseisen näkökulman mittareihin. Jopa 37 prosentissa yrityksistä ylin johto seuraa tiiviisti kaikkia muita, paitsi innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman mittareita. Kaikkien neljän näkökulman mittareita ylin johto seuraa tiiviisti 22 prosentissa yrityksistä. Taloudellinen näkökulma ja asiakasnäkökulma, mutta ei sisäisten prosessien ja innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma on joka viidennessä yrityksessä ylimmän johdon aktiivisen kiinnostuksen kohteena. Pelkästään taloudellisia mittareita seurataan 12 prosentissa yrityksistä, ja näistä yrityksistä 60 prosenttia on luokiteltu vähintään jossain määrin diagnostisesti suuntautuneesti BSC:tään käyttäviksi yrityksiksi. Yleisesti ottaen taloudellinen näkökulma on selkeästi seuratuin näkökulma: 98 prosenttia suurimpien suomalaisyritysten ylimmistä johtajista seuraavat tiivistä nimenomaan taloudellisen näkökulman mittareita. Asiakasnäkökulmaa seurataan 78 prosentissa yrityksistä, eli hieman useamassa yrityksessä kuin sisäisten prosessien näkökulmaa, jota seurataan 68 prosentissa yrityksistä. Näihin lukuihin verrattuna innovatiivisuuden ja oppimisen seuraaminen on siis erittäin vähäistä.

Julkistaessaan ensimmäisen version BSC:stä Kaplan & Norton (1992, 71) perustelivat BSC:n tarpeellisuutta muiden muassa sillä, että ei-taloudelliset mittarit lisäävät toiminnan ja strategian toteutumisen ymmärtämistä tuomalla ei-taloudelliset mittarit taloudellisten mittareiden rinnalle. Tähän BSC:n perusajatukseen peilaten on ehkä jossain määrin yllättävää, että tämän tutkielman aineiston valossa innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmaa seurataan varsin selvästi muita näkökulmia vähemmän.

Ylimmän johdon henkilökohtaista, aktiivista ja säännöllistä mittareiden seuraamista pidetään interaktiivisen ohjauksen piirteenä. Tämän tutkielman aineisto tukee tätä olettamusta, sillä vähintään kolmea neljäsosaa mittareista seuraavista johtajista selkeä enemmistö, 62 prosenttia, edustaa vähintään jossain määrin interaktiiviseksi luokiteltua

yritystä. Näistä yrityksistä 56 prosenttia on luokiteltu huomattavasti tai erittäin huomattavasti interaktiiviseen BSC:n käyttöön suuntautuneiksi yrityksiksi. Vastaavasti korkeintaan puolia mittareista aktiivisesti seuraavista johtajista 58 prosenttia edustaa vähintään jossain määrin diagnostisesti BSC:n käyttöön suuntautuneita yrityksiä. Vastaavia vähintään jossain määrin BSC:n interaktiiviseen käyttöön suuntautuneita yrityksiä on vain 25 prosenttia.

#### **4.2.2 BSC:n käyttötarkoitus yrityksen työkaluna**

Tämän tutkielman aineiston perusteella 24 prosentilla suurimmista suomalaisyrityksistä ainakin jossain määrin enemmän käyttötarkoituksen piirteet viittaavat suorituksen mittausjärjestelmämuotoiseen BSC:hen. Strategisen johtamisjärjestelmän piirteitä ainakin jossain määrin enemmän ilmeni 55 prosentilla suurimpien suomalaisyritysten BSC:stä. 21 prosentilla yrityksistä määrittely BSC:n tarkoituksesta palvelu suorituksen mittausjärjestelmänä tai strategisena johtamisjärjestelmänä ei ole selkeää, vaan näiden yrityksen BSC:ssä on jotakuinkin yhtä paljon piirteitä kummastakin. Yleisestikin kaikkien yritysten BSC:n käyttötarkoituksessa näyttäisi olevan samanaikaisesti sekä suorituksen mittaus- että strategisen johtamisjärjestelmän piirteitä, mutta useimmilla yrityksillä toisen järjestelmätyypin piirteet korostuvat toista enemmän. Summamuuttujahavaintojen keskiarvo aineistossa on 0,56, siis jonkin verran strategisen johtamisjärjestelmän puolella. Mediaani on likimain sama, 0,55. Keskihajonta on 0,115, ja aineiston vinouskerroin on 0,07, joten tältä osin aineisto on symmetrinen. Sen sijaan huipukkuuskerroin on -0,81, joka kertoo laakeasta, eli platykurtisesta jakaumasta. Aineisto ei ole näin ollen erityisen normaalisti jakautunut (Gustafsson 2001, 30). Kuten käyttötavan suhteen, myös käyttötarkoituksen suhteen on mielekästä lisäksi tutkia käyttötarkoitusta myös sanallisen luokittelun avulla, jossa kullekin luokalle on annettu käyttötarkoitusta ja sen selkeyttä kuvaava nimi. Käyttötarkoituksessa luokkien raja-arvot on määriteltä samalla tavoin, kuin käyttötapaan liittyen. Tällä tavalla tutkielman logiikka on johdonmukainen tarkasteltavasta asiasta riippumatta. Keskimmaisessä, molempia käyttötarkoituksia ta-saisesti sisältävien yritysten ryhmässä on siis ne yritykset, joille laskettu summamuuttuja on 0,067 yksikön sisällä luvusta 0,5, jonka summamuuttujassa voidaan katsoa olevan yhtä paljon sekä suorituksen mittausjärjestelmän että strategisen johtamisjärjestelmän piirteitä. Seuraavien luokkien raja-arvot ovat sitten aina 0,067 yksikköä edellistä raja-arvoa kauempana keskitasosta. Luokkien summamuuttujien raja-arvot, sanalliset määritelmät sekä frekvenssit käyvät ilmi taulukosta 6.



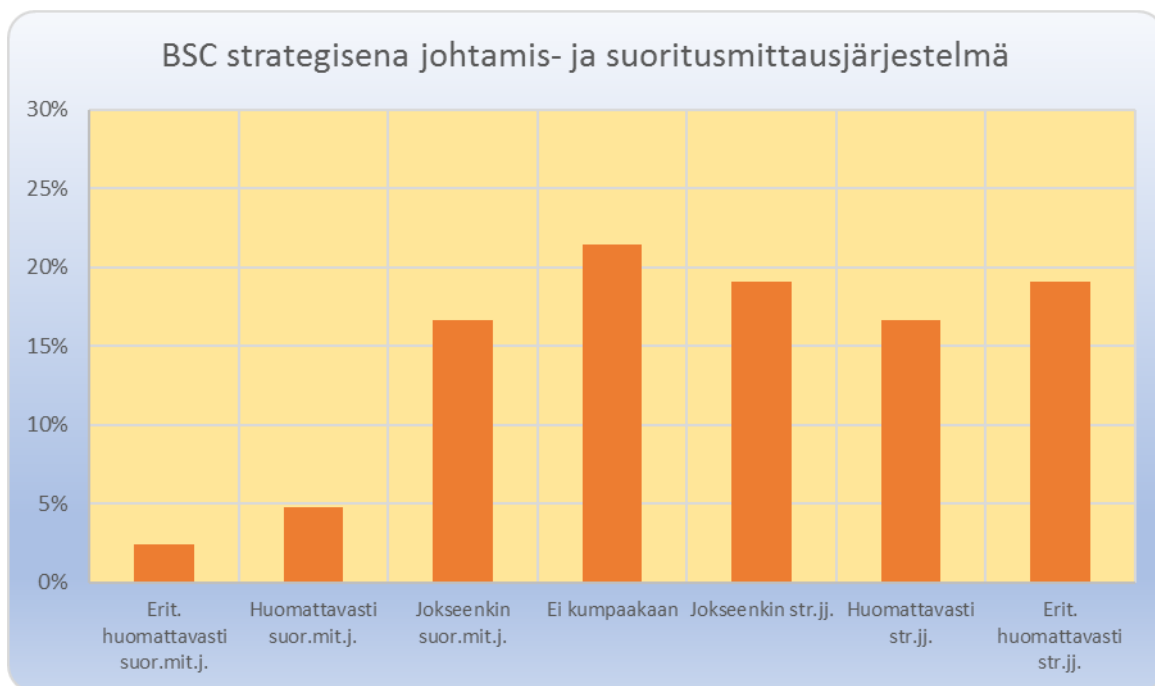
Taulukko 6 Suurimpien suomalaisyritysten BSC-järjestelmän käyttötarkoitus

Luokan summa- muuttuja- havaintojen alaraja	Luokan summa- muuttuja- havaintojen yläraja	Luokan määritelmä	Määritelmän selite	Havain- toja	Peittävyys- %
0,000	0,332	<b>Erittäin huomattavasti suorituksenmittaukseen suuntautunut</b>	Käyttötavassa on erittäin huomattavasti enemmän suorituksenmittausjärjestelmään viittaavia piirteitä.	1	2 %
0,333	0,399	<b>Huomattavasti suorituksenmittaukseen suuntautunut</b>	Käyttötavassa on huomattavasti enemmän suorituksenmittausjärjestelmään viittaavia piirteitä.	2	5 %
0,400	0,466	<b>Jokseenkin suorituksenmittaukseen suuntautunut</b>	Käyttötavassa on jokseenkin enemmän suorituksenmittausjärjestelmään viittaavia piirteitä.	7	17 %
0,467	0,532	<b>Ei selkeästi kumpaakaan</b>	Käyttötavassa on kutakuinkin yhtä paljon suorituksenmittaus- ja strategisen johtamisjärjestelmän piirteitä.	9	21 %
0,533	0,599	<b>Jokseenkin strategiseen johtamiseen suuntautunut</b>	Käyttötavassa on jokseenkin enemmän strategiseen johtamisjärjestelmään viittaavia piirteitä.	8	19 %
0,600	0,666	<b>Huomattavasti strategiseen johtamiseen suuntautunut</b>	Käyttötavassa on huomattavasti enemmän strategiseen johtamisjärjestelmään viittaavia piirteitä.	7	17 %
0,667	1,000	<b>Erittäin huomattavasti strategiseen johtamiseen suuntautunut</b>	Käyttötavassa on erittäin huomattavasti enemmän strategiseen johtamisjärjestelmään viittaavia piirteitä.	8	19 %

Esimerkiksi taulukon 6 alimmassa ryhmässä, erittäin huomattavasti strategiseen johtamiseen suuntautunut, on sellaisia yrityksiä, joiden BSC:n käyttötarkoituksessa ilmenee selkeästi enemmän – vähintään 50 prosenttia – strategisen johtamisjärjestelmän piirteitä kuin suorituksen mittausjärjestelmän piirteitä. Myöskään luokittelu ei tee BSC:n käyttötarkoitusta kuvaavasta aineistosta erityisen normaalisti jakautunutta. Luokittelun myötä aineiston vinouskerroin on -0,2, joka voidaan vielä tulkita symmetriseksi, vaikka luokiteltu aineisto onkin yksittäisistä summamuuttujista koostuvaa aineistoa enemmän negatiivisesti vasemmalle vino. Luokittelun myötä aineistossa siis korostuu hieman enemmän strategiseen johtamisjärjestelmään viittaavat havainnot. Huipukkuuskerroin on -0,81, eli miltei sama. Luokiteltu aineisto on siis myös laakea, eli platykurtinen. Luokitellun aineiston keskiarvoryhmä on numeromuotoisena 4,76, eli lähimpänä viidet-

tä luokkaa, jokseenkin strategiseen johtamiseen suuntautunut. Sama ryhmä vastaa myös luokitellun aineiston mediaania (5). Keskihajonta on 1,6 luokan mittaista yksikköä.

Taulukon 6 tarkastelun avulla huomataan, että 24 prosentilla yrityksistä BSC vaikuttaa ainakin jossain määrin enemmän suorituksen mittausjärjestelmältä, 55 prosentilla ainakin jossain määrin enemmän strategista johtamisjärjestelmältä ja 21 prosentilla piirteitä molemmista järjestelmätyypeistä on likimain saman verran. Huomattavasti tai erittäin huomattavasti enemmän suorituksen mittausjärjestelmältä BSC vaikuttaa 7 prosentilla yrityksistä. BSC vaikuttaa huomattavasti tai erittäin huomattavasti enemmän strategiselta johtamisjärjestelmältä puolestaan 36 prosentilla yrityksistä. Erityisesti kolmessa keskimmaisessä ryhmässä olevilla yrityksillä on kohtalaisen paljon piirteitä molemmista järjestelmätyypeistä, vaikka painotus saattaa jossain määrin olla suuntaan tai toiseen. Tällaisia yrityksiä on 57 prosenttia kaikista yrityksistä. Käyttötarkoituksen ja sen selkeyden frekvenssijakaumaa on kiinnostavaa tarkastella myös toimialatasolla. Tässä asiassa kuviosta 12 on apua.



Kuvio 12 BSC:n käyttötarkoitusero- ja toimialat

Kuviosta 12 sekä taulukosta 6 voidaan nähdä, että BSC:n käyttötarkoitusero painottuu selkeästi strategisen johtamisjärjestelmän suuntaan. Toimialatasolla vastauksia kertyi niin vähän, että voidaan vain todeta toimialakohtaisten erojen olevan vähäisiä. Liikevaihto tarkasteltaessa voidaan todeta, että kaikissa alle miljardin euron liikevaihtoluokissa enemmistö kyseisen liikevaihtoluokan yrityksistä käyttää BSC:tä enemmän strategiseen johtamiseen kuin suorituksen mittaukseen suuntautuneena järjestelmänä. Yli miljardin euron liikevaihdolla toimivilta yrityksiltä saatiin vain kolme vastausta, joiden

pohjalta ei ole järkevää tehdä johtopäätöksiä. Yrityksen liikevaihdon ja BSC:n käyttötarkoituksen välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota (otoskoko = 42, korrelaatiokerroin =  $-0,20$ , 1-suuntaisen testin p-arvo =  $0,21 > 0,05$ ). Korrelaatio on laskettu yrityskohtaisten käyttötarkoitusta kuvaavien väittämävastauksista johdettujen summa-  
muuttujien sekä yrityskohtaisten liikevaihtojen välille.

Tämän tutkielman yhtenä tarkoituksena on täydentää Malmin (2001) tutkimustuloksia. Aineistot on kerätty eri tavoin ja pääosin eri yrityksiltä. Suoranaista vertailua tulosten välillä ei tästä syystä kannata tehdä, mutta Malmin tulosten lyhyt esittely on aiheellista. Malmin (2001, 211) kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin, onko BSC heidän edustamassaan yrityksessä tarkoitettu palvelemaan strategisen johtamisen järjestelmänä vai informaatiojärjestelmänä. Malmin aineiston mukaan yhdeksässä yrityksessä (53 %) BSC palvelee molempia tarkoituksia, kuudessa yrityksessä (35 %) vain strategisessa johtamisessa ja kahdessa yrityksessä (12 %) vain informaatiojärjestelmänä.

Lopuksi voidaan vielä tarkastella joitain nostoja yksittäisistä väittämistä, joita vastaajille BSC:n käyttötarkoitukseen liittyen esitettiin. Kaikkien tätä aihepiiriä koskevien väittämien vastausten jakaumat ovat nähtävissä tämän tutkielman liitteestä 3, joskin jakaumatasolla BSC:n roolia yritysten kannustinpalkkiomalleissa käsitellään itse varsinaisen tutkielman puolella alaluvussa 4.2.5, jossa on nähtävillä myös kannustinpalkkiokysymystä koskevien vastausten jakaumat.

98 prosenttia vastaajista ovat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että BSC:n kaikille mittareille on asetettu tavoite, johon tulosta verrataan. Vastaajat ovat suhteellisen yksimielisiä myös siitä, että heidän edustamiensa yritysten BSC:n mittarit on johdettu yrityksen strategiasta, ja ne muodostavat keskenään syy-seuraus-suhteeseen perustuvan ketjun. 88 prosenttia vastaajista ovat tämän asian suhteen osittain tai täysin samaa mieltä. Kuitenkin hieman samaa aihetta sivuavat väittämät, ”Yrityksemme BSC:ssä mitataan myös sitä, miten asetettu tavoite saavutetaan” sekä ”BSC:ssämme on mittareita, jotka kuvaavat eri mittareiden välisiä riippuvuuksia tai vaikutussuhteita” jakavat vastaajien mielipiteitä. Ensin mainitun väittämän osalta 38 prosenttia vastaajista on osittain tai täysin eri mieltä, ja 40 prosenttia vastaajista on osittain tai täysin samaa mieltä. Jälkimmäisenä mainitun väittämän osalta osittain tai täysin eri mieltä on 21 prosenttia vastaajista, ja osittain tai täysin samaa mieltä on 55 prosenttia vastaajista.

Vaikka esimerkiksi edellä mainituissa väittämissä vastaajien vastaukset painottuvat strategista johtamisjärjestelmää kuvaavan BSC:n puolelle, korostuu paranneltuna suorituksen mittausjärjestelmänä toimivan BSC:n ominaisuudet niissä väittämissä, joissa vastaajien piti asemoida itsensä mittausnäkökulmakohteisesti suorituksen mittauksista kuvaavan mittauskohteen ja strategista johtamista kuvaavan mittauskohteen välillä. Esimerkiksi asiakasnäkökulman osalta 76 prosenttia vastaajista kokee, että heidän yrityksensä BSC:ssä asiakasnäkökulma mittaa ennemminkin sitä, miten asiakastyytyväisyys-

teen vaikuttavien toimintojen tavoitteet toteutuvat, kun sitä, miten yrityksen arvonluonti- tai differointistrategia toteutuu.

#### **4.2.3 BSC:n käyttötavan ja -tarkoituksen välinen yhteys**

BSC:tä ei missään yrityksessä käytetä puhtaasti diagnostisena tai interaktiivisena ohjausjärjestelmänä tai puhtaasti paranneltuna suorituksen mittausjärjestelmänä tai strategisena johtamisjärjestelmänä. Tämä huomio vahvistaa esimerkiksi Tuomelan (2005, 307–308) sekä Mooraj'n ym. (1999, 485) esittämiä näkemyksiä siitä, että BSC:ssä on useimmiten piirteitä jopa kaikista neljästä Simonsin esittelemästä ohjausjärjestelmästä.

Yrityskohtaisesti kyselyn väittämävastauksista määriteltyjen käyttötapaa ja käyttötarkoitusta kuvaavien summamuuttujien välinen korrelaatio on 0,41. 1-suuntaisen testin p-arvo on 0,0036, joka on pienempi kuin 0,01. Näin ollen 99 prosentin luottamustasolla voidaan sanoa, että BSC:n käyttötavan ja BSC:n käyttötarkoituksen välillä on tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio. Tämän tutkielman yhteydessä se tarkoittaa sitä, että käyttötavan muuttuessa diagnostisesta interaktiivisemmaksi todennäköisesti myös BSC:n rooli yrityksen järjestelmänä painottuu pelkästä suorituksen mittaamisesta enemmän strategisen johtamisen suuntaan. Diagnostinen käyttötapaa indikoi siis BSC:n olevan todennäköisemmin suorituksen mittausjärjestelmä, kun taas interaktiivinen käyttötapaa indikoi BSC:n olevan todennäköisemmin strateginen johtamisjärjestelmä.

Jotta jakaumaa käyttötavan ja käyttötarkoituksen mukaan voisi ymmärtää kokonaisvaltaisemmin, on hyödyllistä tarkastella sitä vielä sellaisen taulukon avulla, jossa havaintojen frekvenssit on lajiteltu alaluvuissa 4.2.1 ja 4.2.2 esiteltyihin pääluokkiin. Tässä muodossa asia havainnollistuu taulukon 7 avulla.

Taulukko 7 BSC:n käyttötavat ja -tarkoitukset luokittain

BSC:n käyttö käyttötavan ja käyttötarkoituksen mukaan	Erittäin huomattavasti diagnostiseen suuntautunut	Huomattavasti diagnostiseen suuntautunut	Jokseenkin diagnostiseen suuntautunut	Molemmat käyttötavat samanaikaisesti	Jokseenkin interaktiiviseen suuntautunut	Huomattavasti interaktiiviseen suuntautunut	Erittäin huomattavasti interaktiiviseen suuntautunut
Erittäin huomattavasti suorituksenmittaukseen suuntautunut	2 %						
Huomattavasti suorituksenmittaukseen suuntautunut		2 %	2 %				
Jokseenkin suorituksenmittaukseen suuntautunut			2 %	5 %	5 %	5 %	
Ei selkeästi kumpaakaan	2 %	2 %	7 %	2 %	2 %	5 %	
Jokseenkin strategiseen johtamiseen suuntautunut			2 %		12 %	5 %	
Huomattavasti strategiseen johtamiseen suuntautunut			5 %	7 %	2 %	2 %	
Erittäin huomattavasti strategiseen johtamiseen suuntautunut			2 %	5 %	5 %	5 %	2 %

Taulukosta 7 nähdään, että suurempi osa yrityksistä asemoituu taulukon oikeaan alanurkkaan (BSC:n käyttö strategisena johtamisjärjestelmänä interaktiivisella otteella). Kohtalaisesti yrityksiä on myös taulukon vasemmassa ylänurkassa (BSC:n käyttö suorituksen mittausjärjestelmänä diagnostisella otteella). Tämä vahvistaa edellä esitettyä havaintoa käyttötavan ja käyttötarkoituksen välisestä tilastollisesti merkitsevästä positiivisesta korrelaatiosta. Lisäksi se, että havaintoja on jossain määrin myös muualla, osoittaa sen, että korrelaatio ei ole täysin positiivinen. Suurimpien suomalaisyritysten keskuudessa on eniten, 12 prosenttia, sellaisia yrityksiä, joiden BSC:n käyttö on enimmäkseen jokseenkin interaktiiviseen tapaan suuntautuneella otteella, ja jotka käyttävät BSC:tä jokseenkin enemmän strategiseen johtamiseen suuntautuneella otteella. Toiseksi eniten, 7 prosenttia, on sellaisia yrityksiä, jotka käyttävät BSC:tä samanaikaisesti osapuilleen yhtä paljon diagnostisesti ja interaktiivisesti, ja joiden BSC on huomattavasti strategisen johtamisen käyttötarkoitukseen suuntautunut. Yhtä paljon on sellaisia yrityksiä, jotka käyttävät BSC:tä jokseenkin enemmän diagnostiseen tapaan suuntautuneella otteella, mutta ei selkeästi suorituksen mittausjärjestelmänä eikä strategisena johtamisjärjestelmänä. Kuten jo aiemmin on todettu, käyttötapana jokseenkin tai huomattavasti enemmän interaktiiviseen suuntaan kallellaan oleva ote korostuu. Käyttötarkoituksen osalta puolestaan korostuu strateginen johtamisjärjestelmä.

Asiaa voidaan vielä erikseen tarkastella tiiviimmässä muodossa. Edellisen taulukon 49 luokkaa voidaan kiteyttää yhdeksään eri pääluokkaan rajaamalla luokat sen mukaan, onko käyttötavassa ylipäätään enemmän diagnostista tai interaktiivista suuntautuneisuutta ja sen mukaan, onko käyttötarkoitus ylipäätään enemmän suorituksen mittaukseen tai strategiseen johtamiseen viittaavaa. Tällaisessa lajittelussa ei oteta huomioon sitä, kuinka voimakasta käyttötavan tai käyttötarkoituksen suuntautuneisuus on. Tällais-

ten luokkien lisäksi on muodostettava luokat välimallin käyttötavoille ja -tarkoituksille. Taulukko 8 havainnollistaa tiivistettyä jakaumaa.

Taulukko 8 BSC:n käyttötapa ja -tarkoitus tiivistettynä

BSC:n käyttötapa ja -tarkoitus tiivistetysti		Käyttötapa			Yhteensä
		Diagnostisempi	Molemmat samanaikaisesti	Interaktiivisempi	
Käyttötarkoitus	Enemmän suorituksenmittausjärjestelmä	10 %	5 %	10 %	24 %
	Ei selkeästi kumpaakaan	12 %	2 %	7 %	21 %
	Enemmän strateginen johtamisjärjestelmä	10 %	12 %	33 %	55 %
	Yhteensä	31 %	19 %	50 %	100 %

Taulukon 8 esittämän informaation perusteella voidaan todeta, että 33 prosenttia BSC:tä käyttävistä suurimmista suomalaisyrityksistä käyttää BSC:tä enemmän interaktiivisesti ja enemmän strategisena johtamisjärjestelmänä. Mainittu yhdistelmä esiintyy selkeästi useimmin. Toiseksi useimmin esiintyy yhdistelmä, jossa käyttötapa on diagnostisempi, mutta käyttötarkoitus ei ole selkeästi kumpaakaan. Yhtä paljon esiintyy sellaisia yrityksiä, joissa käytetään BSC:tä samanaikaisesti diagnostisella ja interaktiivisella otteella enemmän strategisen johtamisjärjestelmän tarkoituksiin. Vähiten on sellaisia yrityksiä, joissa käyttötapa on samanaikaisesti sekä diagnostista ja interaktiivista, ja joissa käyttötarkoitus ei ole selkeästi kumpaakaan esitetyistä vaihtoehdoista.

#### 4.2.4 BSC:n käyttötavan ja -tarkoituksen muutos

Annettujen vastausten perusteella BSC:n käyttötapa on muuttunut melko voimakkaasti useissa eri yrityksissä interaktiivisempaan suuntaan. Käyttötavan muutosta kuvaavien summamuuttujien keskiarvo on 0,62 ja mediaani on 0,6. Molemmat tunnusluvut ovat siis melko selkeästi interaktiivisuuden lisääntymistä kuvaavalla puolella keskitasoa 0,5, joka kuvastaa sitä, että käyttötapa on muuttunut yhtä paljon tietyissä asioissa diagnostisemmaksi ja tietyissä asioissa interaktiivisemmaksi. Vastausten keskihajonta on 0,15. Summamuuttujien vinouskerroin -0,45 kuvastaa hieman vasemmalle vinoa jakaumaa, ja huipukkuuskerroin on mesokurtinen 0,1 (Gustafsson 2001, 30).

Kun aineisto luokitellaan taulukon 9 mukaisesti seitsemään sanallisesti nimettyyn luokkaan, voidaan nähdä, että käyttötavan muutos painottuu selkeähkösti interaktiivisen käytön lisääntymiseen. Eri luokkien luokkarajat on määritelty samalla tavalla, kuin nykyistä käyttötappaa ja käyttötarkoitusta kuvaavissa vastaavanlaisissa luokitteluissa. Keskimmäiseen ryhmään päätyy siis ne yritykset, joiden summamuuttuja on välillä 0,467 ja 0,532, ja seuraavien luokkien raja on aina 0,067 yksikköä keskitasoa kauempana edelli-

seen rajaan verrattuna. Riviotsikkoina ylhäällä viitataan käyttötavan muutokseen ja sarakeotsikoilla vasemmalla viitataan nykyiseen käyttötapaan.

Taulukko 9 BSC:n käyttötavan muutos

Luokkaraja	0,000 - 0,332	0,333 - 0,399	0,400 - 466	0,467 - 0,532	0,533 - 0,599	0,600 - 0,666	0,667 - 1,000	
<b>BSC:n käyttötavan muutos</b>	<b>Erittäin huomattavasti diagnostisempi</b>	<b>Huomattavasti diagnostisempi</b>	<b>Jokseenkin diagnostisempi</b>	<b>Käyttötavassa ei juurikaan muutosta</b>	<b>Jokseenkin interaktiivisempi</b>	<b>Huomattavasti interaktiivisempi</b>	<b>Erittäin huomattavasti interaktiivisempi</b>	<b>Yhteensä</b>
Erittäin huomattavasti diagnostiseen suuntautunut	5 %							5 %
Huomattavasti diagnostiseen suuntautunut								0 %
Jokseenkin diagnostiseen suuntautunut			8 %	3 %	3 %	5 %	3 %	22 %
Molemmat käytötavat samanaikaisesti			3 %	3 %	3 %	8 %	3 %	19 %
Jokseenkin interaktiiviseen suuntautunut				3 %	3 %	5 %	19 %	30 %
Huomattavasti interaktiiviseen suuntautunut						11 %	11 %	22 %
Erittäin huomattavasti interaktiiviseen suuntautunut							3 %	3 %
<b>Yhteensä</b>	<b>5 %</b>	<b>0 %</b>	<b>11 %</b>	<b>8 %</b>	<b>8 %</b>	<b>30 %</b>	<b>38 %</b>	<b>100 %</b>

Taulukko 9 osoittaa nopeasti, että käyttötavan muutos painottuu melko voimakkaasti oikeaan reunaan, joka kertoo siitä, että vastaajat kokevat useissa yrityksissä BSC:n käytön muuttuneen interaktiivisempaan suuntaan. 38 prosenttia yrityksistä kokee, että BSC:tä käytetään nykyisin erittäin huomattavasti interaktiivisemmin kuin aikaisemmin. 30 prosenttia yrityksistä kokee, että käyttö on nykyään aikaisempaa huomattavasti interaktiivisempaa, ja 8 prosenttia yrityksistä kokee, että käyttötavassa on nykyisin vähintään jossain määrin enemmän interaktiivisia piirteitä kuin aikaisemmin. Yhteensä siis 76 prosenttia yrityksistä kokee BSC:n käyttötavan muuttuneen vähintään jokseenkin interaktiivisemmaksi. Ainoastaan viidellä prosentilla yrityksistä käyttötapa on muuttunut erittäin huomattavasti diagnostisempaan suuntaan aiempaan verrattuna. BSC:n käytön jokseenkin aiempaa diagnostisempaan kokee 11 prosenttia yrityksistä. Kahdeksan prosenttia yrityksistä kokee, ettei käyttötavassa ole tapahtunut juurikaan muutosta suuntaan tai toiseen.

Taulukko 9 antaa mahdollisuuden tarkastella yhtäaikaaisesti myös muutoksen luonnetta ja sen voimakkuutta sekä käyttötavan nykytilan luonnetta ja sen astetta. Huomionarvoista on esimerkiksi se, että viidellä prosentilla yrityksistä BSC:tä käytetään nykyisin selkeästi enemmän diagnostiseen tapaan suuntautuneella otteella, ja lisäksi näiden yritysten kehityssuunta on BSC:n käyttöönoton jälkeen ollut nimenomaan diagnostisen käyttötavan lisääntyminen. Vastaavasti 19 prosentilla yrityksistä käyttötavassa on tapah-

tunut muutosta interaktiiviseen suuntaan erittäin paljon, ja tällä hetkellä käytötapa on näillä yrityksillä jokseenkin enemmän interaktiiviseen tapaan suuntautunut.

Kun taulukon 9 käyttötavan muutosta kuvaavien frekvenssien jakaumaa tarkastellaan tilastollisesti, voidaan todeta, että frekvenssijakauman vinouskerroin on -0,43 ja huipukkuuskerroin 0,55. Jakauma on siis jossain määrin vasemmalle vino, joka kuvastaa painotusta interaktiiviseen suuntaan tapahtuneesta käyttötavan muutoksesta. Huipukkuuskerroin kielii leptokurtisesta, eli huipukkaasta jakaumasta. Havainnot ovat siis keskittyneet tiettyihin luokkiin, jolloin muiden luokkien havainnot ovat jääneet vähäisiksi. Lisäarvoa selvitykselle tuo myös se, kuinka kauan BSC on ollut yrityksen käytössä. Taulukossa 10 yritykset on jaoteltu käyttöajan mukaisesti viiden vuoden mittaisiin ryhmiin, joiden osalta käyttötavan muutoksen suuntaa ja voimakkuutta tarkastellaan.

Taulukko 10 BSC:n käyttöaika ja käyttötavan muutos

BSC:n käyttöaika yrityksessä (vuosia)	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	Ei tiedossa.
<b>Erittäin huomattavasti diagnostisempi</b>	8 %	9 %	0 %	0 %	0 %
<b>Huomattavasti diagnostisempi</b>	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>Jokseenkin diagnostisempi</b>	8 %	18 %	0 %	33 %	0 %
<b>Käyttötavassa ei juurikaan muutosta</b>	8 %	9 %	17 %	0 %	0 %
<b>Jokseenkin interaktiivisempi</b>	8 %	9 %	17 %	0 %	0 %
<b>Huomattavasti interaktiivisempi</b>	8 %	18 %	50 %	33 %	80 %
<b>Erittäin huomattavasti interaktiivisempi</b>	58 %	36 %	17 %	33 %	20 %
<b>Yhteensä</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Taulukosta 10 huomataan, että BSC:n käyttötavassa on tapahtunut enemmän muutoksia interaktiiviseen suuntaan sellaisissa yrityksissä, joissa BSC on ollut vasta vähemmän aikaa käytössä. 58 prosentissa niistä yrityksistä, joissa BSC on ollut käytössä korkeintaan viisi vuotta, käytötapa on muuttunut erittäin huomattavasti interaktiivisempaan suuntaan. 6–10 vuotta BSC:tä käyttäneiden yritysten keskuudessa vastaava osuus on 36 prosenttia, ja 11–15 vuotta BSC:tä käyttäneiden yritysten keskuudessa enää 17 prosenttia. 16–20 vuotta BSC:tä käyttäneitä yrityksiä on vain kolme, joten kyseiselle luokalle esitetty prosenttiosuus ei ole kovin luotettava. Tältä osin vaikuttaisi, että BSC:n käytön koetaan muuttuneen interaktiivisemmaksi laajemmin sellaisissa yrityksissä, joissa BSC:tä on käytetty vasta lyhyemmän aikaa. Jos käyttöajan ja käyttötavan muutoksen mukaisille luokille lasketaan ristiintaulukointimenetelmällä frekvenssien odotusarvot, ja verrataan todellisia havaintoja niihin, voidaan todeta, että odotusarvoon nähden eniten on sellaisia yrityksiä, jotka ovat käyttäneet BSC:tä korkeintaan viisi vuotta ja joiden BSC:n käyttötavan on koettu muuttuneen erittäin huomattavasti interaktiivisempaan suuntaan.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös yleisellä tasolla sitä, kuinka paljon BSC:n käytötapa on muuttunut. Käyttötavan muutoksen astetta piti arvioida asteikolla 1–5,



jossa ykkönen tarkoittaa sitä, että käytössä ei ole tapahtunut lainkaan muutosta, ja viiton tarkoittaa sitä, että käytössä on tapahtunut erittäin paljon muutosta.

Valtaosa, 45 prosenttia, vastaajista arvioi mainitulla asteikolla muutoksen asteeksi 4, jonka voisi ajatella kuvaavan määrettä "paljon". Vaihtoehdon erittäin paljon (5) valitsi 18 prosenttia vastaajista, kun taas ei lainkaan -vaihtoehdon valitsi vain 3 prosenttia vastaajista. Vastaajien vastausvalintojen keskiarvo on 3,65, jonka voisi ajatella olevan jotta-kuinkin "paljon" tai "melko paljon". Mediaani- ja moodivastaukset asettuivat kumpikin vaihtoehtoon 4, eli "paljon".

Jos on BSC:n käyttötapaa useimmilla yrityksillä muuttunut interaktiivisempaan suuntaan, niin vielä useammilla yrityksillä on BSC järjestelmänä kehittynyt strategisen johtamisen suuntaan. BSC:n käyttötarkoituksen muutosta selvittäviin väittämiin annettujen vastausten ja niistä laskettujen summamuuttujien keskiarvo on 0,68 ja mediaani 0,69. Luvut ovat siis melko paljon strategista johtamisjärjestelmää kohti tapahtuvaa muutosta kuvaavaa ykköstä lähempänä. Keskihajonta on 0,15. Kun käyttötarkoituksen muutosta tarkasteleva aineisto luokitellaan samalla tavoin, kun käytettävän muutosta kuvaava jakauma, voidaan taulukosta 11 huomata, että painotus on selkeästi kuvion oikeassa laidassa. Tämä tarkoittaa sitä, että valtaosa yrityksistä kokee, että heidän käyttämänsä BSC sisältää nykyisin enemmän strategisen johtamisjärjestelmän piirteitä kuin aikaisemmin. Taulukon ylälaidassa olevat riviotsikot kuvaavat käyttötarkoituksen muutosta, ja taulukon vasemmassa laidassa olevat sarakeotsikot kuvaavat nykyistä käyttötarkoitusta.

Taulukko 11 BSC:n käyttötarkoituksen muutos

Luokkaraja	0,000 - 0,332	0,333 - 0,399	0,400 - 466	0,467 - 0,532	0,533 - 0,599	0,600 - 0,666	0,667 - 1,000	
<b>BSC:n käyttötarkoituksen muutos</b>	<b>Muutos erittäin huomattavasti enemmän suor.mit.järj. suuntaan</b>	<b>Muutos huomattavasti enemmän suor.mit.järj. suuntaan</b>	<b>Muutos jokseenkin enemmän suor.mit.järj. suuntaan</b>	<b>Käyttötarkoituksessa ei juurikaan muutosta</b>	<b>Muutos jokseenkin enemmän strat.joht.järj. suuntaan</b>	<b>Muutos huomattavasti enemmän strat.joht.järj. suuntaan</b>	<b>Muutos erittäin huomattavasti enemmän strat.joht.järj. suuntaan</b>	<b>Yhteensä</b>
Erittäin huomattavasti suorituksenmittaukseen suuntautunut	3 %							3 %
Huomattavasti suorituksenmittaukseen suuntautunut					3 %			3 %
Jokseenkin suorituksenmittaukseen suuntautunut				5 %		3 %	8 %	16 %
Ei selkeästi kumpaakaan			3 %	3 %		8 %	5 %	19 %
Jokseenkin strategiseen johtamiseen suuntautunut					3 %	3 %	16 %	22 %
Huomattavasti strategiseen johtamiseen suuntautunut				3 %			16 %	19 %
Erittäin huomattavasti strategiseen johtamiseen suuntautunut						5 %	14 %	19 %
<b>Yhteensä</b>	<b>3 %</b>	<b>0 %</b>	<b>3 %</b>	<b>11 %</b>	<b>5 %</b>	<b>19 %</b>	<b>59 %</b>	<b>100 %</b>

Kuten taulukko 11 osoittaa, selkeä enemmistö yrityksistä kokee, että BSC:n käyttötarkoitus on sen käytössäoloaikana muuttunut enemmän strategisen johtamisen järjestelmän suuntaan. Jopa 59 prosenttia vastaajista kokee, että tämän suuntainen muutos on ollut erittäin huomattavaa. 19 prosentilla muutos strategisen johtamisjärjestelmän suuntaan on ollut huomattavaa. 5 prosenttia yrityksistä kokee, että BSC on käytössäoloaikansa muuttunut jossain määrin strategisen johtamisjärjestelmän suuntaan. Yhteensä siis 84 prosenttia yrityksistä kokee BSC:n käyttötarkoituksen muuttuneen vähintään jonkin verran strategisen johtamisjärjestelmän suuntaan. Vain viidellä prosentilla vastaajista kokemus on se, että BSC on käytössäoloaikanaan muuttunut enemmän pelkän suorituksen mittausjärjestelmän kaltaiseksi järjestelmäksi. 11 prosenttia yrityksistä on sitä mieltä, että BSC:n käyttötarkoitus on säilynyt jotakuinkin samana koko sen käytössäoloajan.

Kiinnittämällä huomion taulukon 11 vasemman reunan sarakeotsikkoihin syntyy mahdollisuus tarkastella sitä, millä tavalla koettu käyttötarkoituksen muutos ja sen voimakkuus linkittyvät nykyiseen käyttötarkoitukseen ja sen asteeseen. Esimerkiksi kolme prosenttia yrityksistä on sellaisia, jossa BSC:tä käyttötarkoitus on muuttunut erittäin huomattavasti enemmän suorituksen mittausjärjestelmän suuntaan, ja jossa BSC nykyisin myös koetaan olevan erittäin huomattavasti enemmän suorituksen mittausjärjestelmä kuin strateginen johtamisjärjestelmä. Yrityksistä 14 prosenttia on sellaisia, joissa koetaan, että BSC on muuttunut vähintään jossain määrin enemmän strategisen johtamisjärjestelmän tyyppiseksi, mutta joissa silti BSC:tä käytetään yhä enemmän suorituksen mittausjärjestelmänä kuin strategisena johtamisjärjestelmänä. 57 prosentissa yrityksistä

BSC:n käyttötarkoitus on muuttunut vähintään jossain määrin enemmän strategisen johtamisjärjestelmän ominaisuuksia kohti, ja näissä yrityksissä BSC:n koetaan nykyisin myös olevan vähintään jossain määrin enemmän strateginen johtamisjärjestelmä kuin paranneltu suorituksen mittausjärjestelmä.

Tilastollinen käyttötarkoitusten muutosta kuvaavien frekvenssien jakauma osoittaa, että aineisto ei tältä osin ole normaalisti jakautunut. Frekvenssijakauma on selkeästi vasemmalle vino; vinouskerroin on -1,81. Tämä tarkoittaa sitä, että frekvenssit ovat selvästi korkeampia niissä ryhmissä, jotka kuvaavat yritysten kokemaa käyttötarkoituksen muutosta strategisen johtamisjärjestelmän suuntaan. Huipukkuuskerroin on 2,95. Jakama on siis varsin huipukas, eli leptokurtinen. Havainnot ovat keskittyneet pääasiassa vain muutamaa luokkiin muiden luokkien kustannuksella. Tässä tapauksessa frekvenssit painottuvat erityisesti luokkaan, joka kuvaa muutosta erittäin huomattavasti selkeämmin strategisen johtamisjärjestelmän suuntaan. Kattava ymmärrys käyttötarkoituksen muutoksesta vaatii kuitenkin tuekseen vielä BSC:n käyttöajan huomioimisen. Tätä asiaa havainnollistaa taulukko 12, jossa yritykset on jaoteltu käyttötarkoituksen muutoksen ja sen voimakkuuden sekä BSC:n käytössäoloajan mukaan.

Taulukko 12 BSC:n käyttöaika ja käyttötarkoituksen muutos

BSC:n käyttöaika yrityksessä (vuosia)	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	Ei tiedossa.
Muutos erittäin huomattavasti enemmän suor.mit.järj. suuntaan	0 %	9 %	0 %	0 %	0 %
Muutos huomattavasti enemmän suor.mit.järj. suuntaan	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Muutos jokseenkin enemmän suor.mit.järj. suuntaan	8 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Käyttötarkoituksessa ei juurikaan muutosta	25 %	9 %	0 %	0 %	0 %
Muutos jokseenkin enemmän strat.joht.järj. suuntaan	0 %	0 %	0 %	67 %	0 %
Muutos huomattavasti enemmän strat.joht.järj. suuntaan	8 %	18 %	33 %	0 %	40 %
Muutos erittäin huomattavasti enemmän strat.joht.järj. suuntaan	58 %	64 %	67 %	33 %	60 %
<b>Yhteensä</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Muutosta BSC:n käyttötarkoituksessa strategisen johtamisjärjestelmän suuntaan on tapahtunut suhteellisesti eniten niiden yritysten keskuudessa, joissa BSC on ollut käytössä 11–15 vuotta, kuten taulukosta 12 voidaan nähdä. Jotakuinkin samalla tasolla ollaan kuitenkin myös 1–5 ja 6–10 vuotta BSC:tä käyttäneiden yritysten keskuudessa.

Kun tarkastellaan vastaajien kokeman BSC:n käyttötavan ja BSC:n käyttötarkoituksen muuttumisen välistä yhteyttä, voidaan todeta, että 99 prosentin luottamustasolla koetun BSC:n käyttötavan muutoksen ja koetun BSC:n käyttötarkoituksen muutoksen välillä on tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio. Käyttötavan ja -tarkoituksen muutosta selvittävien väittämien vastauksista laskettujen summamuuttujien välinen korrelaatio on 0,63. 1-suuntaisen testin p-arvo on pienempi kuin 0,001, joka on pienempi kuin 0,01. Tässä yhteydessä korrelaatiota on tulkittava siten, että mitä enemmän vastaajat kokevat BSC:n käyttötavan muuttuneen interaktiiviseen suuntaan, niin sitä enemmän he kokevat myös BSC:n käyttötarkoituksen muuttuneen pelkää suorituksen mittausjär-

jestelmää voimakkaammin strategista johtamisjärjestelmää muistuttavaksi järjestelmäksi.

BSC:n käytössäoloajan ja koetun käyttötavan muutoksen välillä sen sijaan ei ole tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota (otoskoko = 32, korrelaatiokerroin =  $-0,15$ , 1-suuntaisen testin p-arvo =  $0,21 > 0,05$ ). Myöskään BSC:n käytössäoloajan ja koetun käyttötarkoituksen muutoksen välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota (otoskoko = 32, korrelaatiokerroin =  $0,00$ , 1-suuntaisen testin p-arvo =  $0,48 > 0,05$ ). Korrelaation selvittämisessä verrattiin yrityskohtaisesti laskettuja summamuuttujia vastaajan ilmoittamaan BSC:n käytössäoloaikaan. Käytetyt summamuuttujat perustuvat vastaajan antamiin vastauksiin käyttötavan ja -tarkoituksen muutosta koskeviin väittämiin.

Kyselyyn vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida vapaamuotoisesti myös sitä, miten he kokevat BSC:n järjestelmänä muuttuneen. 19 yritystä kommentoi muutosta sanallisesti. Lopuksi onkin mielenkiintoista tutustua siihen, miten yritykset muutoksen kokevat. Avoimena esitetyn kysymyksen vastausten sisällöt ja niiden teemat vaihtelivat laajasti. Useat vastaajat toteavat, ettei järjestelmässä ole tapahtunut muutoksia, tai jos on, niin korkeintaan esitysmuodossa tai siinä, että BSC on vallannut suuremman roolin yrityksen kannustinpalkkiomallissa. Toiset vastaajat taas näkevät, että BSC kehittyy yrityksessä yhä jatkuvasti. Esimerkiksi tavoitteita saatetaan nykyisin asettaa myös muille asioille, kuin pelkästään tulokselle. Lisäksi koetaan, että seuranta keskittyy nykyisin paremmin strategian kannalta olennaisiin asioihin, ja että seuranta on systemaattisempaa. Muutos saattaa liittyä myös tietotekniikkaan, kun Excel-pohjainen BSC on korvattu verkkopohjaisella ratkaisulla.

Muutosta on tapahtunut myös BSC:n rakenteessa. Siinä missä yhdessä yrityksessä järjestelmästä on tehty kattavampi, toisessa yrityksessä järjestelmästä on tehty yksinkertaisempi. Rakenteen muuttamisen pyrkimyksenä voi olla yhdensuuntaisuuden saavuttaminen konsernitason kanssa tai enemmän yhtiö- kuin yksikötason mittariston tavoittelemisen. Lisäksi prosessiajattelua saatetaan pyrkiä lisäämään luomalla jokaiselle prosessille oma BSC:nsä, jotka yhdessä muodostavat koko yrityksen BSC:n. Rakenne voi muuttua myös mittareiden määrän kautta, kun esimerkiksi eri liiketoimintakohtaisten mittareiden määrää vähennetään.

Pelkän BSC-järjestelmän muuttumisen kuvailemisen lisäksi kysymys sai aikaan pohdiskelua myös siitä, miten BSC:n olisi jatkossa muututtava, jotta se tuottaisi hyötyä yrityksille viime vuosina vahvasti muuttuneen markkinaympäristön vaateissa: *“Ehkä BSC on mennyt jo vähän pois muodista. Aikaisemmin sitä korostettiin mielestäni enemmän. Nyt yrityksissä keskitytään enemmän tulevaisuuden megatrendien hakemiseen ja digitalisaatioon, eli asioihin, joita on haastava mitata yksiselitteisillä mittareilla. Tässä olisi BSC:lle yksi kehittämiskohde mittaristojen luomisessa.”*

#### 4.2.5 BSC yritysten kannustinpalkkiomalleissa

Kaikilla suurimmilla BSC:tä käyttävillä suomalaisyrityksillä on käytössään jokin kannustinpalkkiomalli. Näistä yrityksistä 7 prosentilla BSC:llä ei ole kuitenkaan mitään vaikutusta kannustinpalkkioiden määräytymiseen. 55 prosentilla yrityksistä kannustinpalkkiomallin kannustimet perustuvat osittain BSC:n tuloksiin. Kannustinpalkkiomallin kannustimet perustuvat täysin tai lähes täysin BSC:n tuloksiin 38 prosentissa yrityksistä.

Mainitut tulokset täydentävät Malmin (2001, 212) haastattelututkimuksen tuloksia. Siinä haastatelluista yrityksistä kolmellatoista oli käytössään kannustinpalkkiomalli. Näistä neljällä (31 %) kannustinpalkkiomallit eivät perustuneet lainkaan BSC:hen. Kuudella yrityksellä (46 %) kannustinpalkkiomalli perustui osittain BSC:hen. Kolmella yrityksellä (23 %) kannustinpalkkiomalli perustui täysin BSC:hen. Malmin tutkimuksessa haastatellut yritykset uskoivat, että palkitsemisjärjestelmät tulevat perustumaan tiukemmin BSC:hen sen kehittymisen myötä.

BSC:n eri mittausnäkökulmien rooliin suurimpien suomalaisyritysten kannustinpalkkiomalleissa korostuu, melko arvattavasti, taloudellinen näkökulma. Kaikissa BSC:tä osin tai täysin kannustinpalkkiomallissaan soveltavissa yrityksissä taloudellinen näkökulma vaikuttaa kannustimiin. Asiakasnäkökulma vaikuttaa kannustinpalkkioihin 72 prosentissa yrityksistä ja sisäisten prosessien näkökulma 74 prosentissa yrityksistä. Kuten ylimmän johdon huomion osalta, myös kannustinpalkkioihin vaikuttavuuden osalta innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma jää selkeään sivurooliin: vain joka kolmannessa yrityksessä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmalla on vaikutusta kannustimien määräytymiseen. Asiakasnäkökulman sisällyttäminen kannustinpalkkiomalliin on 25 prosenttia yleisempää niissä yrityksissä, joissa kannustinpalkkiomalli perustuu täysin BSC:n tuloksiin, kuin niissä, joissa kannustinpalkkiomalli perustuu osittain BSC:n tuloksiin. Sisäisten prosessien näkökulman esiintyminen kannustinpalkkiomallissa on puolestaan 34 prosenttia yleisempää ja innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman esiintyminen 68 prosenttia yleisempää silloin, kun yrityksen kannustinpalkkiomalli perustuu täysin tai lähes täysin BSC:n tuloksiin. Taulukosta 13 voidaan nähdä, millaisia BSC:n mittausnäkökulmien yhdistelmiä yrityksillä kannustinpalkkiomalleissaan on.

Taulukko 13 BSC:n mittausnäkökulmat kannustinpalkkiomalleissa

Kannustinpalkkiomalliin vaikuttavat BSC:n mittausnäkökulmat	Kannustinpalkkiomallin BSC:n tuloksiin perustumisen aste		
	Osittain	Täysin tai lähes täysin	Molemmat yhteensä
<i>Kaikki näkökulmat</i>	15 %	18 %	33 %
<i>Taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit</i>	15 %	13 %	28 %
<i>Vain taloudellinen</i>	13 %	3 %	15 %
<i>Taloudellinen ja sisäiset prosessit</i>	8 %	5 %	13 %
<i>Taloudellinen ja asiakas</i>	8 %	3 %	10 %
<i>Muut näkulmakombinaatiot</i>	0 %	0 %	0 %

Kaikki BSC:n neljä näkökulmaa kannustinpalkkiomalliinsa huomioivia yrityksiä on 33 prosenttia niistä yrityksistä, joissa BSC vaikuttaa vähintään osittain kannustinpalkkiomallin kannustimiin. Taulukosta 13 voidaankin huomata, että taloudellinen näkökulma on aina mukana kannustimiin vaikuttavissa mittausnäkökulmissa, mutta innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma on mukana vain, jos kaikki muutkin näkökulmat vaikuttavat kannustinpalkkioihin. Kaikkien näkökulmien huomioiminen kannustinpalkkiomallissa on yleisempää niillä yrityksillä, joilla kannustinpalkkiomalli perustuu täysin BSC:n tuloksiin kuin niillä yrityksillä, joilla se perustuu osittain BSC:n tuloksiin. Molemmissa ryhmissä yleisintä on huomioida kaikki neljä näkökulmaa, ja toiseksi yleisintä on huomioida kaikki paitsi innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma. Pelkkä BSC:n taloudellinen näkökulma vaikuttaa kannustinpalkkiomalliin 15 prosentissa niistä yrityksistä, joissa BSC vaikuttaa kannustinpalkkiomallin kannustimiin ainakin osittain.

Vaikuttaisi, että liikevaihdon osalta BSC:n rooli kannustinpalkkiomallin ulkopuolisena tekijänä korostuu alle sadan miljoonan euron liikevaihdolla toimivissa yrityksissä yli sadan miljoonan euron liikevaihdolla toimivia yrityksiä enemmän. BSC:n vaikutus osittain sekä BSC:n vaikutus täysin tai lähes täysin yrityksen kannustinpalkkiomalliin korostuu hieman enemmän yli sadan miljoonan euron liikevaihdolla toimivien yritysten keskuudessa. Toimialakohtainen vertailu ei ole mielekästä kapean aineiston johdosta.

BSC:n käyttötavan mukaan tarkasteltuna BSC:n poisjättäminen yrityksen kannustinpalkkiomallista vaikuttaisi korostuvat yrityksissä, joiden BSC:n käyttötapa on erittäin huomattavasti diagnostiseen suuntautunut. BSC:n ottaminen osittain mukaan yrityksen kannustinpalkkiomallin kannustimien määrittelyyn korostuu yrityksissä, joiden käyttötapa on tässä tutkielmassa luokiteltu olevan jokseenkin interaktiiviseen suuntautunut. Kannustinpalkkiomallin perustuminen täysin tai lähes täysin korostuu yrityksissä, joiden BSC:n käyttötapa on samanaikaisesti sekä diagnostinen että interaktiivinen.

Kun tarkastellaan kannustinpalkkiomallia ja BSC:n käyttötarkoista, voidaan havaita, että BSC:n jättäminen pois kannustinpalkkiomallista kokonaan korostuu sellaisissa yrityksissä, joissa BSC ei ole selkeästi suorituksen mittausjärjestelmä eikä strateginen johtamisjärjestelmä. BSC vaikuttaa osittain kannustinpalkkiomalliin sellaisissa yrityksissä, joiden BSC:n käyttötarkoitus on tässä tutkielmassa luokiteltu olevan jokseenkin enemmän suorituksen mittaukseen suuntautunut järjestelmä. Yrityksissä, joissa BSC:n käyttötarkoitus on tässä tutkielmassa luokiteltu olevan jokseenkin strategiseen johtamiseen suuntautunut järjestelmä, kannustinpalkkioiden perustuminen täysin tai lähes täysin BSC:n tuloksiin korostuu.

Edellä mainitut havainnot kannustinpalkkiomallin ja yrityksen liikevaihdon, BSC:n käyttötavan ja BSC:n käyttötarkoituksen välillä perustuvat todellisten havaintojen frekvenssien sekä ristiintaulukointimenetelmällä laskettujen odotusarvojen frekvenssien vertailuun. Esimerkiksi liikevaihtoa koskien odotusarvo yli 100 miljoonan euron liikevaihdolla toimiville kannustinpalkkiomallinsa täysin tai lähes täysin BSC:hen perusta-

ville yrityksille on laskettu kaavalla  $\frac{T*P}{S}$ , jossa T tarkoittaa kaikkien yli 100 miljoonan euron liikevaihdolla toimivien BSC:tä käyttävien yritysten kappalemäärää, P kaikkien niiden yritysten kappalemäärää, jotka ilmoittivat perustavansa kannustinpalkkiomallinsa täysin tai lähes täysin BSC:hen ja S on kaikkien BSC:tä käyttävien yritysten kokonaiskappalemäärää. Odotusarvot on laskettu samalla menetelmällä kaikille luokille. Laskelmissa T on edustanut selvityskohtaisesti liikevaihtoa, BSC:n käyttötapaa tai BSC:n käyttötarkoitusta ja P edustaa joka selvityskohteessa BSC:n ja kannustinpalkkiomallin välisen sidoksen voimakkuutta. S on joka laskelmassa ollut koko otoskoko. Frekvenssien pienuudesta johtuen näille aineistoille ei ollut mielekästä tehdä khiin neliö -testiä. Khiin neliö -testissä alle viiden (5) suuruisia odotettuja frekvenssejä ei saisi olla viidesosaa enempää kaikista odotetuista frekvensseistä, koska tällöin testin luotettavuus kärsii (Mamia 2005, 35). Edellä esitettyihin havaintoihin liittyvissä jakaumissa tämä ehto ei täyttynyt.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Balanced Scorecard (BSC) on yritysten käyttämä suorituksen mittausjärjestelmä, jota voidaan käyttää myös strategisena johtamisjärjestelmänä. BSC:ssä on tyypillisesti neljä mittausnäkökulmaa, jotka ovat taloudellinen, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä organisaation innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmat. Suorituksen mittausjärjestelmänä käytettynä BSC auttaa johtajia löytämään havaittujen ongelmien syyt tuottamalla näkyyden parannusta kaipaavista toiminnoista.

Strategisena johtamisjärjestelmänä käytettävä BSC kuvaa yrityksen strategiaa linkittämällä aineellisen ja aineettoman pääoman käyttäen syy-seuraus-suhteiden logiikkaa. Eri osa-alueiden välisiä syy-seuraus-suhteita voidaan esittää visuaalisessa muodossa strategiakarttojen avulla. Strategiakartat auttavat yrityksen toimijoita strategian ymmärtämisessä. Yritysjohdon huomion kiinnittäminen yrityksen visioon ja strategiaan nähdäänkin yhtenä BSC:n vahvuuksista, joskin BSC-mittariston ja strategian linkittäminen koetaan toisinaan haastavaksi.

Diagnostisilla ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan johtajien käyttämiä muodollisia tietojärjestelmiä, joiden tarkoituksena on kertoa ylemmälle johdolle, milloin asiat eivät toteudu halutulla tavalla ja milloin toiminta ei ole yhteneväinen suunnitelmien kanssa. Diagnostiset ohjausjärjestelmät korjaavat poikkeavuuksia toteumien ja niihin verrattavien standardiarvojen välillä. Poikkeuksiin perustuvan johtamisen avulla diagnostiset ohjausjärjestelmät mahdollistavat organisaatioille tavoitteiden saavuttamisen ilman johdon jatkuvaa valvontaa.

Interaktiiviset ohjausjärjestelmät ovat muodollisia tietojärjestelmiä, jotka keskittävät huomion läpi koko organisaation. Interaktiivisen ohjausjärjestelmän aikaansaama tieto on tärkeää ja toistuvaa, ja se on tarkoitettu yrityksen ylimmälle johdolle. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät vaativat säännöllistä huomiota myös operatiivisilta johtajilta yrityksen eri tasoilta. Järjestelmän tuottamasta datasta keskustellaan säännöllisesti, ja sen perusteella haastetaan jatkuvasti olemassa olevia oletuksia ja toimintasuunnitelmia. Interaktiivisia ohjausjärjestelmiä käytetään strategisten epävarmuustekijöiden hallitsemiseen ja uusien strategioiden esilletulon ohjaamiseen. BSC:tä voidaan käyttää joko diagnostisesti tai interaktiivisesti, mutta myös siten, että käytössä on samanaikaisesti piirteitä kummastakin käyttötavasta.

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää BSC:n käytön yleisyyttä, käyttötapaa ja käyttötarkoitusta sekä niiden välistä yhteyttä suurimpien suomalaisyritysten keskuudessa. Selvitys perustui tutkielmaa varten kerätyn kyselytutkimuksen aineistoon, johon vastasi 97 yritystä. Tämän tutkielman aineiston valossa 43 prosenttia suurimmista suomalaisyrityksistä käyttää tällä hetkellä BSC:tä. Kahdeksan prosenttia yrityksistä on joskus käyttänyt BSC:tä, mutta ei käytä sitä enää. Sellaisia yrityksiä, jotka harkitsevat BSC:n käyttöönottoa, on 11 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä. 38 prosentilla



kyselyyn vastanneista yrityksistä ei ole kokemusta BSC:n käytöstä, eivätkä nämä yritykset myöskään harkitse ottavansa BSC:tä käyttöönsä. Malmin vuoden 2001 tutkimuksessa todettiin, että suomalaisyrityksistä 31 prosenttia käyttää BSC:tä. Tältä osin voidaan todeta, että BSC:n käytön yleisyys näyttäisi lisääntyneen suomalaisyritysten keskuudessa hieman.

50 prosentilla BSC:tä käyttävistä suurimmista suomalaisyrityksistä BSC:n käyttötapa on vähintään jossain määrin suuntautunut enemmän interaktiiviseen käyttötapaan kuin diagnostiseen käyttötapaan. Enemmän diagnostisesti kuin interaktiivisesti suuntautunutta BSC:n käyttöä ilmeni 31 prosentissa yrityksistä. Molempia käyttötapoja samanaikaisesti ja jotakuinkin saman verran on 19 prosentilla yrityksistä. Yleisellä tasolla vaikuttaisi, että millään yrityksellä BSC:n käyttötapa ei ole puhtaasti pelkästään diagnostista tai pelkästään interaktiivista. Sen sijaan yritysten käyttötavassa on piirteitä molemmista käyttötavoista samanaikaisesti, mutta useimmissa yrityksissä toinen käyttötapa painottuu toista enemmän. Kun tarkastellaan yritysten BSC:n sisältöä, voidaan todeta, että yli 80 prosentilla yrityksistä BSC käsittää 6–20 mittaria. Tulos on melko vahvasti linjassa muiden vastaavaa asiaa tutkineiden tutkimusten tulosten kanssa (mm. Basuony 2014, 18–19).

BSC:n käyttötarkoituksen osalta voidaan todeta, että vähintään jossain määrin enemmän yrityksen strategisena johtamisjärjestelmänä kuin paranneltuna suorituksen mittausjärjestelmänä BSC:tä käyttää 55 prosenttia suurimmista suomalaisista BSC:tä käyttävistä yrityksistä. Parannellun suorituksen mittausjärjestelmän piirteitä on puolestaan ainakin jossain määrin enemmän 24 prosentilla yrityksistä. 21 prosentilla yrityksistä BSC:ssä on suunnilleen yhtä paljon piirteitä kummastakin käyttötarkoituksesta. Kaikkien yritysten BSC:n käyttötarkoituksessa vaikuttaa olevan yhtä aikaa piirteitä sekä suorituksen mittausjärjestelmästä että strategisesta johtamisjärjestelmästä, mutta useimmilla yrityksillä toisen järjestelmätyypin piirteet korostuvat toista enemmän.

BSC:n käyttötavan ja käyttötarkoituksen välillä on tilastollisesti merkitsevää positiivista korrelaatiota. Mitä enemmän BSC:n käyttötavassa on interaktiivisen ohjauksen piirteitä, sitä todennäköisemmin BSC:tä käytetään strategisena johtamisjärjestelmänä. Suurempi käyttötavan diagnostinen suuntautuneisuus puolestaan indikoi enemmän BSC:n käyttöön paranneltuna suorituksen mittausjärjestelmänä. Eniten, 33 prosenttia, on sellaisia yrityksiä, jotka käyttävät BSC:tä interaktiivisemmin suuntautuneella otteella strategisena johtamisjärjestelmänä. Vähiten on sellaisia yrityksiä, joissa käyttötapa on samanaikaisesti diagnostista ja interaktiivista, ja joissa käyttötarkoitus ei ole selkeästi suorituksen mittaukseen eikä strategiseen johtamiseen viittaavaa.

Yrityksistä 76 prosenttia kokee, että sinä aikana, kun ne ovat käyttäneet BSC:tä, sen käyttötapa on muuttunut vähintään jossain määrin interaktiivisemmaksi. Vain 16 prosenttia yrityksistä kokee BSC:n käyttötavan muuttuneen vähintään jossain määrin diagnostisemmaksi. Kahdeksan prosenttia yrityksistä kokee, ettei BSC:n käyttö ole juuri-

kaan muuttunut. Käyttötarkoituksen osalta 84 prosenttia yrityksistä kokee, että BSC:n käyttötarkoitus on saanut enemmän strategiselle johtamisjärjestelmälle ominaisia piirteitä BSC:n käytössäoloaikana. Vain viisi prosenttia yrityksistä kokee, että BSC:n käyttötarkoitus on muuttunut enemmän suorituksen mittausjärjestelmän suuntaan. 11 prosenttia yrityksistä kokee, ettei käyttötarkoituksessa ole tapahtunut muutosta. Koetun käyttötavan muutoksen ja koetun käyttötarkoituksen muutoksen välillä on tilastollisesti merkitsevää positiivista korrelaatiota. Mitä enemmän vastaaja kokee BSC:n käyttötavan muuttuneen interaktiivisemmaksi, sitä todennäköisemmin hän kokee BSC:n myös muuttuneen enemmän strategiseksi johtamisjärjestelmäksi, tai päinvastoin. Sen sijaan BSC:n käytössäoloajan ja koetun käyttötavan muutoksen tai BSC:n käytössäoloajan ja koetun käyttötarkoituksen muutoksen välillä ei voida havaita tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota.

Kaikilla kyselyyn vastanneilla BSC:tä käyttävillä suurimmilla suomalaisyrityksillä on käytössään myös kannustinpalkkiomalli. Näistä yrityksistä 38 prosentilla kannustinpalkkiomallin kannustimet perustuvat täysin tai lähes täysin BSC:n tuloksiin. 55 prosentilla yrityksistä kannustinpalkkiomallin kannustimet perustuvat osittain BSC:n tuloksiin. Seitsemällä prosentilla yrityksistä kannustinpalkkiomalli ei perustu lainkaan BSC:hen. Yritysten kannustinpalkkiomalleissa huomioidaan erityisesti BSC:n taloudellinen mitausnäkökulma, joka vaikuttaa jokaisen BSC:n kannustinpalkkiomallissaan huomioivan yrityksen kannustimiin. Sen sijaan innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma huomioidaan kannustinpalkkiomalleissa selvästi muita näkökulmia harvemmin, vain joka kolmannessa yrityksessä. Asiakasnäkökulma ja sisäisten prosessien näkökulma huomioidaan kannustinpalkkiomalleissa vajaassa kolmessa yrityksessä neljästä.

Tutkielman validiteetin ja reliabiliteetin arvioinnissa korostuu suurimpien suomalaisyritysten BSC:n käyttöä koskevan aineiston kerääminen. Tutkimuksen validius tarkoittaa sitä, kuinka onnistuneesti tutkimus mittaa sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata (Vilka 2007, 150). Aineisto kerättiin pääosin esittämällä BSC:n käyttötapaan ja käyttötarkoitukseen liittyviä väittämiä, jotka oli johdettu aihepiirejä koskevasta kirjallisuudesta. Kirjallisuudessa käytetyt termit eivät aina ole arkisia ja helposti ymmärrettäviä. Tästä syystä kyselyn laatimisessa korostui väittämien muotoileminen vastaajan näkökulmasta ymmärrettäviksi kuitenkin kirjallisuuteen pohjautuvaa merkitystä menettämättä. Tämän suhteen validiteettia pyrittiin ylläpitämään muotoilemalla väittämiä useaan otteeseen muilta asiantuntijoilta saadun palautteen perusteella. Lisäksi kyselytutkimukselle tehdyn pilottitestauksen sekä testiryhmältä saadun palautteen voidaan katsoa edesauttaneen sitä, että vastaajille olisi lähtenyt mahdollisimman paljon oikealla tavalla ymmärrettävissä oleva kyselylomake. Väittämät esitettiin järjestyksessä teemoittain, minkä tarkoituksena oli edesauttaa sitä, että vastaajalla olisi jatkuvasti tuntuma esitetyihin väittämiin. Suurimpaan osaan väittämistä vastattiin viisiportaisella Likertasteikolla. Tällainen asteikko voidaan kokea tutkielman validiteetin kannalta sopivaksi:

väittämät eivät ole niin mustavalkoisia, että pelkkä kyllä-ei-asteikko olisi riittävä, mutta toisaalta esimerkiksi seitsemänportainen asteikko olisi vastaajien kannalta saatettu kokea jo sekavaksi. Kohtalaisen pitkä kyselylomake on saattanut hieman heikentää tutkielman validiteettia, mikäli vastaajien keskittyminen on alkanut herpaantua loppua kohden. Toisaalta kutakin kyselyn avulla määriteltyä asiaa, esimerkiksi BSC:n käyttötapaa, selvitettiin useamman väittämän avulla, jolloin mahdollinen yksittäinen virheellinen vastaus ei välittömästi johda vääristyneeseen mittaustulokseen. Väittämien väärintymmärryksen riski on toki kuitenkin aina olemassa.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka pysyviä tutkimustulokset ovat mittauksesta toiseen, ja sitä, kuinka toistettavia tulokset ovat tutkijasta riippumatta (Vilka 2007, 149). Tämän tutkielman reliabiliteettia kohentaa tutkimuskohdetta – suurimpia suomalaisyrityksiä – hyvin kuvastava otos: toimialatasolla tarkasteltuna kyselyyn vastanneiden yritysten sekä kaikkien suurimpien suomalaisyritysten edustamien toimialojen frekvenssien välillä on tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio. Toisaalta suhteellisen alhainen vastausprosentti saattaa osaltaan hieman heikentää reliabiliteettia. Esittämällä useita samaa aihetta koskevia väittämiä tutkielma pyrki edesauttamaan tutkittavien asioiden kattavaa mittaamista ja täten reliabiliteettia.

Tässä tutkielmassa näkökulma ohjausjärjestelmien käyttötavoista rajoittuu vain Simonsin viitekehysten mukaiseen diagnostiseen ja interaktiiviseen käyttötapaan. Esimerkiksi Burns & Nixon (2005, 260; 264) tarkastelee johdon ohjauskeinoja 2000-luvulla, ja toteaa, että diagnostisten ja interaktiivisten ohjausjärjestelmien vaikutus verrattuna epämuodollisiin ja sosiaalisiin ohjausjärjestelmiin (uskomus- ja rajoitejärjestelmät) on ollut kirjallisuudessa ylikorostunutta. Nixon ennakoii, että 2000-luvulla sosiaaliset ohjausjärjestelmät tulevat tärkeämmiksi. Tässä tutkielmassa, mutta myös valtaosassa tässä tutkielmassa viitatuista artikkeleissa rajausta on vedetty huomattavan usein nimenomaan diagnostiseen ja interaktiiviseen ohjauksen käyttötapaan. Johdon ohjausjärjestelmiin liittyvä tutkimuskenttä voisikin kaivata lisää täydentävää näkökulmaa, jossa painottuisi vähemmän tutkittu sosiaalisten ohjausjärjestelmien näkökulma.

## LÄHTEET

- Abernethy, Margaret A. – Brownell, Peter (1999) The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, numero 3, sivut 189–204.
- Agostino, Deborah – Arnaboldi, Michaela (2012) Design issues in Balanced Scorecards: The “what” and “how” of control. *European Management Journal*, vol. 30, numero 4, elokuu, sivut 327–339.
- Antonsen, Yngve (2014) The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, numero 1, maaliskuu, sivut 40–50.
- Argyris, Chris (1977) Double-loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, vol. 55, numero 5, syys-lokakuu, sivut 115–125.
- Arjaliés, Diane-Laure – Mundy, Julia (2013) The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, vol. 24, numero 4, joulukuu, sivut 84–300.
- Ax, Christian – Björnenak, Trond (2005) Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the Balanced Scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, vol. 16, numero 1, maaliskuu, sivut 1–20.
- Banker, Rajiv D. – Chang, Hsihui – Pizzini, Mina (2011) The judgmental effects of strategy maps in Balanced Scorecard performance evaluations. *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 12, numero 4, joulukuu, sivut 259–279.
- Basuony, Mohamed A. K. (2014) The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: A critique of the nature, value and application. *Accounting and Finance Research*, vol.3, numero 2, sivut 14–22.
- Batac, Julien – Carassus, David (2009) Interactions between control and organizational learning in the case of a municipality. A comparative study with Kloot (1997). *Management Accounting Research*, vol. 20, numero 2, kesäkuu sivut 102–116.
- Bensoussan, Alain – Mookerjee, Radha – Mookerjee, Vijay, Yue, Wei T. (2009) Maintaining diagnostic knowledge-based systems: a control-theoretic approach. *Management Science*, vol. 55, numero 2, helmikuu, sivut 294–310.
- Bisbe, Josep – Otley, David (2004) The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, numero 8, marraskuu, sivut 709–737.
- Buch, Per Nikolaj – Malmi, Teemu (2005) Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard. Teoksessa *Accounting in Scandinavia - The Northern Lights*, toim. S. Jonnson – J. Mouritsen, sivut 87–113. Liber, Malmö.

- Burns, John – Nixon, William A. J. (2005) Management control in the 21<sup>st</sup> century. *Management Accounting Research*, vol. 16, numero 3, syyskuu, sivut 260–268.
- Hit rate Definition in the Cambridge English Dictionary, Cambridge www-sivusto. <<http://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/hit-rate>>. Haettu 11.4.2017.
- Charan, Ram – Colvin, Geoffrey (1999) Why CEO's fail. *Fortune*, 21.6.1999, sivut 67–82.
- Cheng, Mandy M. – Humphreys, Kerry A. (2012) The differential improvement effects of the strategy map and scorecard perspectives on managers' strategic judgments. *The Accounting Review*, vol. 83, numero 3, toukokuu, sivut 899–924.
- Chenhall, Robert H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, numerot 2–3, helmi-huhtikuu, sivut 127–168.
- Chenhall, Robert H. (2005) Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, numero 5, heinäkuu, sivut 395–422.
- Crabtree, Aaron D. – DeBusk, Gerald K. (2008) The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting*, vol. 24, numero 1, kesäkuu, sivut 8–15.
- Davila, Tony (2000) An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, sivut 383–409.
- Davis, Stan – Albright, Tom (2004) An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, vol. 15, numero 2, kesäkuu, sivut 135–153.
- Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (2005) Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Teoksessa *The Sage handbook of qualitative research*, toim. N. Denzin – Y. Lincoln, sivut 1–26. Kolmas painos. Sage Publications, Thousand Oaks, Kalifornia.
- Epstein, Marc J. – Manzoni, Jean-Francois (1998) The balanced scorecard and tableau de bord. Translating strategy into action. *Management Accounting*, vol. 79, numero 2, elokuu, sivut 28–36.
- Ernst & Young (1998) *Measures That Matter*. Ernst & Young LLP, Boston.
- Given, Lisa M. (2008) *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Ensimmäinen painos. Sage Publications, Thousand Oaks, Kalifornia.

- Gond, Jean-Pascal – Grubnic, Suzana – Herzig, Christian – Moon, Jeremy (2012) Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, vol. 23, numero 3, syyskuu, sivut 205–223.
- Green, Stephen G. – Welsh, Ann M. (1988) Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review*, vol. 13, numero 2, huhtikuu, sivut 287–301.
- Henri, Jean-François (2006) Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, numero 6, elokuu, sivut 529–558.
- Hu, Bo – Leopold-Wildburger, Ulrike – Stohhecker, Jürgen (2017) Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. *European Journal of Operational Research*, vol. 258, numero 2, huhtikuu, sivut 664–676.
- Ikäheimo, Seppo – Laitinen, Erkki K. – Laitinen, Teija – Puttonen, Vesa (2011) *Laskentatoimi ja rahoitus*. Ensimmäinen painos. Vaasan Yritysinformaatio Oy, Vaasa.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, vol. 70, numero 1, tammi-helmikuu, 71–79.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (1996a) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Ensimmäinen painos. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (1996b) Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, vol. 74, numero 1, tammi-helmikuu, 75–85.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2000) Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, vol. 78, numero 5, syys-lokakuu, 167–176.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2001a) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2001b) Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, vol. 15, numero 1, maaliskuu, sivut 87–104.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2001c) Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, vol. 15, numero 2, kesäkuu, sivut 147–160.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2002) *Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Kauppakaari, Jyväskylä.

- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2004a) Measuring the strategic readiness of intangible asset, *Harvard Business Review*, vol. 82, numero 2, helmikuu, sivut 52–63.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2004b) *Strategiakartat: Aineettomat pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Talentum, Jyväskylä.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2008) *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1993) The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 5, syysy, sivut 243–264.
- Kasurinen, Tommi (2002) Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, vol. 13, numero 3, syyskuu, sivut 323–343.
- Kloot, Louise (1997) Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, vol. 8, numero 1, maaliskuu, 47–73.
- Kloot, Louise – Martin, John (2000) Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, vol. 11, numero 2, kesäkuu, sivut 231–251.
- Langfield-Smith, Kim (1997) Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, numero 2, sivut 207–232.
- Langfield-Smith, Kim (2007) A review of quantitative research in management control systems and strategy. *Handbook of Management Accounting Research*, Volume 2, sivut 753–783.
- Lesáková, Lubica – Dubcová, Katarína (2016) Knowledge and use of the Balanced Scorecard method in the businesses in the Slovak Republic. *Social and Behavioral Sciences*, vol. 230, 12.9.2016, sivut 39–48.
- Lord, Beverley R. – Shanahan, Yvonne P. – Gage, Michelle J. (2005) The balanced scorecard: A New Zealand perspective. *Pacific Accounting Review*, vol. 17, numero 1, kesäkuu 2005.
- Malmi, Teemu (2001) Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, vol. 12, numero 2, kesäkuu, sivut 207–220.
- Mamia, Tero (2005) *SPSS-Alkeisopas*. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Marginson, David E. W. (2002) Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, vol. 23, numero 11, marraskuu, sivut 1019–1031.

- Martinez Ramos, Miguel – Gutiérrez Hidalgo, Fernando (2003) From diagnostic to interactive style of management control. *Management Research News*, vol. 26, numero 5, sivut 21–31.
- Michalska, J (2005) The usage of the Balanced Scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness. *Journal of Materials Processing Technology*, vol. 162–163, 15.3.2005, sivut 751–758.
- Mooraj, Stella – Oyon, Daniel – Hostettler, Didier (1999) The Balanced Scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal* vol. 17, numero 5, lokakuu, sivut 481–491.
- Murby, Liz – Goulid, Stathis (2005) *Effective Performance Management with the Balanced Scorecard: Technical Report*. Ensimmäinen painos. Cima, Lontoo.
- Näsi, Juha (1980) *Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A 2 Tutkielmia ja raportteja 11, Tampere.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Nilsson, Fredrik – Rapp, Birger (1999) Implementing business unit strategies: the role of management control systems. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 15, numero 1, maaliskuu, sivut 65–88.
- Norreklit, Hanne (2000) The balance on the Balanced Scorecard – A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, vol. 11, numero 1, maaliskuu, sivut 65–88.
- Norreklit, Hanne (2003) The Balanced Scorecard: What is score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, numero 6, elokuu, sivut 591–619.
- Norreklit, Hanne – Mitchell, Falconer (2007) *The Balanced Scorecard. Issues in Management Accounting*, kolmas painos. Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow. Sivut 175–198.
- Otley, David (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, vol. 10, numero 4, joulukuu, sivut 363–382.
- Porter, Michael E. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, vol. 74, numero 6, marras-joulukuu, sivut 61–78.
- Pellinen, Jukka (2005) *Talousjohtaminen*. Ensimmäinen painos. Talentum Media Oy, Jyväskylä.



- Sakka, Ouafa – Barki, Henri – Côté, Louise (2013) Interactive and diagnostic uses of management control systems in IS projects: Antecedents and their impact on performance. *Information & Management*, vol. 50, numero 6, syyskuu, sivut 265–274.
- Simons, Robert (1991) Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, vol. 12, numero 1, tammikuu, sivut 49–62.
- Simons, Robert (1994) How new top managers use control systems. *Strategic Management Journal*, vol. 15, numero 3, maaliskuu, sivut 169–189.
- Simons, Robert (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Ensimmäinen painos. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Simons, Robert (2000) *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Ensimmäinen painos. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Speckbacher, Gerhard – Bischof, Jürgen – Pfeiffer, Thomas (2003) A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, vol. 14, numero 4, joulukuu, sivut 361–388.
- Tessier, Sophie – Otley, David (2012) A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*. vol. 23, numero 3, syyskuu, sivut 171–185.
- Tuomela, Tero-Seppo (2005) The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, vol. 16, numero 3, syyskuu, sivut 293–320.
- Työ- ja elinkeinoministeriön Yritys-Suomi-www-sivusto. Yrityksen koko. <<https://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-koko>>, haettu 13.4.2017.
- Widener, Sally K. (2007) An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, numerot 7–8, lokamarraskuu, sivut 757–788.
- Wiersma, Eelke (2009) For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, vol. 20, numero 4, joulukuu, sivut 239–251.
- Vilkka, Hanna (2007) *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Ensimmäinen painos. Tammi, Helsinki.
- Witcher, Barry – Butterworth, Rosie (1999) Hoshin Kanri: How Xerox manages. *Long Range Planning*, vol. 32, numero 3, kesäkuu, sivut 323–332.
- Yu, Lichen – Perera, Sujatha – Crowe, Susan (2008) Effectiveness of the Balanced Scorecard: The Impact Strategy and Causal Links. *Journal of Applied Management Accounting Research*, vol. 6, numero 2, sivut 37–56.

Zeng, Kaisheng – Luo, Xiaohui (2013) The Balanced Scorecard in China: Does it work?  
*Business Horizons*, vol. 56, numero 5, syys-lokakuu, sivut 611–620.

## LIITTEET

### LIITE 1: Kyselyn kutsukirje (22.3.2017)

#### Balanced Scorecard suomalaisyrityksissä - kutsu kyselytutkimukseen

Hei,

Teen Turun kauppakorkeakouluun pro gradu-tutkielmaa, joka käsittelee suurimpien suomalaisyritysten Balanced Scorecardin käyttöä. Tutkimuksessa selvitetään Balanced Scorecardin käyttöastetta suurimpien suomalaisyritysten keskuudessa sekä Balanced Scorecardin merkitystä, asemaa ja tarkoitusta yritysten ohjausjärjestelmänä. Haluankin kutsua Teidät vastaamaan kyselyyn, johon vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia. Jokainen vastaus on arvokas, sillä ajankohtaista ja kattavaa tietoa suomalaisyritysten Balanced Scorecardin käytöstä ei tällä hetkellä ole saatavilla. Vaikka yrityksellänne ei olisi Balanced Scorecardia käytössä, vastauksenne on tutkimuksen kannalta hyödyllinen. Tulokset julkaistaan taulukoina ja kuvina, jolloin yksittäisiä vastauksia tai yrityksiä ei ole mahdollista tunnistaa.

Balanced Scorecardilla (tasapainotettu mittaristo, tasapainotettu tulokortti) tarkoitetaan sellaista yrityksen suorituksen mittausjärjestelmää, jossa on taloudellisia ja eitaloudellisia yrityksen strategiaan perustuvia mittareita. Mittaristo on jaoteltu tyypillisesti neljään näkökulmaan: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä organisaation innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma.

Kaikki kyselyyn vastanneet yritykset saavat niin halutessaan koosteen tutkimuksen tuloksista (linkki tutkimukseen sen valmistuttua). Lisäksi vastaajilla on mahdollisuus osallistua 50 euron lahjakortin arvontaan Verkkokauppa.com -myymälään. Tarvittaessa vastaan mielelläni lisäkysymyksiin numerosta 0401234567 tai sähköpostitse x@utu.fi.

Kyselyyn pääsee vastaamaan viestin lopussa olevasta linkistä. Linkki on henkilökohtainen, joten kyselyyn voi vastata useammassa osassa. Lähetättehän vastauksenne viimeistään 31.3.2017. Lämmin kiitos panoksestanne suomalaisen tutkimustyön hyväksi, ja onnea arvontaan!

Ystävällisin terveisin, Henri Verho, x@utu.fi, Laskentatoimi ja rahoitus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto

[LINKKI; <https://www.webpolsurveys.com/R/0000000000000000>.par]

## **LIITE 2: Kyselykutsun muistutuskirje ei-vastanneille (31.3.2017)**

### **Balanced Scorecard suomalaisyrityksissä - kutsu kyselytutkimukseen**

Hei,

Balanced Scorecardin käyttöä suurimmissa suomalaisyrityksissä käsittelevä kyselytutkimukseni on kerännyt kohtalaisen hyvän määrän vastauksia. Lämmin kiitos kaikille jo vastanneille! Jotta tutkimuksen kattavuus olisi mahdollisimman laaja, haluaisin kuitenkin ystävällisesti muistuttaa kaikkia ei vielä vastanneita siitä, että vastauksenne olisi tutkimukselle erittäin tärkeä. Tämän johdosta olen pidentänyt vastausaikaa vielä viikolla. Vastaaminen vie 10–15 minuuttia. Jokainen vastaus on arvokas, sillä ajankohtaista ja kattavaa tietoa suomalaisyritysten Balanced Scorecardin käytöstä ei tällä hetkellä ole saatavilla. Vaikka yrityksellänne ei olisi Balanced Scorecardia käytössä, vastauksenne on tutkimuksen kannalta hyödyllinen. Tulokset julkaistaan taulukoina ja kuvina, jolloin yksittäisiä vastauksia tai yrityksiä ei ole mahdollista tunnistaa.

Kyselyyn pääsee vastaamaan tämän viestin lopussa olevasta linkistä. Linkki on henkilökohtainen, joten kyselyyn voi vastata useammassa osassa. Lähetättehän vastauksenne viimeistään 7.4.2017.

Kaikki kyselyyn vastanneet yritykset saavat niin halutessaan koosteen tutkimuksen tuloksista (linkki tutkimukseen sen valmistuttua). Lisäksi vastaajilla on mahdollisuus osallistua 50 euron lahjakortin arvontaan Verkkokauppa.com -myymälään. Tarvittaessa vastaan mielelläni lisäkysymyksiin numerosta 0401234567 tai sähköpostitse x@utu.fi.

Suuri kiitos panoksestanne suomalaisen tutkimustyön hyväksi, ja onnea arvontaan!

Ystävällisin terveisin, Henri Verho, x@utu.fi, Laskentatoimi ja rahoitus, Turun kauppa-  
korkeakoulu, Turun yliopisto

[LINKKI; <https://www.webpolsurveys.com/R/00000000000000000000.par>]

## **LIITE 3: Vastaajille esitetty kysely**

### *Sivu 1*

#### ***Balanced Scorecardin käyttö suurimmissa suomalaisyrityksissä, kyselytutkimus***

Balanced Scorecardilla (tasapainotettu mittaristo, tasapainotettu tuloskortti) tarkoitetaan sellaista yrityksen suorituksen mittausjärjestelmää, jossa on taloudellisia ja ei-taloudellisia yrityksen strategiaan perustuvia mittareita. Mittaristo on jaoteltu tyypillisesti neljään näkökulmaan: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä organisaation innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma.

*Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia. Annetut vastaukset vaikuttavat myöhemmin esitettäviin kysymyksiin, jonka johdosta kysymysten numerointi ei ole kaikilta osin juoksevaa.*

1. Valitkaa alla olevista väittämistä se, joka mielestänne parhaiten kuvaa edustamaanne yritystä. \*
  - A. Yrityksemme käyttää tällä hetkellä Balanced Scorecard -suorituksen mittausjärjestelmää.
  - B. Yrityksemme käytti aikaisemmin Balanced Scorecard -suorituksen mittausjärjestelmää, mutta sen käytöstä on luovuttu.
  - C. Yrityksemme on päättänyt tai harkitsee ryhtyvän lähiaikoina käyttämään Balanced Scorecard -suorituksen mittausjärjestelmää.
  - D. Yrityksemme ei ole käyttänyt Balanced Scorecard -suorituksen mittausjärjestelmää, emmekä ole harkinneet sen käyttöönottoa.

## **Sivu 2**

### ***Balanced Scorecardin käyttöaika ja käytöstä luopuminen (vain niille, jotka vastasivat ensimmäiseen kysymykseen B)***

2. Arvioikaa, minä vuonna yrityksenne on ottanut Balanced Scorecardin käyttöönsä. \*  
Vastausvaihtoehdot väliltä 1992–2017 sekä “En osaa sanoa.”
3. Arvioikaa, kuinka monta vuotta yrityksenne käytti Balanced Scorecardia ennen kun siitä luovuttiin. \*  
Vastausvaihtoina “Alle vuoden”, vaihtoehdot väliltä 1–25 vuotta sekä “En osaa sanoa.”
4. Kertokaa vapaamuotoisesti, mistä syistä johtuen yrityksenne luopui Balanced Scorecardin käytöstä.
5. Kertokaa vapaamuotoisesti, miten organisaationne ohjaaminen on toteutettu Balanced Scorecardin käytöstä luopumisen jälkeen? Onko käytössänne esimerkiksi joitain muita mittaristoja tai ohjausjärjestelmiä, ja jos, niin mitä ja millaisia?  
Avoin kysymys

- Vastattuaan vastaaja siirtyy viimeiselle sivulle, Yrityksen tiedot.

## **Sivu 3**

### ***Yrityksen ohjaaminen ennen Balanced Scorecardin käyttöönottoa (vain niille, jotka vastasivat ensimmäiseen kysymykseen C)***

6. Kommentoikaa vapaamuotoisesti, mistä syistä yrityksenne on päättänyt tai harkitsee ryhtyvän käyttämään Balanced Scorecard -suorituksen mittausjärjestelmää.  
Avoin kysymys
7. Kommentoikaa vapaamuotoisesti, miten edustamassanne yrityksessä organisaation ohjaaminen on toistaiseksi - ennen Balanced Scorecardia - toteutettu? Onko käytössänne ollut esimerkiksi joitain muita mittaristoja tai ohjausjärjestelmiä, ja jos, niin mitä ja millaisia?  
Avoin kysymys

- Vastattuaan vastaaja siirtyy viimeiselle sivulle, Yrityksen tiedot.

## **Sivu 4**

### ***Yrityksen ohjaaminen ilman Balanced Scorecardia (vain niille, jotka vastasivat ensimmäiseen kysymykseen D)***

8. Kommentoikaa vapaamuotoisesti, mistä syistä yrityksenne ei ole päättänyt ottamaan käyttöönsä Balanced Scorecard -suorituksen mittausjärjestelmää.  
Avoin kysymys
9. Kommentoikaa vapaamuotoisesti, miten edustamassanne yrityksessä organisaatiota ohjataan? Onko käytössänne esimerkiksi joitain muita mittaristoja tai ohjausjärjestelmiä, ja jos, niin mitä ja millaisia?  
Avoin kysymys

- Vastattuaan vastaaja siirtyy viimeiselle sivulle, Yrityksen tiedot.

*Sivu 5****Balanced Scorecardia yrityksessä käyttävät tahot (tästä alkaen kaikki kysymykset niille, jotka vastasivat A ensimmäiseen kysymykseen)***

10. Vastatkaa seuraaviin väittämiin perustuen omaan kokemukseenne Balanced Scorecard -suorituksen mittausjärjestelmän käytöstä edustamassanne yrityksessä. Vastatessanne käyttäkää asteikkoa 1-5, jossa 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä, 4 = Osittain samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä.
- Yrityksemme ylemmän johdon henkilöt seuraavat kaikkia tai lähes kaikkia Balanced Scorecardin mittareita henkilökohtaisesti, säännöllisesti ja toistuvasti.
  - Yrityksemme ylin johto kiinnittää aktiivisesti huomiota valtaosaan Balanced Scorecardin mittareista myös niiden ollessa lähellä oletettua tasoa.
  - Yrityksemme ylin johto kiinnittää päivittäisellä tasolla valtaosaan Balanced Scorecardin mittareista erittäin vähän huomiota.
  - Yrityksemme ylin johto keskustelee kaikista tai lähes kaikista Balanced Scorecardin mittareista aktiivisesti keskenään tai alaistensa kanssa.
  - Sekä yrityksemme ylin johto että operatiiviset johtajat käyttävät aktiivisesti Balanced Scorecardin tuottamaa informaatiota.
  - Vastuu Balanced Scorecardin käytöstä on yrityksessämme pääasiassa operatiivisilla johtajilla.
  - Kaikista tai lähes kaikista Balanced Scorecardin mittareista keskustellaan yrityksemme eri tasoilla usein ja säännöllisesti.

***Mittareiden määrä ja ylimmän johdon huomio***

11. Arvioikaa, kuinka monta mittaria yrityksenne Balanced Scorecardissa on. Olkaa ystävällisiä, ja syötäkää vastauksenne numeromuotoisena. \*
- Avoin numerokenttäkysymys
12. Arvioikaa, kuinka isoa osaa kaikista yrityksenne Balanced Scorecardin mittareista yrityksenne ylin johto seuraa henkilökohtaisesti, aktiivisesti ja säännöllisesti. \*
- Vastausvaihtoehdot: Vain pientä osaa tai ei mitään mittaria; Noin ¼ mittareista; Noin ½ mittareista; Noin ¾ mittareista; Kaikkia tai lähes kaikkia mittareita; En osaa sanoa.
13. Minkä Balanced Scorecardin mittausnäkökulmien mittareita ylin johto seuraa henkilökohtaisesti, aktiivisesti ja säännöllisesti? Tarvittaessa voitte valita useamman vaihtoehdon.
- Vastausvaihtoehdot: Taloudellisen näkökulman mittareita; Asiakasnäkökulman mittareita; Sisäisten prosessien näkökulman mittareita; Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman mittareita.

***Balanced Scorecardin käytön tavoitteet***

14. Vastatkaa seuraaviin väittämiin perustuen omaan kokemukseenne Balanced Scorecard -suorituksen mittausjärjestelmän käytöstä edustamassanne yrityksessä. Vastatessanne käyttäkää asteikkoa 1-5, jossa 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä, 4 = Osittain samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä.
- Yrityksemme käyttää Balanced Scorecardia pääasiassa tuottaakseen yleiskatsauksen organisaatiosta ja sen toiminnasta.
  - Balanced Scorecardin tarkoituksena on motivoida työntekijöitämme tavoitteidemme saavuttamiseksi.
  - Yrityksemme käyttää Balanced Scorecardia haastaakseen olemassa olevia tietoja sekä toimintasuunnitelmia toistuvasti.
  - Päivitämme suunnitelmia ja ennusteita jatkuvasti Balanced Scorecardin tuottaman informaation perusteella.
  - Balanced Scorecardia hyödynnetään organisaatiotason oppimisen ja yhtenäisyyden lisäämisessä.

- Yrityksemme pyrkii jatkuvasti löytämään uusia ratkaisuja Balanced Scorecardia hyödyntäen.

### ***Balanced Scorecardin käytön fokus***

15. Vastatkaa seuraaviin väittämiin perustuen omaan kokemukseenne Balanced Scorecard -suorituksen mittausjärjestelmän käytöstä edustamassanne yrityksessä. Vastatessanne käyttäkää asteikkoa 1-5, jossa 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä, 4 = Osittain samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä.
- Mittaristoa käytetään strategian haasteisiin liittyvien ratkaisujen etsimisessä.
  - Mittariston avulla testataan, toteutuvatko strategian mukaiset oletukset.
  - Mittariston avulla analysoidaan muutostarpeita.
  - Mittaristo vertaa mitattuja tuotoksia ennalta asetettuihin tavoitteisiin.
  - Mittariston antama palaute suuntautuu enemmän menneisyyteen kuin tulevaisuuteen.
  - Balanced Scorecard kannustaa kaikkia työntekijöitämme löytämään uusia ratkaisuja.
  - Balanced Scorecardin mittareista raportoidaan tasaisin aikavälein.

### ***Sivu 6***

### ***Balanced Scorecardin käyttötavat***

16. Vastatkaa seuraaviin väittämiin perustuen omaan kokemukseenne Balanced Scorecard -suorituksen mittausjärjestelmän käytöstä edustamassanne yrityksessä. Vastatessanne käyttäkää asteikkoa 1-5, jossa 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä, 4 = Osittain samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä.
- Kaikille tai lähes kaikille mittareillemme on asetettu tavoite, johon tulosta verrataan.
  - Yrityksemme tiimeille ja/tai työntekijöille on asetettu Balanced Scorecardissa omat tavoitteet, joiden toteutumista seurataan.
  - Balanced Scorecardissamme on mittareita, jotka kuvaavat eri mittareiden välisiä riippuvuuksia tai vaikutussuhteita.
  - Yrityksemme Balanced Scorecardissa mitataan myös sitä, miten asetettu tavoite saavutetaan.
  - Yrityksemme Balanced Scorecardin mittarit on johdettu yrityksen strategiasta, ja ne muodostavat keskenään syy-seuraus-suhteeseen perustuvan ketjun.
  - Yrityksemme Balanced Scorecardin ensisijaisena pyrkimyksenä on esittää yritysjohdolle yritystoimintamme tila tiiviissä muodossa.

### ***Mittausnäkökulmien tuottama informaatio***

**Balanced Scorecardin mittausnäkökulmien tuottaman tiedon ulottuvuus vaihtelee yritysten välillä. Ohessa on esitetty kutakin mittausnäkökulmaa koskien kaksi vaihtoehtoa sille, minkä tyyppistä tietoa kunkin näkökulman mittareista pyritään saamaan. Arvioikaa kuhunkin kysymykseen liittyen, miten edustamanne yrityksen mittaustavoitteet asemoituvat esitettyjen kahden vaihtoehdon välille. Klikatkaa sopivassa kohdassa olevaa ympyrää kahden esitetyn vaihtoehdon välissä.**

17. Taloudellisen näkökulman mittarimme kuvaavat... \*  
Miten taloudelliset tunnuslukutavoitteemme toteutuvat. ○○○○○○○○ Miten yrityksemme kannattavuus-, kasvu- tai riskistrategia toteutuu.
18. Asiakasnäkökulman mittarimme kuvaavat... \*  
Miten asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien toimintojen tavoitteet toteutuvat. ○○○○○○○○ Miten yrityksemme arvonluonti- tai differointistrategia toteutuu.
19. Sisäisten prosessien näkökulman mittarit kuvaavat... \*  
Miten olemme onnistuneet keskeisissä toiminnoissa. ○○○○○○○○ Miten eri prosessit luovat asiakas- ja omistajatytyväisyyttä.
20. Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman mittarit kuvaavat sitä... \*  
Miten olemme edesauttaneet yrityksen kehittymisen ylläpitämistä. ○○○○○○○○ Miten yrityksemme voi lisätä innovatiivisuutta ja kasvu- sekä muutosmyönteistä ilmapiriä.

21. Yleisellä tasolla yrityksemme Balanced Scorecard tuottaa tietoa siitä... \*  
Miten olemme saavuttaneet tavoitteita yksittäisissä toiminnoissa. ○○○○○○○○ Miten eri toimintojen muodostama ketju on edesauttanut strategiamme toteutumista.

### ***Balanced Scorecard ja kannustinpalkkiojärjestelmät***

22. Valitkaa seuraavista vaihtoehtoista parhaiten edustamaanne yritystä kuvaava väittämä. \*
- Yrityksellämme ei ole käytössä kannustinpalkkiojärjestelmää.
  - Yrityksemme kannustinpalkkiojärjestelmän kannustimet eivät perustu lainkaan Balanced Scorecardista saatuihin tuloksiin.
  - Yrityksemme kannustinpalkkiojärjestelmän kannustimet perustuvat osittain Balanced Scorecardin tuloksiin.
  - Yrityksemme kannustinpalkkiojärjestelmän kannustimet perustuvat täysin tai lähes täysin Balanced Scorecardin tuloksiin.
23. Valitkaa seuraavista vaihtoehtoista ne Balanced Scorecardin mittausnäkökulmat, jotka edustamasanne yrityksessä vaikuttavat kannustinpalkkiomallinne kannustimiin. Tarvittaessa voitte valita useamman vaihtoehdon tai olla valitsematta yhtään vaihtoehtoa.
- Vastausvaihtoehdot: Taloudellisen näkökulman mittareita; Asiakasnäkökulman mittareita; Sisäisten prosessien näkökulman mittareita; Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman mittareita.

### ***Sivu 7***

### ***Balanced Scorecardin käyttötavan muuttuminen***

24. Arvioikaa, minä vuonna yrityksenne on ottanut Balanced Scorecardin käyttöönsä. \*  
Vastausvaihtoehdot väliltä 1992–2017 sekä "En osaa sanoa."
25. Verratkaa yrityksen nykyistä tapaa käyttää Balanced Scorecardia siihen, millä tavoin yrityksenne käytti Balanced Scorecardia aikaisemmin (esimerkiksi Balanced Scorecardin käyttöönottovaiheessa tai teidän aloittaessanne nykyisen työnantajanne palveluksessa). Vastatkaa kysymyksiin nykytilanteen näkökulmasta. Vastatkaa asteikolla 1-5, jossa 1 = Selvästi vähemmän, 2 = Hieman vähemmän, 3 = Osapuilleen saman verran, 4 = Hieman enemmän, 5 = Selvästi enemmän.
- Kuinka aktiivisesti yrityksen ylin johto nykyisin osallistuu Balanced Scorecardin tulosten seuraamiseen ja niistä keskustelemiseen?
  - Kuinka paljon yrityksen olemassa olevia tietoja sekä toimintasuunnitelmia nykyisin haastetaan tai päivitetään Balanced Scorecardin tuottaman informaation perusteella?
  - Kuinka paljon Balanced Scorecardia nykyisin hyödynnetään organisaatiotason oppimisen ja yhtenäisyyden lisäämisessä?
  - Kuinka paljon Balanced Scorecardia nykyisin hyödynnetään muutostarpeiden analysoimisessa tai strategian haasteisiin liittyvien ratkaisujen etsimisessä?
  - Kuinka paljon Balanced Scorecardia nykyisin käytetään uusien ratkaisujen löytämiseksi koko yrityksen eri tasoilla?
  - Kuinka paljon Balanced Scorecardissa on nykyään mukana eri toimintojen välisiä riippuvuuksia tai vaikutussuhteita mittaavia mittareita?
  - Kuinka paljon Balanced Scorecardissa on nykyään mukana sellaisia mittareita, jotka on johdettu yrityksen strategiasta, ja jotka muodostavat keskenään syy-seuraus-suhteeseen perustuvan ketjun?
  - Kuinka paljon nykyään mitataan sitä, miten asetettu tavoite saavutetaan?
  - Missä laajuudessa yrityksen tiimeille ja/tai työntekijöille on Balanced Scorecardissa nykyisin asetettuna omia tavoitteita, joiden toteutumista seurataan?
26. Arvioikaa yleisellä tasolla, kuinka paljon Balanced Scorecardin käyttötapa yrityksessänne on muuttunut verrattuna aiempaan.  
Ei lainkaan. ○○○○○ Erittäin paljon.
27. Entä miten yrityksenne Balanced Scorecard on järjestelmänä muuttunut aikaisempaan verrattuna? Vai onko järjestelmä säilynyt osapuilleen samanlaisena? Voitte kommentoida vapaamuotoisesti.  
Avoin kysymys



## *Balanced Scorecardin hyödyt ja haitat*

28. Kertokaa vapaamuotoisesti, millaisia hyötyjä ja haittoja Balanced Scorecardin käyttö on yrityksellenne aiheuttanut.  
Avoin kysymys

## *Sivu 8*

### *Yrityksen tiedot*

**Taustatietoja tiedustellaan vastausten tilastollista käsittelyä varten. Sähköpostiosoitteen jättäminen on vapaaehtoista, eikä sähköpostiosoitetta pystytä yhdistämään kyselyn muihin vastauksiin.**

29. Millä toimialalla edustamanne yritys toimii? \*
- Vastausvaihtoehtoina Maatalous, metsätalous ja kalatalous; Kaivostoiminta ja louhinta; Teollisuus; Sähkö-, kaas- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta; Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito; Rakentaminen; Tukku- ja vähittäiskauppa sekä moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus; Kuljetus ja varastointi; Majoitus- ja ravitsemistoiminta; Informaatio ja viestintä; Rahoitus- ja vakuutustoiminta; Kiinteistöalan toiminta; Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta; Hallinto- ja tukipalvelutoiminta; Julkinen hallinto ja maanpuolustus sekä pakollinen sosiaalivakuutus; Koulutus; Terveys- ja sosiaalipalvelut; Taiteet, viihde ja virkistys; Muu palvelutoiminta; Kotitalouksien toiminta työnantajina sekä kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön; Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta; Toimiala tuntematon.
30. Kuinka paljon yrityksenne liikevaihto oli viimeisimpänä raportoituna tilikautena? \*
- Vastausvaihtoehtoina Alle 40 miljoonaa euroa; 40-99 miljoonaa euroa; 100-499 miljoonaa euroa; 500-999 miljoonaa euroa; 1-5 miljardia euroa; Yli 5 miljardia euroa.
31. Mikäli haluatte saada tutkimustulokset, kirjoittakaa tähän sähköpostiosoitteenne, jonne tutkimustulokset voi lähettää. Sähköpostiosoitetta ei voida yhdistää kyselyn muihin vastauksiin.  
Avoin tekstikenttä
32. Haluatteko osallistua 50 euron arvoisen Verkkokauppa.comin lahjakortin arvontaan?  
Valintaruutu

***Tutkimuksen tekijä on henkilökohtaisesti sähköpostilla yhteydessä lahjakorttiarvonnann voittajaan, jotta toimitustapa ja -osoite voidaan sopia. Ilmoitattehan siis myös sähköpostiosoitteenne, mikäli haluatte osallistua arvontaan. Verkkokauppa.comin ilmoittamat käyttöehdot lahjakortille: Lahjakortilla voit maksaa ostoksia Verkkokauppa.com Oyj:n myymälöissä ja verkkokaupassa (www.verkkokauppa.com). Lahjakortti on voimassa 12 kk:n ajan ostosta. Lahjakorttia ei voi palauttaa tai vaihtaa rahaksi. Kadonnutta tai varastettua korttia ei korvata. Kortin saldon ja voimassaoloajan voit tarkistaa asiakaspalvelusta tai verkkosivuilta. Lahjakortti ei kerrytä PINS-pisteitä.***

## LIITE 4: Vastaukset BSC:n käyttötapaa koskeviin kysymyksiin

Kysymys	Täysin eri mieltä.	Osttain eri mieltä.	Ei samaa eikä eri mieltä.	Osttain samaa mieltä.	Täysin samaa mieltä.	En osaa sanoa.	Jakauma
Yrityksemme ylemmän johdon henkilöt seuraavat kaikkia tai lähes kaikkia Balanced Scorecardin mittareita henkilökohtaisesti, säännöllisesti ja toistuvasti.	0 %	2 %	12 %	38 %	48 %	0 %	
Yrityksemme ylin johto kiinnittää aktiivisesti huomiota valtaosaan Balanced Scorecardin mittareista myös niiden ollessa lähellä oletettua tasoa.	0 %	2 %	19 %	38 %	40 %	0 %	
Yrityksemme ylin johto kiinnittää päivittäisellä tasolla valtaosaan Balanced Scorecardin mittareista erittäin vähän huomiota.	17 %	29 %	19 %	10 %	24 %	2 %	
Yrityksemme ylin johto keskustelee kaikista tai lähes kaikista Balanced Scorecardin mittareista aktiivisesti keskenään tai alaistensa kanssa.	2 %	2 %	29 %	48 %	17 %	2 %	
Sekä yrityksemme ylin johto että operatiiviset johtajat käyttävät aktiivisesti Balanced Scorecardin tuottamaa informaatiota.	2 %	10 %	14 %	60 %	14 %	0 %	
Vastuu Balanced Scorecardin käytöstä on yrityksessämme pääasiassa operatiivisilla johtajilla.	7 %	14 %	19 %	40 %	19 %	0 %	
Kaikista tai lähes kaikista Balanced Scorecardin mittareista keskustellaan yrityksemme eri tasoilla usein ja säännöllisesti.	10 %	14 %	12 %	50 %	14 %	0 %	
Yrityksemme käyttää Balanced Scorecardia pääasiassa tuottaakseen yleiskatsauksen organisaatiosta ja sen toiminnasta.	5 %	5 %	17 %	40 %	31 %	2 %	
Balanced Scorecardin tarkoituksena on motivoida työntekijöitämme tavoitteidemme saavuttamiseksi.	5 %	7 %	14 %	26 %	45 %	2 %	
Yrityksemme käyttää Balanced Scorecardia haastaakseen olemassa olevia tietoja sekä toimintasuunnitelmia toistuvasti.	7 %	21 %	26 %	31 %	12 %	2 %	
Päivitämme suunnitelmia ja ennusteita jatkuvasti Balanced Scorecardin tuottaman informaation perusteella.	10 %	12 %	33 %	31 %	12 %	2 %	
Balanced Scorecardia hyödynnetään organisaatiotason oppimisen ja yhtenäisyyden lisäämisessä.	5 %	26 %	24 %	33 %	12 %	0 %	
Yrityksemme pyrkii jatkuvasti löytämään uusia ratkaisuja Balanced Scorecardia hyödyntäen.	12 %	14 %	33 %	31 %	10 %	0 %	
Mittaristoa käytetään strategian haasteisiin liittyvien ratkaisujen etsimisessä.	2 %	14 %	26 %	40 %	17 %	0 %	
Mittariston avulla testataan, toteutuvatko strategian mukaiset oletukset.	0 %	7 %	21 %	36 %	36 %	0 %	
Mittariston avulla analysoidaan muutostarpeita.	2 %	10 %	26 %	40 %	21 %	0 %	
Mittaristo vertaa mitattuja tuotoksia ennalta asetettuihin tavoitteisiin.	0 %	0 %	0 %	33 %	67 %	0 %	
Mittariston antama palaute suuntautuu enemmän menneisyyteen kuin tulevaisuuteen.	5 %	24 %	26 %	19 %	26 %	0 %	
Balanced Scorecard kannustaa kaikkia työntekijöitämme löytämään uusia ratkaisuja.	12 %	24 %	40 %	21 %	0 %	2 %	
Balanced Scorecardin mittareista raportoidaan tasaisin aikavälein.	0 %	2 %	5 %	26 %	64 %	2 %	

## LIITE 5: Vastaukset BSC:n käyttötarkoitusta koskeviin kysymyksiin

Kysymys	Täysin eri mieltä.	Osittain eri mieltä.	Ei samaa eikä eri mieltä.	Osittain tai täysin samaa mieltä.	En osaa sanoa.	Jakauma
Kaikille tai lähes kaikille mittareillemme on asetettu tavoite, johon tulosta verrataan.	0 %	2 %	0 %	21 %	76 %	
Yrityksemme tiimille ja/tai työntekijöille on asetettu Balanced Scorecardissa omat tavoitteet, joiden toteutumista seurataan.	7 %	10 %	14 %	36 %	31 %	
Balanced Scorecardissamme on mittareita, jotka kuvaavat eri mittareiden välisiä riippuvuuksia tai vaikutussuhteita.	17 %	21 %	19 %	33 %	7 %	
Yrityksemme Balanced Scorecardissa mitataan myös sitä, miten asetettu tavoite saavutetaan.	5 %	17 %	19 %	21 %	33 %	
Yrityksemme Balanced Scorecardin mittarit on johdettu yrityksen strategiasta, ja ne muodostavat keskenään syy-seuraus-suhteen perustuvan ketjun.	0 %	0 %	10 %	33 %	55 %	
Yrityksemme Balanced Scorecardin ensisijaisena pyrkimyksenä on esittää yritysjohtajille yritysstrategiamme tila tiiviissä muodossa.	2 %	7 %	19 %	36 %	33 %	

Osittain tai täysin eri mieltä.	Ei samaa eikä eri mieltä.	Osittain tai täysin samaa mieltä.	En osaa sanoa.	Jakauma
2 %	0 %	98 %	0 %	
17 %	14 %	67 %	2 %	
38 %	19 %	40 %	2 %	
21 %	19 %	55 %	5 %	
0 %	10 %	88 %	2 %	
10 %	19 %	69 %	2 %	

Taloudellisen näkökulman mittarimme kuvaavat...							
	1	2	3	4	5	6	7
Miten taloudelliset tunnusluvutavoitteemme toteutuvat.	10 %	24 %	14 %	12 %	17 %	14 %	10 %
Asiakasnäkökulman mittarimme kuvaavat...							
Miten asiakastytyväisyyteen vaikuttavien toimintojen tavoitteet toteutuvat.	14 %	36 %	26 %	7 %	10 %	7 %	0 %
Sisäisten prosessien näkökulman mittarit kuvaavat...							
Miten olemme onnistuneet keskeisissä toiminnoissa.	7 %	31 %	24 %	12 %	10 %	12 %	5 %
Innovoivuuden ja oppimisen näkökulman mittarit kuvaavat siitä...							
Miten olemme edesauttaneet yrityksen kehittymisen ylläpitämistä.	5 %	31 %	21 %	24 %	14 %	5 %	0 %
Yleisellä tasolla yrityksemme Balanced Scorecard tuottaa tietoa siitä...							
Miten olemme saavuttaneet tavoitteita yksittäisissä toiminnoissa.	5 %	26 %	10 %	21 %	19 %	12 %	7 %

Osittain tai täysin eri mieltä.	Ei samaa eikä eri mieltä.	Osittain tai täysin samaa mieltä.	En osaa sanoa.	Jakauma
0 %	0 %	10 %	90 %	
0 %	0 %	100 %	0 %	
0 %	0 %	100 %	0 %	
0 %	0 %	100 %	0 %	
0 %	0 %	100 %	0 %	
0 %	0 %	100 %	0 %	

## LIITE 6: Vastaukset BSC:n käyttötavan ja -tarkoituksen muutosta koskeviin kysymyksiin

	Selvästi vähemmän	Hiljain vähemmän	Osaupilleen saman verran	Hiljain enemmän	Selvästi enemmän	En osaa sanoa.	Jakauma
<b>Verratkaa yrityksen nykyistä tapaa käyttää Balanced Scorecardia siihen, millä tavoin yrityksenne käytti Balanced Scorecardia aikaisemmin (esimerkiksi Balanced Scorecardin käyttöönottoaiheessa tai teidän aloittaessanne nykyisen työnantajanne palveluksessa). Vastatkaa kysymyksiin nykytilanteen näkökulmasta.</b>							
Kuinka aktiivisesti yrityksen ylin johto nykyisin osallistuu Balanced Scorecardin tulosten seuraamiseen ja niistä keskustelemiseen?	0 %	7 %	7 %	40 %	33 %	12 %	
Kuinka paljon yrityksen olemassa olevia tietoja sekä toimintasuunnitelmia nykyisin haastetaan tai päivitetään Balanced Scorecardin tuottaman informaation haastetaan?	0 %	5 %	40 %	31 %	10 %	14 %	
Kuinka paljon Balanced Scorecardia nykyisin hyödynnetään organisaatiotason oppimisen ja yhtenäisyyden lisäämisessä?	2 %	17 %	29 %	29 %	5 %	19 %	
Kuinka paljon Balanced Scorecardia nykyisin hyödynnetään muutostarpeiden analysoimisessa tai strategian haasteisiin liittyvien ratkaisujen etsimisessä?	0 %	10 %	43 %	31 %	2 %	14 %	
Kuinka paljon Balanced Scorecardia nykyisin käytetään uusien ratkaisujen löytämiseksi koko yrityksen eri tasoilla?	5 %	10 %	48 %	21 %	2 %	14 %	
Kuinka paljon Balanced Scorecardissa on nykyään mukana eri toimintojen välisiä riippuvuuksia tai vaikutussuhteita mittaavia mittareita?	2 %	10 %	38 %	31 %	5 %	14 %	
Kuinka paljon Balanced Scorecardissa on nykyään mukana sellaisia mittareita, jotka on johdettu yrityksen strategiasta, ja jotka muodostavat keskenään syy-seuraus-	0 %	2 %	12 %	55 %	19 %	12 %	
Kuinka paljon nykyään mitataan sitä, miten asetettu tavoite saavutetaan?	0 %	5 %	26 %	33 %	24 %	12 %	
Missä laajuudessa yrityksen tiimeille ja/tai työntekijöille on Balanced Scorecardissa nykyisin asetettuna omia tavoitteita, joiden toteutumista seurataan?	2 %	7 %	19 %	43 %	14 %	14 %	