



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Laskentatoimi ja rahoitus	Päivämäärä	29.5.2020
Tekijä	Eero Molander	Sivumäärä	100 s. + liitteet
Otsikko	Suoritusmittauksen kehittäminen tasapainotetun tuloskortin viitekehyksellä: interventionistinen tapaustutkimus suomalaisessa kiinteistösijoitusyrityksessä		
Ohjaaja	KTT Lauri Lepistö		

Tiivistelmä

Johdon laskentatoimen merkitys on tutkimusten mukaan muuttunut historian aikana kohti liiketoimintaorientoituneempaa roolia, minkä vuoksi siltä vaaditaan entistä yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää informaatiota liiketoiminnan johtamisen tueksi. Suorituskykymittauksen menetelmät ovat kehittyneet näiden muutosten ohessa vastaamaan organisaatioiden muuttuneita informaationtarpeita. Suoritusmittauksen toteuttamisen tueksi on luotu useita eri malleja, joista yksi tunnetuimmista on tasapainotettu tuloskortti eli *balanced scorecard*, jonka käyttöönottoon tässä tutkielmassa keskitytään.

Tuloskortti tarjoaa sen käyttäjälle neljästä arvonluontiprosessin liikkeenjohdollisesta näkökulmasta rakentuvan viitekehysten, jolla voidaan luoda yrityksen strategialle sopiva mittausjärjestelmä ja ohjaustyökalu. Tuloskortin painopiste kohdistuu yrityksen aineettoman pääoman merkityksen konkretisoimiseen, eriluonteisten mittareiden yhdistelmään sekä syy-seuraussuhteiden havainnollistamiseen yrityksen strategian ja operatiivisen toiminnan välillä. Haasteiksi vielä tänäkin päivänä osoittautuu tehokkaiden mittauskokonaisuuksien luominen, seurantakohteiden valinta ja käyttöönotto. Tässä tutkielmassa tarkastellaan tasapainotetun tuloskortin viitekehysten hyödyntämistä kiinteistösijoittamista harjoittavassa case-yrityksessä interventionistisen tutkimusotteen keinoin. Tuloskortti on saanut osakseen huomattavan määrän tieteellistä tutkimusta, mutta lisää tietoa kaivataan erityisesti sen muodostamisprosessin kulusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, joiden tarkastelussa interventionistisen tutkimusotteen vahvuudet nousevat esiin.

Tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että tasapainotetun tuloskortin viitekehysten avulla voidaan muodostaa yritykselle strateginen ohjaustyökalu. Empiriasta korostui, että tuloskortin metodologia ja logiikka koetaan hyödyllisiksi, mutta kaikkiin suoritusmittauksessa koettuihin ongelmiin se ei vastaa. Ei-rahallisten seurantakohteiden mittaus, jotka tutkitusti korreloivat vahvasti liiketoiminnan taloudelliseen menestykseen, on tuloskortin avulla edelleen ongelmallista. Toisaalta tulosten valossa strategian ja liiketoiminnan arvoketjun havainnollistamisessa tuloskortti ja siihen liitetty strategiakartta koetaan hyödyllisiksi menetelmiksi. Kaiken kaikkiaan tasapainotetun tuloskortin käyttökokemuksia arvioitaessa on syytä huomioida käyttöönottoon käytetyt resurssit, lähtökohdat, odotukset ja käyttäjän aikaisemmat suoritusmittauskäytännöt.

Avainsanat	Suoritusmittaus, tasapainotettu tuloskortti, kiinteistösijoittaminen, interventionistinen tapaustutkimus
------------	--





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

SUORITUSMITTAUKSEN KEHITTÄMINEN TASAPAINOTETUN TULOSKORTIN VIITEKEHYKSELLÄ

**Interventionistinen tapaustutkimus suomalaisessa
kiinteistösijoitusyrityksessä**

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Eero Molander

Ohjaaja:
KTT Lauri Lepistö

29.5.2020
Pori

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

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen motivointi	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusasetelma	8
1.3	Tutkimuksen metodologiset valinnat	9
1.3.1	Tutkimusote	9
1.3.2	Tutkimustapa ja aineistonkeruu	10
1.4	Tutkielma rakenne.....	12
2	JOHDON LASKENTATOIMI JA SUORITUSMITTAUS	14
2.1	Johdanto aiheeseen	14
2.2	Strateginen johdon laskentatoimi ja suoritusmittaus.....	16
2.3	Tasapainotettu tulokortti.....	20
2.3.1	Tulokortin kehitysvaiheet.....	26
2.3.2	Tulokortin tutkimustausta	28
3	KIINTEISTÖSIJOITTAMINEN	35
3.1	Liiketoimiala ja sen piirteet	35
3.2	Kiinteistösijoitusstrategia.....	37
3.3	Arvonmääritys ja ansaintalogiikka.....	38
3.3.1	Arvonmäärityksen haasteet.....	41
3.3.2	Asiakasnäkökulma	43
3.4	Riskienhallinta.....	45
3.5	Kiinteistösijoittamisen tutkimustausta	46
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS	48
4.1	Aineistonkeruu	48
4.1.1	Case-yritys	49
4.2	Suoritusmittauksen määritelmä ja käsitys	50
4.2.1	Seurantakohteet ja mittarit	52

4.2.2	Haasteet ja kehittämistarpeet	56
4.3	Suoritusmittaus ja strategia	58
4.3.1	Case-yrityksen suoritusmittaus ja strategia	58
4.4	Tuloskortin muodostamisprosessi	62
4.4.1	Toteutus	62
4.4.2	Haastattelut	63
4.4.3	Ryhmäkeskustelu	66
5	TULOSTEN TULKINTA	71
5.1	Suoritusmittaus	71
5.2	Tasapainotettu tuloskortti	74
5.2.1	Muodostamisprosessi	74
5.2.2	Haasteet ja huomiot	76
5.2.3	Vaikutukset	78
5.3	Kiinteistösijoittaminen ja case-yritys	81
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	83
6.1	Johtopäätökset	83
6.2	Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	87
6.3	Yhteenveto	91
LÄHTEET	93
LIITTEET	101

KUVIOT

Kuvio 1 Tasapainotetun tuloskortin neljä näkökulmaa. (Kaplan – Norton 1996, 39; 2004, 29–31 mukaillen)	21
Kuvio 2 Yksinkertaistettu strategiakartta (Balanced Scorecard Institute (BSI) mallia mukaillen)	25
Kuvio 3 Kiinteistöliiketoiminnan riskejä	45
Kuvio 4 Case-yrityksen strategiakartta	68
Kuvio 5 Case-yrityksen tuloskorttimittaristo	69

TAULUKOT

Taulukko 1 Kiinteistöjen arvon neljä määritelmää (Kiiras – Tammilehto 2014, 51-52) 40	40
Taulukko 2 Vuokrien kolme eri tyyppiä ja määritelmää (Kiiras – Tammilehto 2014, 51-52)	40
Taulukko 3 Case-yrityksen haastateltavien taustatiedot	49
Taulukko 4 Case-yrityksen suoritusmittauksen haasteet	57
Taulukko 5 Tavoitteita case-yrityksen suoritusmittaukselle	58

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen motivointi

Johdon laskentatoimen pääasiallisiksi tehtäviksi organisaatiossa ovat muodostuneet informaation hankinta ja analysointi. Suorituskyvyn mittaaminen, budjetointi, kustannuslaskenta ja muut organisaation taloudellisen datan käsittelyä vaativat työtehtävät ovat tätä merkitystä keskeisesti havainnollistavia esimerkkejä. Edellä mainittujen tehtävien yhtenäistävänä päämääränä on tiedonhankinta yrityksen sisäiseen käyttöön rajaamatta kuitenkaan hankitun tiedon alkuperää organisaation omiin toimintoihin. Markkinoiden hintatrendien seuranta voidaan sisällyttää johdon laskentatoimen tehtäviin yhtä tiiviisti kuin organisaation omien kustannuslaskentajärjestelmien kehittämisprojektit. Itse lopputuotosta hyödynnetään erityisesti organisaation strategisessa päätöksenteossa ja suunnittelutyössä. (ks. Innes – Mitchell 1990; Granlund – Lukka 1998b; Kaplan 1994.)

Moderni näkemys johdon laskentatoimesta asettaakin sen toimintona lähemmäksi organisaation strategista päätöksentekoa ja liiketoiminnan johtamista. Näin on myös syntynyt määritelmä strategisesta johdon laskentatoimesta. (Chenhall – Langfield-Smith 1998a, 1). Tämä kaikki ilmentää johdon laskentatoimea liiketoimintaorientoituneempana ja joustavampana funktiona. Johdon laskentatoimen ja liiketoimintojen välinen yhteys on kehkeytynyt tiiviimmäksi ja realisoituu muillakin tavoin kuin vain taloudellisten raporttien laatimisena, kuten organisaation totuudenmukaisen kokonaiskuvan välittäjänä ja vartijana (ks. Lambert – Pezet 2011). Muun muassa suoriutumisen kerättyä dataa voidaan hyödyntää aikaisemmin tehtyjen päätösten ymmärtämisessä ja niiden vaikutusten arvioimisessa sekä tämän tiedon käytöstä tulevaisuudessa (Ahrens – Chapman 2007, 2). Varsinkin 1900-luvun viimeisillä vuosikymmenillä kustannuslaskennan ja suoritusmittauksen kehityskulku kuvastaa tätä muutosta (Bromwich 1990, 28; Kaplan 1984, 390–392; Martyn ym. 2016 281–283, 299).

Tutkimuksissa havaittu kehityssuunta työnkuvassa on työntänyt johdon laskentatoimen ammattilaisia lähemmäs organisaatioiden päätöksenteon tukemista omalla panoksellaan (ks. esim. Ahrens – Chapman 2007; Granlund – Lukka 1997; 1998a; Friedmann - Lyne 2001). Työnkuvan muutos on vaatinut myös käytettävien työkalujen mukautumista uusiin vaatimuksiin. Mukautumista kuvastaa suoritusmittaukseen kehitetty viitekehys, Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti., jonka yksi erityispiirre on

sen käytön mahdollisuus liiketoiminnan luonteesta riippumatta, näin mukautuen käyttäjän tarpeisiin (Kaplan – Norton 1993, 134; Lueg – Silva 2013, 86). Tulokortin julkistamisesta vuodesta 1992 lähtien on sitä tutkittu eri näkökulmia ja tutkimusmetodeja hyödyntäen. Tutkimustietoa tulokortin muodostamisprosessista eri konteksteissa kaivataan silti lisää (Kopecka 2015, 68). Erityisesti tutkimukset keskittyen tulokortin kehitykseen ja muodostamisprosessien kuvaukseen organisaatioiden käytössä herättävät mielenkiintoa (Hoque 2014, 49). Tällaisista tutkimuksista pystytään samanaikaisesti keräämään tietoa johdon laskentatoimen käytännön ja teorian välisistä eroista kuin myös tulokortin käyttöönottoprosessin vaiheista. Kiinteistösijoittamisen toimialalla ei tulokortin implementointia olekaan dokumentoitu tai tutkittu riittävässä määrin. Tämä on harmillista, sillä alaa kuvastavat suunnitelmalliset ja pitkäjänteiset liiketoimintamallit ja piirteet voisivat hyötyä paljonkin tasapainotetun tulokortin strategisen ohjauksen mallista.

Kiinteistösijoittamisen voidaan todeta nostavan suosiotaan niin yritysten kuin myös yksityisten henkilöiden keskuudessa. Suomessa vuoden 2019 lopussa ammattimaisesti sijoitettuun kiinteistömarkkinavarallisuuteen oli sidottu 77,1 miljardia euroa, kasvaen 11 prosenttia vuoden aikana. Puolet varallisuudesta koostuu liike- ja toimistotilakiinteistöistä. Samalla kiinteistövarallisuus muodostaa 70 % Suomen kansanvarallisuudesta. Ala on äärimmäisen merkittävä toimivan kansantalouden ja kehittyvän yhteiskunnan tukipilari. (KTI Kiinteistöindeksi 2019; KTI Markkinakatsaus: Kevät 2020, 3) Kaupallisen kiinteistöliiketoiminnan merkittävydestä huolimatta liikkeenjohdollisesta näkökulmaan pohjautuvaa tutkimusta aiheesta on varsin rajallisesti. Tutkimuksia löytyy varsinkin kiinteistörahastojen toiminnan osalta erityisesti rahoituksen lähtökohdista, mutta suoraan kiinteistösijoittamiseen kohdistuva tieteellinen tutkimus on jäänyt taka-alalle.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusasetelma

Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä suoritusmittauksesta ja tarkemmin tasapainotetun tulokortin muodostamisprosessista. Tutkielmassa pyritään kuvaamaan ja selittämään suoritusmittauksen työkaluja ja käyttöön vaikuttavia tekijöitä case-yrityksessä. Samanaikaisesti tavoitteena on kuvata tasapainotetun tulokortin muodostamisprosessia sekä sen eri vaiheita ja vaikutuksia. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Miten tasapainotettu tulokortti muokkautuu case-yrityksen käyttöön ja millaiset tekijät vaikuttavat sen muodostamisprosessiin?

Tällä tutkimuksella voidaan osallistua tieteelliseen keskusteluun johdon laskentatoimen teoreettisen tiedon ja käytännön liikkeenjohdollisen toiminnan välisestä kuilusta, niin tutkimusaiheen eli tasapainotetun tulokortin, kuin interventionistisen tutkimusmenetelmän arvioinnin kautta. Lisäksi tasapainotetun tulokortin muodostamisprosessista ja sen piirteistä kaivataan lisää tutkimustietoa. Kiinteistösjoittamisen liiketoiminto valikoitui tutkimuksen tarkasteltavaksi liiketoimintayksiköksi yrityksessä koettujen kehitystarpeiden vuoksi. Case-yrityksessä on muun muassa henkilövaihdoksien vuoksi käynnissä toimintatapojen läpikäynti ja tarkastaminen, sekä liiketoiminnon niin sanottu päivittäminen. Liiketoiminnon prosesseja pyritään selkeyttämään, johon tulokortilla saatetaan pystyä vastaamaan.

1.3 Tutkimuksen metodologiset valinnat

1.3.1 Tutkimusote

Tieteellisiä tutkimuksia voidaan jaotella kvalitatiiviseen, eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen, eli määrälliseen tutkimukseen (Eskola – Suoranta 1998a). Jako perustuu tutkimusprosessissa tuotettavan ja kerättävän tiedon luonteeseen ja niissä käytettyihin metodeihin. Määrälliset tutkimusmenetelmät perustuvat tilastolliseen dataan ja sen sisältämän informaation systemaattiseen analysointiin. Määrällistä tutkimusotetta kuvaillaan objektiiviseksi ja arvovapaaksi sekä sopivaksi tilanteisiin, joissa tutkimuksen tavoitteena on testata hypoteeseja tai luoda yleistäviä teorioita yksittäisistä ilmiöistä. Kritiikki määrällistä tutkimusta kohtaan perustuu siihen, että kulttuuristen ja sosiaalisten rakenteiden vaikutusta on haastava ottaa huomioon tilastollisessa analysoinnissa. Laadullinen tutkimus taas on ei-numeraalista ja mahdollisesti subjektiivisesti tulkinnanvaraisempaa aineiston kuvausta ja analysointia. Rajat eivät kuitenkaan ole selkeitä, koska esimerkiksi kvalitatiivista haastatteluaineistoa, voidaan analysoida myös kvantitatiivisin menetelmin. (Eskola – Suoranta 1998a) Käsitteellisesti laadullinen tutkimus pitää sisällään monia eri tutkimusotteita ja lähestymistapoja, joten sitä ei voi yksiselitteisesti määrittellä (Saaranen-Kauppinen - Puusniekka 2006). Laskentatoimen

tutkimusalalla on perinteisesti käytetty kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, mutta viime vuosikymmeninä johdon laskentatoimen piirissä laadullinen tutkimusote on yleistynyt muista ihmistieteistä saatujen vaikutteiden myötä (Baldvinsdottir ym. 2010, 80).

Laadullisia menetelmiä onkin taannoin pidetty enemmänkin tilastollisen tutkimuksen esitutkimuksena, jolla kartoitetaan tutkimuskohdetta ja kerätään preliminääristä tietoa ilmiöstä. Kerätyn aineiston tilastollista puolta taas tässä tapauksessa pidetään merkittävämpänä tieteellisen kontribuution kannalta ja lopullisena päämääränä. Laadullinen data tällöin auttaa ymmärtämään tilastollisen analyysin tuottamia tuloksia syvällisemmällä tasolla ja havainnollistamaan ilmiöiden vuorovaikutussuhteita. (Koskinen et al. 2005, 24) Tähän tutkimukseen soveltuu laadullinen menetelmäote, sillä tarkoituksena on tarkastella case-yrityksen johdon laskentatoimen ja suoritusmittauksen funktion piirteitä ja asemaa kiinteistösijoittamisen liiketoiminnon kontekstissa. Merkittävässä roolissa on osaltaan ihmisten välinen vuorovaikutus ja heidän näkemyksensä tutkimuksen aihealueista. Tutkimuksen tarkoituksen ja kohteen vuoksi niitä voidaan parhaiten tutkia noudattaen laadullisen tutkimuksen tapoja.

1.3.2 Tutkimustapa ja aineistonkeruu

Käytettävä tutkimustapa on tapaustutkimus eli case-tutkimus. Laadullisesti lähestyttävässä case-tutkimuksessa pyritään luomaan tarkka ja syvälinen analyysi tutkimuskohteesta tai -ilmiöstä. Laineen ym. (2007) mukaan case-tutkimuksia kuvailevat muun muassa seuraavat ominaisuudet: holistisuus eli kokonaisvaltaisen kuvan saavuttaminen tutkittavasta ilmiöstä, aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen tutkimusprosessissa sekä tutkimuksen kontekstin ja rajojen haastava asettaminen ja havaitseminen. Kohteena on yleisesti pieni joukko, josta kerätään laaja aineisto eri näkökulmien saavuttamiseksi. Jönssonin ja Lukan (2006, 373) mukaan aineistoa kerätään usein perinteisin etnografisin keinoin haastatteleamalla ja havainnoimalla kohdetta sekä tutkimalla saatavilla olevia arkistoaineistoja.

Suhteellisen pienellä otoksella ja laajalla aineistolla ilmiön perusteellinen analysointi on mahdollista. Erityisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvat ja sosiaalisten vaikutteiden piirissä ilmenevät tapaukset vaativat riittävän aineiston, joka takaa luotettavammin holistisen ymmärryksen rakentamisen. Syrjälän ym. (1994, 12–14) mukaan Erickson (1986) on kuvailut case-tutkimuksia kokonaisina prosesseina ja tutkimuksina, joissa yksityiskohtaisuus sekä merkitysrakenteiden ja syy-seuraussuhteiden selvittäminen ovat keskiössä. Syrjälä ym. lisäksi itse luonnehtivat case-

tutkimuksia seuraavien ominaisuuksien kautta: yksilöllistäminen, kokonaisvaltaisuus, monitieteisyys, luonnollisuus, vuorovaikutus, joustavuus ja arvosidonnaisuus. Tässä tutkimuksessa erityisesti kaksi ensimmäistä sekä vuorovaikutus ovat keskeisinä tekijöinä. Pieni otos toisaalta asettaa rajoituksia johtopäätösten luonteesta, johtaen deskriptiivisempään yhteenvedoon case-tutkimustulosten perusteella kuin normatiivisiin ohjeistuksiin.

Case-tutkimus on tutkimustapana liitettävissä etnografiseen tutkimuksen laajaan piiriin. Etnografisen tutkimuksen keskeisenä elementtinä on ihmisten toiminta ja miten heidän omat tulkinnat ympäristöstään vaikuttavat heidän tekemiin valintoihin. Jatkaen tästä, tulkintojen syntyminen saa vaikutteita vuorovaikutuksesta ympäröivien ihmisten kanssa ja myös ihmisestä itsestään. Ihmiset ovat itsenäisiä toimijoita, joiden tekemiin valintoihin vaikuttaa vallitseva kulttuuri ja tämän kulttuurin luovat ihmiset itse omalla toiminnallaan. Inhimillisen ymmärryksen lisääminen, mikä on etnografisen tutkimuksen yksi tärkeimmistä tavoitteista, on yhteydessä tähän tutkimukseen. (Syrjälä ym. 1994, 74–78.) Päättävänä tässä tutkimuksessa ei ole normatiivisten ohjeistusten esittäminen, vaan ymmärryksen lisääminen kohdeilmioista. Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioidessa edellä mainitut seikat on otettava ansaitusti huomioon.

Tässä tutkimuksessa käytetään interventionistista tutkimustapaa, jota voidaan pitää case-tutkimuksen tarkentavana alatutkimustapana. Interventionistisen tutkimuksen yksi keskeisimpiä ominaispiirteitä on tutkijan ja tutkittavan ilmiön tai kohteen läheinen vuorovaikutus. (Jönsson – Lukka 2006, 373.) Tutkija osallistuu aktiivisesti omalla toiminnallaan tutkimuksen kulkuun ja näin vaikuttaen sen tuloksiin, mikä on merkittävin ero interventionistisen ja perinteisempien liiketaloustieteellisten case-tutkimusten välillä (Lukka 2006, 36; Jönsson – Lukka 2006 373–374), mikä on osaltaan myös synnyttänyt kritiikkiä tutkimustapaa kohtaan (Baldvinsdottir ym. 2010, 81; van Helden 2010, 90). Lukan (2006, 36) mukaan interventionistisen tutkimuksen pyrkimyksenä on erityisesti kaventaa eroa käytännön ja liiketaloustieteen teorian välillä (ks. myös Malmi – Granlund 2009, 615), joka on havaittu erityisesti johdon laskentatoimen tutkimusalalla (Baldvinsdottir ym. 2010, 79–80). Lukan mukaan (2001) interventionistinen tutkimustapa asettuu metodologisesti tarkasteltuna Neilimon ja Näsin (1980) tutkimusotetypologian nelikentässä lähinnä toiminta-analyttista ja konstruktivistista tutkimusotetta. Niissä molemmissa muodostetaan selkeä, käytännönläheinen yhteys empiriaan ja tutkimuksessa hyödynnetään case-tutkimusmenetelmää. Näiden kahden suurin ero on, että toiminta-analyttiset tutkimukset keskittyvät selittämään empiirisiä

ilmiöitä perusteellisesti ratkaisematta tutkimuksessa havaittuja mahdollisia käytännön ongelmia. Konstruktiivinen tutkimus taasen keskittyy erityisesti ongelmanratkaisuun sekä sen käytännölliseen merkitykseen ja toimivuuteen, unohtamatta yhteyttä aikaisempaan teoriaan ja pyrkimystä tieteelliseen kontribuutioon (Lukka 2001). Lukan (2001) mukaan konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on muodostaa täysin uusi käytännön ongelmanratkaisun konstruktio, joka ei interventionistisessä tutkimuksessa ole pääasiallisena tavoitteena. Käytännön ongelmalähtöisyys, tarkka empirian kuvaus, sekä eksplisiittinen sidos teoreettiseen tietämykseen sen sijaan kuvaavat tätä tutkimusta. Toiminta-analyyttiseen tutkimukseen nähden tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksellinen suhde on tässä tutkimuksessa kuitenkin luonteeltaan huomattavasti interventionistisempi.

Tutkimuksen aineistonkeruun kulkua ja eri vaiheita on syytä esitellä tarkemmin niiden moninaisuuden vuoksi. Tutkimuksen empiirisen osuuden aineistonhankinta on toteutettu erityyppisten haastattelumenetelmien yhdistelmien, osallistuvan havainnoinnin ja ryhmäkeskustelun avulla, kuin myös tutkielmantekijän oman aktiivisen osallistumisen kautta. Tukena on hyödynnetty myös case-yrityksen ohjausjärjestelmistä saatavia arkistoaineistoja, kuten liiketoiminnon raportteja. Empiirinen aineisto muodostui täten useista eri lähteistä saadusta datasta aineistotriangulaation keinoin. Triangulaation keinoin voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja kattavuutta (Saaranen-Kauppinen - Puusniekka 2006). Kokonaisvaltaisen kuvan hankkiminen case-yrityksestä ja sen organisatorisista prosesseista oli tukena tasapainotetun tuloskortin muodostamisprosessissa ja haastattelujen avulla pystyttiin keräämään yritys- ja yksilökohtaista tietoa case-yrityksen toiminnasta. Tutkimuksen aineistonkeruuta kuvataan tarkemmin empiirisen luvun alussa, luvussa 4.

1.4 Tutkielma rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta erillisestä asialuvusta sekä niiden alaluvuista. Luvussa 1, eli johdannossa, on esitelty tutkimuksen aihe ja tavoitteet, perustelut koko tutkimukselle sekä käsitelty tutkimuksen metodologisia valintoja. Luvussa 2 käsitellään johdon laskentatoimen ja strategian teoriaa, sekä syvennytään tarkemmin suoritusmittauksen ja tasapainotetun tuloskortin aihealueisiin. Tutkimuksen luvun 3 aihe on kiinteistösijoittaminen ja sen tarkastelu strategian sekä liiketoiminnallisten päätoimintojen kautta. Luku 4 sisältää tutkimuksen empiirisen aineiston esittelyn. Alussa esitellään case-yrityksen tutkimuksen kannalta relevantit tiedot ja käsitellään kerätty

aineisto. Luku 5 on omistettu varsinaiseen tulosten analysointiin teorialukujen kirjallisuuden tuella. Luku 6 käsittää tutkimuksen lopullisen yhteenvedon. Luvussa analysoidaan ja pohditaan tutkimuksen tuloksia ja annetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin niiden perusteella. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä esitetään mahdollisten jatkotutkimusten aiheita.

2 JOHDON LASKENTATOIMI JA SUORITUSMITTAUS

2.1 Johdanto aiheeseen

Johdon laskentatoimelle on määrittynyt perustavanlaatuisia osa-alueita, joiden ympärille sen merkitys on kehittynyt. Jokapäiväinen työ muotoutuu näiden toimintojen ympärille. Esimerkiksi kustannuslaskennalla analysoidaan liiketoiminnasta syntyviä kuluja ja pyritään selvittämään niiden syy-seuraussuhteita. Kustannusanalyysit taas ovat vahvasti sidoksissa yrityksen toiminnan tulojen ja kulujen budjetoimiseen. Budjetointi avustaa organisaatiota suunnittelemaan tulevaa liiketoimintaansa ja yhdistämään liiketoiminnalliset pyrkimykset taloudelliseen näkökulmaan ja mahdollisuuksiin. Suoritusmittauksen kautta organisaatio kerää tietoa niin omasta kuin muiden toiminnasta ja informaation perusteella luodaan uutta tietoa päätöksenteon tueksi. Pelkistetysti johdon laskentatoimea voidaan kuvailla organisaation toimintona, joka valvoo sen sisäisiä ja ulkoisia toimia ja toimijoita keräten niistä dataa ja tuottaa sen perusteella uutta informaatiota organisaation käyttöön (Lambert – Pezet 2010, 11). Tämän kattavan määritelmän kautta vahvistuu käsitys johdon laskentatoimesta jatkuvana tietovirtamaisena prosessina, eikä sarjana erillisiä työtehtäviä.

Aivan kuten kaikilla muillakin liiketoimintafunktioilla on oma näkökulmansa tarkastellessaan organisaation suoriutumista, niin myös laskentatoimella. Johdon laskentatoimen henkilöt saattavat arvioida ja valvoa organisaatiota oman toimintansa ja tehtävien kautta. Edellä mainitut menetelmät asettavat tarkastelijan menneisyyteen. Organisaatiota ei nähdä tulevaisuuteen suuntaavana instituutiona kustannusanalyysien ja tilinpäätösraporttien laadintavaiheessa, vaan tarkastelu rajoittuu nykyhetken tilanteeseen ja menneeseen. Näkemyksen menneisyyspainotteisuuden lisäksi laskentatoimen liiketoiminnallista perspektiiviä kuvastaa taloudellisten lukujen analysoinnin asema työnkuvassa. Tällä tasolla muut organisaation elinvoimaisuuteen, liikearvoon ja kilpailuasemaan liittyvät olosuhteiden muutokset jäävät luonnollisestikin vähemmälle huomiolle, kuten markkinoiden ja teknologian yleinen kehitys, kilpailijoiden toimet ja henkilöstöhallinnolliset osa-alueet. Epäilemättä, laskentatoimea ilmentävä tehtäväkenttä ja näkökulma liiketoimintaan on ehdottoman tarpeellinen organisaatiolle. Ajatushorisonttia voidaan silti laajentaa strategisen suunnittelutyön kontekstissa. (Wilson 1991, 82–85.) Organisaation pitkäjänteisemmässä suunnittelutyössä kerättyä dataa

aikaisemmasta suoriutumisesta voidaan hyödyntää aikaisemmin tehtyjen päätösten ymmärtämisessä ja niiden vaikutusten arvioimisessa (Ahrens - Chapman 2007, 2). Vaatimukset laskentatoimen funktion osalta ovat sikäli kuitenkin muuttuneet. Osittain johdon laskentatoimen paradigman muutos perustuu globalisaation, organisaatorakenteiden uudelleenjärjestelyiden ja informaatioteknologian vaikutuksiin, jotka ovat nähtävissä yleisesti koko liike-elämässä (Burns – Vaivio 2001, 389–391).

Se mitä johdon laskentatoimelta odotetaan, voi olla erittäin tilanne- ja yrityskohtaista, joten on väistämätöntä, että täsmällinen tehtäväkohtainen määrittely ontuu. Toiseksi voidaan todeta myös se, että johdon laskentatoimen asema saattaa riippua näkökulmasta. Eri organisatoristen tasojen edustajat saattavat kokea laskentatoimen funktion merkityksellisyyden eri tavalla. Toisaalta odotukset johdon laskentatoimen toimintoa kohtaan vaihtelevat organisaation jäsenen aseman mukaan, mikä muodostaa tilintarkastuksen odotuskulua vastaavan ilmiön. (Chenhall – Langfield-Smith 1998b, 361–363, 382–383; Chenhall – Langfield-Smith 2007, 277.)

Toinen kuilun muodostuu johdon laskentatoimen tieteellisen ja käytännön liiketaloudellisen toiminnan välille. Tieteellisessä tutkimuksessa luodun teoreettisen tiedon tulisi olla hyödynnettävissä ja sovellettavissa varsinaiseen käytännön toimintaan. Tämän oletuksen paikkansapitävyys on johdon laskentatoimen tapauksessa synnyttänyt paljon tieteellistä keskustelua (esim. Malmi – Granlund 2009, 597; Baldvinsdottir ym. 2010 79–80). Baldvinsdottir ym. (2010) toteavat, että johdon laskentatoimen empiirinen tutkimus on havainnollistettavissa janalla, jossa on kaksi ääripäätä. Joko tutkija tarkkailee ja pyrkii ymmärtämään, miten tietty ilmiö toteutuu todellisessa maailmassa vaikuttamatta itse mitenkään sen käyttäytymiseen tai sitten tutkija aktiivisesti pyrkii muuttamaan ja kehittämään tutkittavaa ilmiötä suunnitellusti. Ensimmäiseksi mainittu tutkimustapa on huomattavasti eniten hyödynnetty, mikä on johtanut tilanteeseen, jossa merkittävä osa johdon laskentatoimen tutkimusten tuloksista keskittyvät käytännön liiketalouselämän havainnollistamiseen, eikä käytännön toimintatapojen kehittämiseen. Tämäntapaisessa tutkimuksessa yksi lopullisista tavoitteista on kyllä tarjota paranneltuja toimintatapoja, mutta sitä ei ole useinkaan asetettu tutkimusten pääkontribuutioksi.

Toisen tutkimustavan, eli interventionistisen tutkimuksen avulla voidaan kehittää juuri käytäntöjä. (Baldvinsdottir ym. 2010, 81–82.) Interventionistisen tutkimustavan hyödyllisyyttä käytännön ja tieteellisen teorian kuilun kaventamiseen kannattavat myös muut tutkijat (ks. esim. Jönsson – Lukka 2006, 373; Lukka 2006, 36; Malmi – Granlund

2009, 615). Tutkijan aktiivisessa osallistumisessa on kuitenkin riskinsä, joita ei pidä sivuuttaa. Interventionistinen tutkimus muistuttaa konsultinomaista työtä, eikä vastaa enää objektiivisen tutkimustyön vaatimuksia, mistä se on saanut kritiikkiä johdon laskentatoimen tutkijoiden keskuudessa (Baldvinsdottir ym. 2010, 81; van Helden 2010, 90). Van Heldenin ym. tutkimus kuvailee johdon laskentatoimen konsulttien ja tutkijoiden muodostaman tiedon olemusta ja luonnetta, mikä havainnollistaa interventionistisen tutkimustavan ja traditionaalisemman, Baldvinsdottirin ym. kuvaileman yleisemmän tutkimustavan erottavia tekijöitä vaikutuksineen. Lukka (2001) lisää, että käytännönläheisemmät tutkimustavat erottavat konsultoinnista etenkin niiden eksplisiittinen kytkös tieteellisen teoriaan sekä ratkaisuehdotuksien tekemistä edeltävä erityisen perusteellinen tiedonhankinta ja muu pohjatyö. Malmin ja Granlundin (2009, 615) ehdottamissa ratkaisuihin tieteellisen yhteisön ja käytännön liiketalouden toimijoiden kuilun poistamiseen he nostavat interventionistisen tutkimustavan rinnalle myös olemassa olevien käytännön teorioiden kuten tasapainotetun tulokortin hyödyntämisen ja kehittämisen kenttätutkimustyön kautta, kiinnittäen huomiota niiden muodostamisprosesseihin ja koettuihin haasteisiin.

2.2 Strateginen johdon laskentatoimi ja suoritusmittaus

Strategiaa voi tulkita muun muassa eri tavoista ja keinoista muodostuvana kokonaisuutena, johdonmukaisena suunnitelmana tai joukkona sovittuja käytäntöjä, joilla pyritään palvelemaan ja saavuttamaan jokin suurempi merkitys. Liiketoiminnallisessa asiayhteydessä strategialla viitataan monesti pitkän aikavälin suunnitelmaan. (Virsu 2012, 37). Instituution näkökulmasta sitä voisi kuvailla tämän olemassaolon perusteluna. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta strategia kuvaa niitä keinoja, miten organisaatio aikoo tuottaa lisäarvoa osakkeenomistajilleen (Kaplan – Norton 2004, 27).

Selityksiä strategian tarpeellisuudelle on kehitetty monista lähteistä ja näkökulmat vaihtelevat. Määritelmä käsittää esimerkiksi ympäristön ja yrityksen välisen yhteyden. Yritys vastaa strategiallaan kilpailuympäristön vaatimuksiin ottamalla huomioon niin sisäiset kuin ulkoisetkin vaikutustekijät. Sisäiset koostuvat yrityksen omista resursseista ja ainutlaatuisista kyvykkyyksistä, kun taas ulkoa tulevat tekijöiden toimintaan ja ominaisuuksiin yrityksellä ei ole suoranaista vaikutusvaltaa. Toisaalta on syytä huomauttaa, että omilla päätöksillään yritys itse määrittelee tiettyyn pisteeseen saakka,

mistä nämä ulkoiset tekijät koostuvat. Kärjistettynä esimerkkinä eri toimialat, joissa luonnollisesti vallitsevat omat kilpailutekijät. Päätöksellään siitä, mihin yritys liiketoiminnallaan pyrkii, määrittää se samalla oman kilpailuasetelmansa. (Porter 2008; Langfield-Smith 2005; Martyn ym. 2016; Simons 2014)

Näillä lähtökohdilla Porter lähestyi ja selitti liiketoiminnan strategian muodostamisen tekijöitä julkaisussaan ”How competitive forces shape strategy” vuonna 1979. Tuolloin, hänen näkemyksensä mukaan merkittävimpiä huomionkohteita strategian muodostamisessa olivat kilpailuympäristön analyysi ja syvä ymmärtäminen. Kilpailuympäristön hän totesi rakentuvan neljästä peruselementistä ja niiden vaikutuksesta yrityksen oman toiminnan menestykseen: tulokkaista, asiakkaista, nykyisistä kilpailijoista ja tavarantoimittajista. Malli on tunnettu Porterin viiden kilpailuvoiman mallina. Jokainen näistä sidosryhmistä omalta osaltaan kytkeytyy yritykselle sopivan strategian muodostamiseen. Osatekijöiden jäsentely ja vaikutusten arvioiminen yrityksen omaan toimintaan auttaa sopeutumisessa kilpailuympäristöön. (Porter 2008, 79–80.) Porterin mallin nostattamia ajatuksia pidetään vielä nykyäänkin varsin merkittävinä liiketoiminnan johtamisen saralla (Grundy 2006, 214).

Viiden kilpailuvoiman mallia voi pitää varhaisena viitekehyksenä nykypäivän strategista työtä varten, mutta peruselementit ovat säilyneet vahvasti muuttumattomina. Sen vuoksi tätä kautta on mieluisaa hahmottaa strategian määritelmän perusrakenteita. Mallia on tutkittu runsaasti ja kehitetty eteenpäin. Esimerkiksi alkuperäisiä kilpailuvoimia, ”makrovoimia”, on edelleen jaoteltu pienempiin osatekijöihin, ”mikrovoimiin” (Grundy 2006, 219–220). Näiden kautta pureudutaan esimerkiksi kilpailijoiden muodostamiin haasteisiin tarkemmin kuin Porterin alkuperäisessä mallissa.

Strategiset työkalut jäsentyvät ulkoisten tekijöiden hallintoihin ja sisäisten resurssien johtamiseen, millä ohjataan liiketoimintaa kohti suunniteltuja päämääriä. Strategisissa ratkaisuissa huomioon otettavat tekijät perustuvat niin organisaation sisäisiin kuin myös ulkopuolisten tekijöiden arviointiin, mitkä ovat merkityksellisiä liiketoiminnan menestyksekkäässä suunnittelussa (Barney 2007, 4). Esimerkillinen strategia on kunnianhimoinen, mutta myös toteuttamiskelpoinen. Rajoitteet muodostuvat etenkin organisaation taloudellisesta tilanteesta, sisäisestä aineettomasta pääomasta ja alan tulevaisuudennäkymistä. Johdon laskentatoimi kykenee tuomaan tähän yhtälöön tarvittavaa informaatiota, minkä avulla ja pohjalle liiketoiminnan realistiset suunnitelmat muodostetaan. Laskentamenetelmien ja- järjestelmien kautta muodostettu tieto luo

yhteyden strategian, toimeenpanon ja kontrollin välille. (Martyn ym. 2012, 281–283, 299.)

Näitä laskentatoimen tehtäviä varten on kehitetty toiminnan suoritusmittareita, joilla seurataan tietyn ilmiön tai toiminnon kehitystä. Seurannan avulla voidaan arvioida esimerkiksi tämän tehokkuutta, tuottavuutta ja toiminnon laatua. Mittauksen keskeisenä ajatuksena ja lopputuotoksena on siis vastaisuudessa hyödynnettävän informaation tuottaminen. (Amaratunga – Baldry 2003, 174.) Prosesseista, toiminnoista ja ulkopuolisista tekijöistä kerätystä datasta pyritään jalostamaan päätöksentekoa varten hyödyllistä informaatiota. Johdon laskentatoimen tuottama informaatio samanaikaisesti avustaa organisaation johtoa operationaalisten ja strategisten päätösten laatimisessa sekä raportoi aikaisemmasta suoriutumisesta. Ideaalitapauksessa tuotettu tieto siis lävistää koko organisaatorakenteen ja edistää toimintoja jokaisella hierarkiatasolla. Tarkoituksenaan niillä on valvoa organisaation toimintaa holistisesta näkökulmasta, jakaa informaatiota läpi toimintojen ja nimensä mukaisesti ohjata ihmisten toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita. (Nanni ym. 1992, 1–2, 17; Simons 2014, 71–72.)

Johdon ohjausjärjestelmien kontekstissa suoritusmittaus liitetään tuotetun informaation hyödyntämisen ohella myös muihin tarkoituksiin. Suoritusmittausta hyödynnetään strategisena ohjaustyökaluna, jolla vaikutetaan yrityksen toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin (Nørreklit 2000, 65; Kaplan – Norton 2001, 99). Muutoksen vaikutukset näkyvät yhteisten ja yksilöityjen tavoitteiden asettamisena, prosessien virtaviivaistamisena ja yleisenä viestintänä. Mittauksen avulla toteutettuna johtaminen kaventaa organisaation välisiä tietokuiluja ja ehkäisee siiloutumista. (Amaratunga – Baldry 2003, 174.)

Organisaatioiden menestyksekkään johtamisen taustalla voidaan todeta piilevän tehokas informaation hyödyntäminen. Tämä väite nojautuu siihen, että operationaalisen toiminnan ja strategisten tavoitteiden onnistumisen välinen vuorovaikutus on merkittävä. Mikäli koko yrityksen luoman arvoketjun toiminnallisuutta pyritään ymmärtämään, kokonaisuus voidaan havainnollistaa suoritusmittauksen avulla, joka koostaa yrityksen strategiset päämäärät tarkoituksenmukaisesti. (Chenhall – Langfield-Smith 1998b, 361–362; Kaplan – Norton 2004, 32; Ahrens – Chapman 2007, 2) Yritykset ovat siirtyneet pelkkien raporttien toteutuneisiin tuloksiin peilaamisesta strategisten tavoitteiden pohjalta määriteltyjen ja rakennettujen suoritusmittauskäytäntöjen kehittämistä kohti. Strategiaa ja organisaation operationaalista toimintaa integroiva suoritusmittaus muuntaa organisaation tapaa työskennellä. Mittaus toimii tavallaan yrityksen sisäisenä palveluna

ja yhdistäjänä eri toimintojen välillä. Sitä ei tule nähdä ainoastaan toteutuman analyysityökaluna, vaan myös jatkuvana suunnannäyttäjänä. Näiden kahden yhdistelmän kautta suoritusmittaus on osa organisaation strategian toteutumisen edistämistä prosessien alusta loppuun saakka, esiintyen niin aktiivisena ohjaajana, kuin tulosanalytikkona. (Nanni ym. 1992, 1–2, 17).

Mittauksen ajatuksena on siis tukea jokaisen organisaatiotason henkilöstöä päätöksentekoa. Tarkoituksenmukainen mittari ohjeistaa ja ohjaa organisaation henkilöstöä työtään ja työssään tekemiään valintoja strategisten tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Tätä kautta sen on havaittu lisäävän myös organisaation jäsenien tilivelvollisuutta (Cavalluzzo – Ittner 2004, 31). Suoritusmittauksen ohjaavan vaikutuksen vuoksi asianmukaisten mittauskohteiden valinta on tärkeää. Mitattavan kohteen ja siihen kohdistuvan mittauksen ollessa epäsuotuisa strategian toteutumisen näkökulmasta, niin myös mittauksen ohjaava vaikutus ja sen hyödyt kärsivät. Suoritusmittauksen lopullinen vaikuttavuus organisaation toimintaan on juuri niin merkittävä kuin mittarien ohjaava vaikutus henkilöstön käytökseen. (Chenhall – Langfield-Smith 2007, 277).

Vaikka suoritusmittauksen vaikutukset läpäisevät koko organisaation, niin Chenhall ja Langfield-Smith (2007, 266) mainitsevat organisaation suoritusmittauksen suunnittelun, toteutuksen ja valvonnan päävastuun olleen perinteisesti johdon laskentatoimella. Suoritusmittauksen tieteellisen tutkimusalan poikkitieteellisyys viittaa siihen, että asiaa ei tule tulkita näin yksioikoiseksi. Merkittäviä tutkimuksia on julkaistu niin tietojärjestelmien, laskentatoimen kuin operationaalisen johtamisen julkaisuissa. (Neely 2005, 1268). Ajan kuluessa organisaation suoritusmittauskehikkojen muodostamiseen ovat alkaneet osallistumaan myös muut liiketoiminnot, kuten henkilöstöhallinto ja operationaalisen tason yksiköt ja henkilöstö (Goshu – Kitaw 2017, 396).

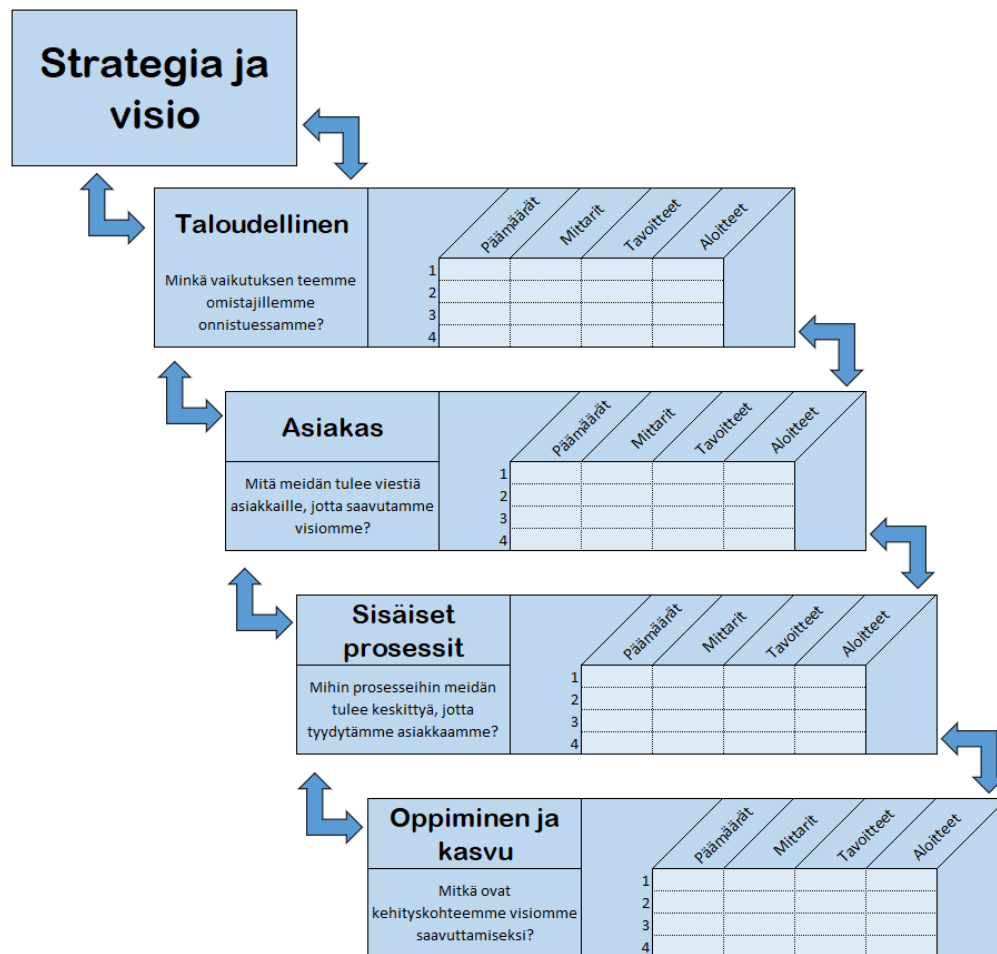
Toinen suoritusmittauksen kehityssuunta on havaittavissa itse mittauksen toteutuksessa. Suoritusmittauksen traditionaalisina suoritusmittareina pidetään rahallisista talouden tunnusluvuista johdettuja määrällisiä mittareita. Tämän perinteisen suorituskykymittauksen heikkouksiksi on todettu muun muassa rahallisten mittareiden kapeakatseisuus ja ajallinen lyhytjänteisyys. Muita heikkouksia olivat strategisen tavoitteenasetannan ja erityisesti laadullisen informatiivisuuden puutteet muun muassa organisaation asiakassegmenteistä ja kilpailijoista. (Goshu – Kitaw 2017, 396.) Ei-rahallisten mittarit lopulta nousivat rahallisten rinnalle liiketoiminnan johtamisen tueksi.

Ittnerin ja Larckerin (1998) tutkimus tukee asiakastytyväisyyden merkitystä ja yhteyttä asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, asiakasmäärän kasvuun ja näiden positiivisten vaikutusten kautta taloudelliseen kasvuun. Ei-rahamääräisten mittareiden kehitystä voidaan pitää rahallisten mittareiden ennustavina indikaattoreina (Ittner – Larcker 1998, 1, 32–33). Ittner ja Larcker (2003) jatkoivat tutkimuksiaan aiheesta ja huomasivat laajassa kenttätutkimuksessaan, etteivät yritykset laajalti käytä ei-rahallisia mittareita, vaikka niiden potentiaali on tiedossa. Suurimpia ongelmia aiheuttivat syy-seuraussuhteiden mallintaminen, tarvittavan tiedon keräys ja sen jalostaminen, sekä mittauksen jatkuva kehitystyö (Ittner – Larcker 2003, 90–93.) Lambert (1998) kommentoi Ittnerin ja Larckerin tuloksia tukemalla asiakastytyväisyyden ja taloudellisen suoriutumisen kausaalista vuorovaikutussuhdetta ja tuo esiin argumentin implikaatioita, joihin kuuluu asiakastytyväisyyden mittauksen haasteet sekä vuorovaikutuksen voimakkuuteen heijastuva kontekstuaalisten tekijöiden vaikutus (Lambert 1998, 37–38, 46). Aikakauden kehityssuunnan vaatimuksia kuvastaa tasapainotettu tulokortti, joka kuvailee prosessinomaisesti suoritusmittauksen kehittämistä koko organisaation strategian tueksi (Kaplan – Norton 1996, 55–56).

2.3 Tasapainotettu tulokortti

Tasapainotettu tulokortti eli *Balanced Scorecard* on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortontin vuonna 1992 esittelemä organisaatioiden suoritusmittaukseen hyödynnettävä viitekehys. Tulokortin viitekehys on tarkoitettu strategiseksi työkaluksi organisaatioiden käyttöön. Se on suoritusmittausjärjestelmä, jonka avulla luodaan organisaation strategiaa kuvaava mittaristo. Erityistä huomiota tulokortissa saavat aineettoman pääoman merkitys organisaation arvонуonnissa ja tätä varten kehitettävä mittaus (Kaplan 2010, 2). Nykyään tulokorttia ei toisaalta pidetä vain mittaristomallina, vaan sen käytöllä pyritään luomaan holistisia toiminnanohjausviitekehyyksiä (Kaplan – Norton 2001, 99). Organisaation arvoketju mallinnetaan neljän eri liiketoiminnallisen näkökulman ja syy-seuraussuhteiden avulla. Viitekehyyksen neljä näkökulmaa ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat. Näihin näkökulmiin asetetut organisaation tavoitteet luovat syy-seuraussuhteiden ketjun, joka kuvastaa strategian arvонуonnin mallin, mitä voidaan visualisoida strategiakartan avulla. (Kaplan – Norton 2004, 29–32)

Näkökulmat ovat kuitenkin suuntaa antavia ohjeistuksia, joiden kautta strategian toteutumista tukevaa suoritusmittaristoa tai ohjausjärjestelmää voidaan ryhtyä luomaan (Malmi 2001, 210). Tasapainotettua tuloskorttia ei tulekaan nähdä suoranaishana vastauksena yrityksen strategian integroimiseen osaksi operationaalista työtä, vaan ohjenuorana (Malmi 2001, 217–218). Tuloskortti on saanut myös kritiikkiä tämän suurpiirteisyytensä vuoksi (Butler ym. 1997, 253). Kuviossa 1 on havainnollistus tuloskortin neljästä näkökulmasta.



Kuvio 1 Tasapainotetun tuloskortin neljä näkökulmaa. (Kaplan – Norton 1996, 39; 2004, 29–31 mukailten)

Simons (2014) kehottaa tuloskortin käyttäjää aloittamaan tuloskortin rakentamisen taloudellisesta perspektiivistä. Taloudellinen näkökulma ilmaisee organisaation taloudellisen menestyksen ja tasapainotetussa tuloskortissa se on voittoa tavoitteleva

yritykselle ylin tavoite (Kaplan – Norton 2004, 29, 58). Vaikka monelta taholta todetaankin, että tuloskortin erotti kilpailevista malleista sen tapa integroida muitakin kuin rahallisia mittareita viitekehukseensä, niiden asema säilyy merkittävänä myös senkin tapauksessa. Tasapainotetulla viitataan juuri rahallisten ja ei-rahallisten väliseen yhdistelmään. Yksityisen yritystoiminnan tyypillinen tavoite on omistajien omistuksen arvon kasvattaminen. Yleisimpiä strategioita tämän saavuttamiseen on joko liikevaihdon tai tuottavuuden nostaminen. Liikevaihdon kasvattamiseen keskittyvä strategia nojautuu uusien markkina-alueiden ja uusien tuotteiden kautta haettuun kasvuun taikka nykyisten asiakassuhteiden edistämiseen. (Kaplan – Norton 2004, 59, 88, 101)

Tuottavuuden parantaminen koostuu perinteisesti kahdesta osa-alueesta. Joko kustannusrakenteen taikka resurssien uudelleenjärjestelystä. (Kaplan – Norton 2001, 90). Liiketoiminnan joka tasolla tehtyjen toimien vaikutukset lopulta näkyvät talouden luvuissa, joten niitä on suotavaa pitää sopivina työkaluina kokonaissuoriutumisen lopullisessa arvioinnissa. Taloudellisen näkökulman mittarien kokonaisuus on tapauskohtaista. Organisaatiot painottavat eri tunnuslukuja oman menestyksen mittareina.

Toisessa vaiheessa keskitytään asiakasnäkökulmaan. Vaiheen päämääräksi asetetaan ensisijaisesti yrityksen asiakas- ja markkinasegmenttien määrittely. Niiden perusteella tulkitaan tietoa vallitsevasta kilpailuympäristöstä, johon yritys omalla toiminnallaan on asettunut tai pyrkii tulevaisuudessa asettumaan. Kilpailuympäristössä toimivat asiakkaat, niin nykyiset kuin myös potentiaaliset, on kyettävä tunnistamaan ja tätä kautta vastaamaan heidän tarpeitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä toimintaa varten kehitetään mittarit. Mittareiden tarkoituksena on havainnollistaa, kuinka hyvin yritys onnistuu asiakkaidensa kohtaamisessa ja palvelussa. (Simons 2014, 207–208.)

Asiakasnäkökulman mittarit pohjautuvat tyypillisesti asiakaslojaliteetin ja – tyytyväisyyden alueille, mutta mittarien tarkemmat ominaisuudet ovat tapauskohtaisia. Näiden tunnuslukujen muutokset syntyvät yrityksen toiminnan laadusta. Asiakkaat arvioivat yrityksen toimintaa heille tuottaman arvon perusteella, mihin vaikuttaa yrityksen antama arvolupaus asiakkaalle (Kaplan – Norton 2004, 119–121). Arvoluonnin kulmakivinä ovat tuloskortin mallissa mainittavat palvelun tai tuotteen ominaisuudet, imago ja suhde asiakkaisiin. (Simons 2014, 208–209)

Kolmannessa näkökulmassa yrityksen strategian toteutumista tarkastellaan sen sisäisten prosessien näkökulmasta. Onnistuneiden sisäisten prosessikokonaisuuksien varaan rakentuu arvonluonti asiakkaille. Jälleen, tavoitteena on tunnistaa ja edistää niitä

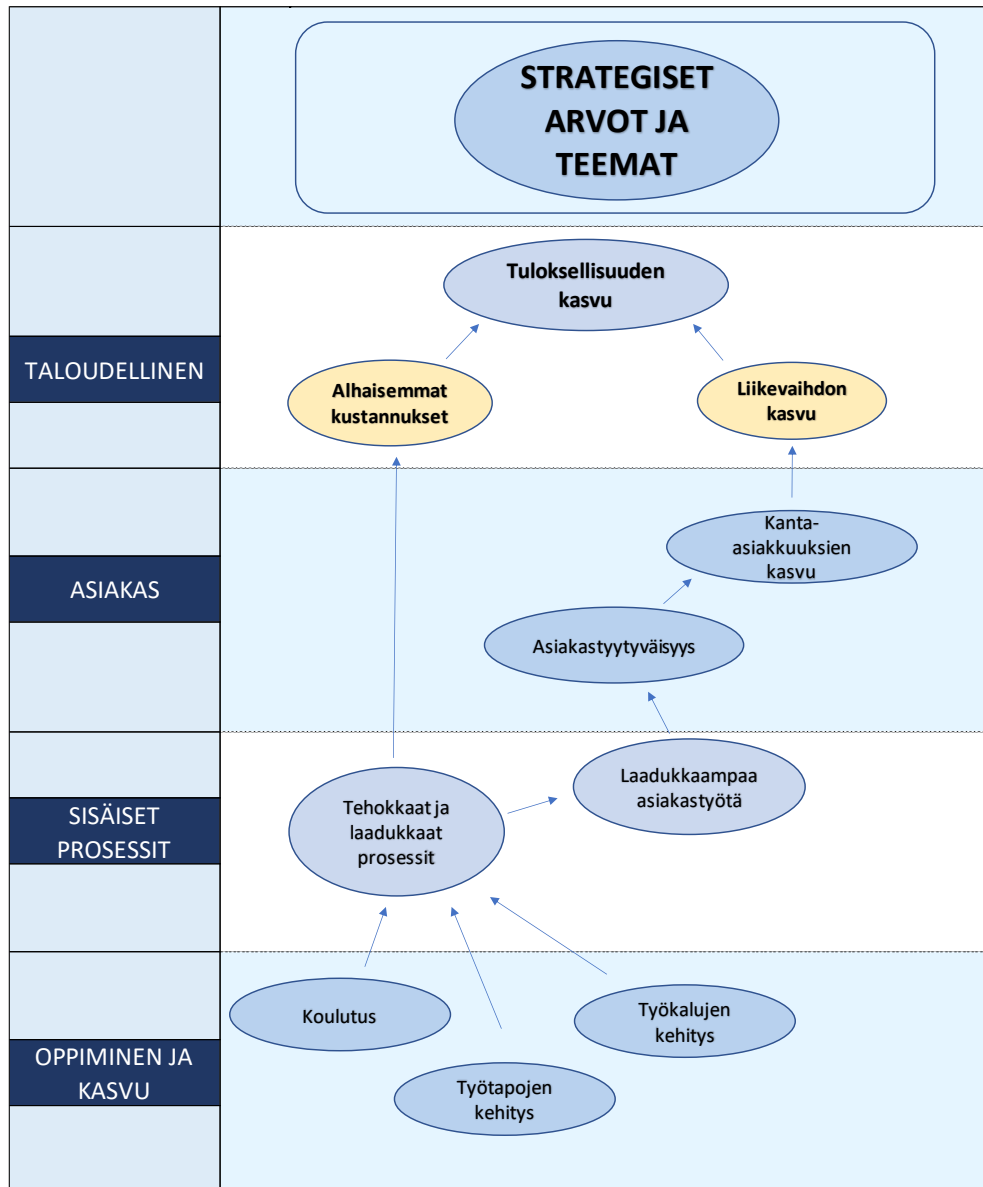
tekijöitä, jotka ajavat yrityksen toimintaa kohti sen strategisia tavoitteita. Perusteellinen ja objektiivinen tulkinta yrityksen oman toiminnan vaikutuksista lopputulemaan, eli asiakkaiden tarpeiden kohtaamiseen ja lopulta peilautuminen yrityksen taloudellisiin lukuihin, koostaa tuloskortin kolmannen vaiheen keskeisimmät elementit. (Simons 2014, 212.)

Sisäisten prosessien johtamisella oikeaan suuntaan pyritään takaamaan siis asiakkaiden odotusten täyttäminen. Kriittisten sisäisten prosessien tunnistamisen ja mittaamisen tukena on siis oltava toisessa vaiheessa esitelty asiakasnäkökulma. Ilman informaatiota siitä, mitä asiakkaat arvostavat ja mistä he ovat valmiita maksamaan hankkimassaan tuotteessa tai palvelussa, ei voida oletettavasti myöskään nostaa esiin yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpiä ydintoimintoja. Näiden ydintoimintojen mittauksen hyödyllisyyden näkökulmasta on merkityksellistä, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa siihen. Etenkin puhuttaessa suurista organisaatioista, joissa yritystasojä saattaa olla useita ja seurauksena strategian tavoitteellisuus ja tarkoitukset eivät läpäise organisaatiota pienemmän tavoin, mittarit toimivat vuorovaikutusvälineenä työntekijöille. Mittarit kertovat, mitkä seikat ovat yrityksen vision toteutumisen ja asiakkaiden kohtaamisen kannalta tärkeitä, jotta kaikki voivat keskittyä näiden toimintojen tehostamiseen taikka kehittämiseen. (Kaplan – Norton 1992, 74–75; Simons 2014, 212.)

Tasapainotetun tuloskortin neljäntenä näkökulmana on oppimisen ja kasvun perspektiivi, joka toimii organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden perustuksena. Näkökulma edustaa organisaation muuntautumiskykyä ajan kuluessa. Nykyhetkessä saavutetun menestyksen tukena ollut henkilöstö ja sen osaaminen, teknologia ja muut organisatoriset prosessit eivät välttämättä takaa onnistumisia tulevaisuudessa. Oppimisen ja kasvun näkökulma keskittyy näiden osa-alueiden ylläpitoon ja kehitykseen. Keskiössä ovat ihmiset ja työkalut, joiden avulla täytetään kaikki muut menestyvän organisaation vaatimukset. Osaamista on kehitettävä ja tyytyväisyydestä pidettävä huolta. Simons mainitsee, miten henkilöstön positiivisten kokemusten on nähty heijastuvan suoraan työn ja asiakaskohtaamisten laatuun. (Simons 2014, 218.)

Suoritusmittariston muodostaminen on pitkä ja perusteellinen prosessi, mistä syystä se on kannattavaa jakaa erinäisiin vaiheisiin. Edellä kuvattuna Simons (2014) kuvaa neljän eri perspektiivin kautta kulkevaa prosessia, käyden läpi jokaisen tuloskortin näkökulman. Mittariston kokonaisvaltainen implementointi yrityksen käyttöön voi vaatia lisäksi muita toimenpiteitä.

Tasapainotetun tuloskortin muodostamisen tukena voidaankin hyödyntää myös strategiakarttaa (Kaplan – Norton 2004). Kaplanin ja Nortonin kirja *Strategiakartat* vuodelta 2004 jatkaa tasapainotetun tuloskortin metodologiaa. Strategiakartalla voidaan kuvata tuloskortin neljään näkökulmaan asetettujen toimintojen ja tavoitteiden syy-seuraussuhteet, joista organisaation strategian arvoketju muodostuu. Kaplan ja Norton kehottavat yrityksiä käyttämään sitä tasapainotetun tuloskortin muodostamistyökaluna. Kuten nuolet havainnollistavat, alemman tason tavoitteiden oletetaan mahdollistavan ylempien tason tavoitteita, jotka päättyvät taloudellisiin päämääriin. Strategiakartan luomisvaiheessa yrityksellä tulisi olla strategia valittuna, joka asetetaan strategiakartan malliin. Asettamisen kautta voidaan havaita niitä osa-alueita, jotka ovat merkityksellisiä ja toisaalta myös niitä, mihin ei olla mahdollisesti kiinnitetty riittävästi huomiota. (Kaplan – Norton 2004, 31–34.) Kuvion 2 strategiakartta on esimerkki strategiakartan yksinkertaisesta mallinnuksesta.



Kuvio 2 Yksinkertaistettu strategiakartha (Balanced Scorecard Institute (BSI) mallia mukailten)

Bhagwat ja Sharma (2007) käsittelevät tutkimuksessaan tuloskortin hyödyntämistä yritysten toimitusketjujen johtamisen kehittämiseksi ja nostavat esiin seitsemän vaiheisen prosessikaavion tuloskortin implementoinnin tueksi. Heidän ohjeistustaan voidaan kuvailla kokonaisvaltaisempaan ja käytännönläheisempään Simonsiin nähden. Prosessi koostuu seuraavista vaiheista:

1. Tietoisuuden lisääminen organisaatiossa tuloskortin käsiteestä ja käyttötarkoituksista
2. Tiedon kerääminen seuraavista asioista:

- a. Strategia (yhtiö- ja liiketoimintokohtainen)
 - b. Perinteiset tai edeltävät käytössä olevat mittarit
 - c. Potentiaaliset mittarit, jotka liittyvät tulokortin näkökulmiin
3. Tavoitteiden selkeä määrittely neljän näkökulman kontekstista
 4. Alustavan tulokortin luominen edellä kerättyjen tietojen perusteella
 5. Palautteen hankkiminen henkilöstöltä ja johdolta; niiden perusteella tehty korjaaminen
 6. Yksimielisyys organisaatiossa implementoitavasta tulokortista
 7. Tulokortin ja sen periaatteiden viestintä sidosryhmille (Bhagwat – Sharma 2007, 55–56)

Edeltävän julkaisun käyttöönottoympäristö käsittää toimitusketjujen hallintaa, mutta siinä mainitut periaatteet voivat olla sovellettavissa muissa tulokortin käyttöönottoprojekteissa. Bhagwat ja Sharma mainitsivat kriittisiksi tekijöiksi onnistumisen suhteen erityisesti yhteinen ymmärrys tulokortin kohdeliiketoiminnon tarkoituksesta ja tehtävistä sekä tulokortin perustaksi huolellisesti määritellyistä tavoitteista, mitkä mainitaan myös muissa tutkimuksissa tärkeiksi osa-alueiksi (esim. Malmi 2001, Speckbacher ym. 2003). Näiden lisäksi mittauskohteiden tulisi mielellään olla kohtalaisen helposti mitattavia ja ymmärrettäviä. Mittarin on toisin sanoen oltava vaikuttava ja tehokas. Näiden saavuttaminen vaatii, että mittauksen voidaan todeta tuottavan enemmän kuin se kustantaa yritykselle. Kohteet ja toiminnot, joiden vaikuttavuutta mitataan laadullisesti, olisi suotavaa yhdistää ne tavalla tai toisella sellaiseen, joka on mitattavissa määrällisesti. (Bhagwat – Sharma 2007, 53–54, 56, 59–60.)

Voidaan todeta, että tasapainotetun tulokortin käyttöön liittyy useita eri vaiheita ja osa-alueita. Ohjausjärjestelmäkokonaisuuksien hyödyntäminen vaikuttaa vaativan käyttäjältä riittäviä resursseja, ammattitaitoa ja tietoa organisaation strategiasta, jotta oikeat seurantakohteet tulevat valituiksi. Projektin tavoitteenasetanta on edellä käydyn perusteella merkittävää. Näkökulmat tulokortissa ovat yleistettäviä, mutta niitä kehoitetaan myös muokkaamaan tarpeen mukaisesti (Malmi 2001, 210).

2.3.1 Tulokortin kehitysvaiheet

Tasapainotetun tulokortin viitekehys sai alkunsa Kaplanin ja Nortonin tutkimuksesta, jossa he keräsivät tietoa suoritusmittauksesta yrityksissä, joiden liiketoimintamalli perustui voimakkaasti aineettoman pääoman hyödyntämiseen (Kaplan

2010, 2). Viitekehykseen sisältyy niin rahallisia kuin ei-rahallisia mittareita, mikä oli yleisesti suoritusmittauksen akateemikkojen mukainen 1990-luvun kehityslinja. (Nørreklit 2000, 65; Davis – Albright 2004, 136). Aikakautta edusti halu kvantifioida mahdollisimman laajasti koko liiketoiminnan menestysajureita (Neely 2005, 1266). Tätä voidaan selittää laatujohtamisen nousulla, joka keskitti yritysten huomion asiakaskokemukseen sekä laadukkaiden palveluiden ja tuotteiden tarjoamiseen (Butler ym. 1997, 253). Kehityslinjat vastaavat myös johdon laskentatoimen uusia vaatimuksia liiketoimintaorientoituneempina ja tulevaisuuspainotteisena funktiona (ks. Ahrens – Chapman 2007; Granlund – Lukka 1995; 1998; 1998b; Friedmann – Lyne 2001). Suoritusmittauksen voidaan todeta perustuvan tyypillisesti rahallisesti mitattaviin määreisiin tarkasteltaessa 1990-lukua ja sitä aikaisempia käytäntöjä. Muiden kuin rahallisesti mitattavien toimien vaikuttavuus saatettiin tiedostaa, mutta niiden osalta haastavana koettiin oikeiden mittareiden valinta siten, että mittauksesta saatava hyöty olisi suurempi kuin sen aiheuttamat kustannukset. (Lawrie – Cobbold 2004, 611.)

Jo 1980-luvulla pelkästään rahamääräiset mittaustavat saivat osakseen kritiikkiä (Nørreklit 2000, 65) ja tuolloin keskustelu ohjautui ei-rahamääräisten mittareiden käytettävyyteen organisaatioiden suoritusmittauksessa ja strategisessa työssä (Lawrie – Cobbold 2004, 611). Trendi kulki hiljalleen suuntaan, jota edustivat eheät mittarikokonaisuudet, eikä vain yksittäiset mittarit. Näitä suuntaviivoja voidaan huomata jo Peter Druckerin vuoden 1954 julkaisussa *The Practice of Management*, jossa Drucker esittää organisaatioiden johtamiseen kehitettäväksi ”tasapainotettuja” mittariyhdistelmiä. 1980- ja 1990-luvut edustivat juuri näiden ajatusten konkretisoitumista viitekehyyksiksi ja malleiksi (Neely 2005, 1265–1266). Taustalla vahvistui myös ajatus, jonka mukaan yksi mittari ei välttämättä ole jokaiselle organisaatiolle hyödyllinen. Yksimielisyys mittareiden ja strategian yhteydestä kasvoi niin tiedeyhteisön kuin käytännön liikkeenjohdon keskuudessa.

Tasapainotettu tuloskortti edustaa suoritusmittauksen käsitteen kehityksen aikakautta johdon laskentatoimen saralla. Se liittyy strategiatyön ja suoritusmittauksen yhteen pyrkien luomaan täsmällisiä syy-seurausyhteyksiä niiden sekä organisaation päämäärien ja lopputulosten välille. Se muodostetaan rahallisten ja ei-rahallisten mittareiden tasapainoisella yhdistelmällä (Nørreklit 2003, 591). Ranskassa oli ollut jo vuosikymmeniä käytössä tasapainotettua tuloskorttia vastaava viitekehys, Tableau de Bord, joka muistutti varsin paljon tasapainotettua tuloskorttia mutta ei-rahamääräisten mittareiden suhteen sitä ei pidetty yhtä kattavana kokonaisuutena (Epstein – Manzoni

1997, 36). Tulokortti on ensimmäisiä selkeitä mittaristopaketteja, joka levisi ja sai maailmanlaajuisia suosiota organisaatioiden keskuudessa. (Chenhall – Langfield-Smith 2007, 266, 275–277)

Avainasemassa on strategian integroiminen osaksi organisaation työntekoa. Kuvailamalla yrityksen tavoitteiden, strategian ja suoritusmittareiden välistä yhteyttä toisiinsa, tulokorttia esiteltiin ratkaisuna menestyksekkääseen liiketoiminnan johtamiseen. Tulokortin käyttöönotto ajaa organisaation sanoittamaan strategiansa eksplisiittisemmin ja yksinkertaistamaan sen toteutumisen kannalta merkittäviä ajureita mittareiksi. Organisaatioiden mainospuheiset ja abstraktit visiot oli muutettava ytimekkääksi, käytännönläheisyyttä korostavaksi ohjenuoraksi. (Davis – Albright 2004, 137; Epstein – Manzoni 1997, 36; Malmi 2001, 210; Langfield-Smith 2005, 65; Busco – Quattrone 2015.)

Kaplan ja Norton (2001, 99) eivät aluksi suoranaisesti pitäneet tasapainotettua tulokorttia strategisena johdon ohjausjärjestelmänä, jona se nykyään lähemmin tunnetaan. Alun perin tulokortin ajatus oli korostaa aineettoman pääoman merkitystä yrityksissä ja huomion keskittäminen tämän mittaukseen (Kaplan 2010, 2). Vuosikymmenen aikana Kaplan ja Norton huomasivat suoritusmittauksen muut vaikutukset yritysten toiminnassa. Tällöin kiinnitettiin tarkemmin huomiota mittaristojen toiminnan ohjaavaan vaikutukseen. Yritykset, jotka olivat ottaneet tasapainotetun tulokortin käyttöön, olivat myös ryhtyneet hyödyntämään sitä viestintätyökaluna yrityksen sisällä. Suoritusmittauksesta ja tasapainotetusta tulokortista kehitettiin strategisen ohjauksen työkalua (Kaplan – Norton 1996, 55–56, 77; Nørreklit 2000, 65; 2003, 591), apuvälinettä organisaation johtamiseen, kun 1990-luvun tutkimukset taasen keskittyvät suurin osin tulokortin tarkasteluun suoritusmittaristona. Suoritusmittauksen käsite laajeni. Näkemys siitä, että mittareiden avulla kaikkia organisaation jäseniä voidaan viestiä strategiasta ja yhteisistä tavoitteista, sai kannatusta. (Kaplan – Norton 2001, 100–102.) Tulokortin kehittämistä ovat jatkaneet myös Kaplan ja Norton ja tuloksena on useita kirjoja: *Strategialähtöinen organisaatio* (2002), *Strategiakartat* (2004), *Strategian toteutus* (2007) ja *Strategiaverkko* (2009).

2.3.2 Tulokortin tutkimustausta

Vaikkakin tulokortti on saanut osakseen kritiikkiä esimerkiksi sen yksityiskohtaisemman käytön ohjeistuksien puutteellisuudesta (Lawrie – Cobbold 2004, 612; Butler ym. 1997, 253), joka osittain johtuu kirjallisuudessa käytetystä retoriikasta

(Nørreklit 2003, 611), käyttäjien määrä viestii kuitenkin sen koetusta hyödyllisyydestä. Malmi (2001, 213, 218) toteaa tutkimuksessaan, että tuloskortissa hyödynnettävä logiikka kiehtoo ja vetää yrityksiä puoleensa. Tutkimuksen kehityslinjaa voidaan aluksi havainnollistaa tuoreemmilla tutkimuksilla aiheesta. Busco ja Quattrone (2015, 1258) esittävät, miten tasapainotettu tuloskortti jäsentyy ja esiintyy enemmänkin ”koneistona” ja ”narratiivina”, kuin suoranaisesti luettelona mittareita. 1990-luvulla esiteltyä suoritusmittaristoa tutkitaan paikoin jo eräänlaisena retorisenä keinona. Se siis fasilitoi toimintaa organisaation sisällä monitahoisella tavalla, eikä tuloskortti näin pysytele pelkkänä suoritusmittaristona, kuten myös Nørreklit (2000, 65) toteaa. Buscon ja Quattronen tutkimus samalla kuvastaa varsin hyvin tasapainotetun tuloskortin tutkimuskentän nykypäivän tutkimustrendejä. Lisäksi se havainnollistaa tuloskortin tavoiteltua luonnetta, josta puhutaan muissa julkaisuissa (Chenhall – Langfield-Smith 2007; Neely 2005, 1274).

Tuloskortin tutkimustaustaa moninaistaa myös johdon laskentatoimen tutkimukselle jo ominaiseksi piirteeksi syntynyt poikkitieteellisyys. Yhteiskuntatieteellisten tutkimusalojen teoreettisia viitekehyksiä on hyödynnetty tuloskortin syvällisemmässä lähestymisessä, kuten institutionaalisten teorioiden taikka retorisen analyysin kautta. (ks. Briers – Chua 2001; Nørreklit 2003; Busco – Quattrone 2015; Cooper ym. 2017). Kiinnostuksen laajuutta kuvastavat monet metatason tutkimukset ja katsaukset tuloskorttiin kohdistuneen tutkimuskentän kehittymisestä. Jakoja on tehtävissä esimerkiksi tutkimusympäristön, metodien ja aineistonkeruumenetelmien, kuin myös tutkimusten tulosten ja kontribuutioiden perusteella (Hoque 2014, 52–55; Neely 2005, 1269). Tutkimusasetelmia on haettu muun muassa psykologiasta ja käyttäytymistieteistä (Hoque 2014, 52), ottaen mukaan vaikutteita myös informaatiojärjestelmien ja operationaalisen johtamisen tieteenaloilta (Neely 2005, 1268).

Tasapainotettuun tuloskorttiin on vuosien saatossa siis kohdistunut huomattava määrä tutkimusta ja aihetta on lähestytty lukuisista tulokulmista. Käytännönläheisempiä kiinnostuksenkohteita ovat olleet tasapainotetusta tuloskortista saavutetut hyödyt sitä käyttävälle organisaatiolle. Tuloskortin muokkaustavat eri käyttöönottilanteissa ovat myös saaneet runsaasti huomiota. Tuloskortin soveltuvuutta ja vaikutuksia on muun muassa havainnointu ja tutkittu organisaatioiden toimitusketjujen (Bhagwat – Sharma 2007), koulutusjärjestelmän (Karathanos – Karathanos 2010), terveydenhuollon (Inamdar ym. 2002) aloilla, kuin myös muiden liiketoiminnallisten määritelmien kautta kuten pienten yritysten (Chow ym. 1997), aineettoman pääoman (Bontis ym. 2007) ja

ympäristötekijöiden (Johnson 1998) näkökulmasta käsin. Edeltävällä listalla ei pyritä kaiken kattavaan katsaukseen, vaan se sisältää otoksen esimerkkejä tutkimuksista, mikä havainnollistaa tuloskortin suosiota. Neelyn (2005, 1269) katsauksessa suoritusmittauksen tutkimusalaan hän toteaa Kaplanin ja Nortonin töiden olleen ehdottomasti siteeratuimpia suoritusmittausta käsittelevistä merkittävistä julkaisuista.

Malmi (2001, 209) haastatteli tutkimuksessaan 17 suomalaista tuloskorttia käyttävää yritystä. Aineisto koostuu yritysten tuloskorttien sisällön, käyttötapojen, vaikutusten sekä motiivien tarkastelusta. Yritysten käyttötavat erosivat niin koettujen hyötyjen kuin haasteidenkin osalta. Eniten hankaluuksia tuottivat syy-seuraussuhteiden luominen eri tavoitteiden ja toisaalta mittarien ja strategian välille. Joissain yrityksissä tuloskorttia hyödynnettiin täysimittaisena ohjausjärjestelmänä, johon yritykset sitoivat esimerkiksi budjetointinsa ja henkilöstön palkitsemisjärjestelmien toteutuksen, kun taas toisissa se havainnollisti strategian ja operatiivisen toiminnan yhteyttä ja mittarointia. Malmi huomauttaa, että tuloskortista saatujen hyötyjen analysoimisen ohella on syytä aina ottaa huomioon myös tuloskortin käyttötapa. (Malmi 2001, 210–211, 215–218) Vaikka tuloskortista saatavat edut yritykselle eivät olisikaan suuret, voidaan käyttöönottoa pitää siis onnistuneena, jos sen hyödyt ylittävät sen kustannukset.

Kahden vuoden pitkittäisessä interventionistisessa kenttätutkimuksessaan Davis ja Albright (2004) tutkivat tasapainotetun tuloskortin vaikutuksia rahallisiin päämenestystekijöihin pankkisektorilla. Tutkimuksessa analyysin kohteena ovat eri toimipisteet saman organisaation sisällä. Osa toimipisteistä otti tuloskortin käyttöön ja toinen osa ei. Tutkijat havaitsivat, että tuloskortin käyttöön ottaneet toimipisteet suoriutuivat rahallisilla mittareilla verrattuna kontrolliryhmää paremmin. Käyttöön otetut mittarit painottivat varsinkin ei-rahallisten mittauskohteisiin keskittymistä ja niiden kehittämistä. (Davis – Albright 2004, 135–137, 150–152.) Täten tutkimuksen tulokset myös viittaavat siihen, että taloudellinen menestys on ensisijaisesti johdettavissa ei-rahallisten menestystekijöiden vaikutuksista, kuten muissakin tutkimuksissa (ks. esim. Lambert 1998, 37–38, 46; Ittner – Larcker 2003, 90–93) on havaittu.

Tuloskortin väitetyt hyödyt eivät kuitenkaan konkretisoidu ilman riittäviä resursseja ja haetut hyödytkin vaihtelevat laajalti käyttäjien välillä. Speckbacher ym. (2003) jakavat organisaatioiden tuloskorttimallit kolmeen eri tyyppiin hyödyntämisen laajuuden mukaan. Tyypin I tuloskorttia edustaa rahallisista ja ei-rahallisista mittareista koottu strateginen suoritusmittaristo. Tyypin II yhdistää edelliseen strategiset syy-seuraussuhteet. Viimeisenä on tyyppi III, joka lisäksi täydentää strategiaa määrittelemällä

tavoitteet, toimintasuunnitelmat, tulokset ja yhdistää organisaation kannustimet tuloskorttiin. Speckbacher ym. hyödynsivät tätä jaottelua aineiston analysoinnissa Saksan suurimmilta pörssilistatuilta yhtiöiltä. Käytössä olevan tuloskorttityypin ja yritysten havaittujen hyötyjen ja tyytyväisyyden välisen suhteen todettiin nousevan, mitä sitoutuneempia käyttäjät tuloskorttiin olivat. Riittävästi resursseja tuloskortin käyttöön allokoiva organisaatio saa todennäköisemmin panostaan kohti enemmän positiivisia tuloksia. (Speckbacher ym. 2003, 361–363, 368, 380–381.)

Suoritusmittauksen kehittämiseen ja käyttöönottoon vaikuttaviksi tekijöiksi Cavalluzzo ja Ittner (2004, 3–4, 40–42) mainitsevat ylimmän johdon sitoutumisen, päätöksentekovaltuuksien puutteen, sisäisen koulutuksen ja mittausinformaation syy-seuraussuhteiden tulkinnan. Tutkijoiden johtopäätökset perustuvat vuosina 1996 ja 1997 tehtyihin kyselyihin Yhdysvaltojen valtionvirastojen johto- ja esimiestehtävissä toimiville henkilöille. Ilman johdon riittävää sitoutumista mittareiden osoittamia tavoitteita kohti, mittausjärjestelmän uskottavuus horjui. Suoritusmittauksen vaikuttavuus kärsi, jos vastaajilla ei ollut valtuuksia tehdä mittautavoitteiden saavuttamisen kannalta tarpeellisiksi kokemiaan päätöksiä. Toisena tekijänä kyselyissä nousi koulutuksen määrä suoritusmittauksen tarkoituksista ja käytännöistä. Itse mittareiden valintaan liittyvät haasteet koostuivat tarkoituksenmukaisten mittareiden määrittelystä, jotka todella mittasivat kokonaisuuden kannalta merkityksellisiä prosesseja, ja joiden tuottama informaatio oli hyödynnettävissä päätöksenteossa. Erityisesti aineettomaan pääomaan kytkeytyvässä mittauksessa mittareiden valinta osoittautuu haasteelliseksi. (Cavalluzzo – Ittner 2004, 28, 35, 40–42.)

Vaikka kyselytutkimuksessa ei käsitelty juuri tasapainotettua tuloskorttia, vastaavia haasteita on todettu myös sen käyttöönotossa. Kopecka (2015, 59) käsittelee tuoreemmassa tutkimuksessaan tasapainotetun tuloskortin implementointia. Hän havainnollistaa omassa tutkielmassaan varsin samantyyppisiä ongelmakohtia kuin Cavalluzzo ja Ittner (2004) olivat todenneet kymmenen vuotta aikaisemmin. Tutkija nostaa esiin johdon sitoutumisen merkittävyyden käyttöönoton onnistumisen kannalta, koko organisaation lävistävän viestinnän koskien tuloskortin tavoitteita sekä mittareiden tarkoituksenmukaisuuden. Periaatteiltaan tuloskortti vastaa varsin hyvin mittarien valintaan liittyviin haasteisiin. Optimaalisesti käytettynä se ohjaa mittareista vastaavia henkilöitä luomaan syy-seuraus-yhteyksiä strategisten päämäärien ja operationaalisen toiminnan välille, kuten aikaisemmin todettu. Kopecka kuitenkin havainnoi edelleen haasteita tuloskortin käyttöönotossa. Vaikka tuloskorttia on tutkittu laajalti ja sen

käyttöön on kehittynyt vuosien varrella monia ohjeistuksia, yritykset edelleen kohtaavat vaikeuksia tulokortin hyödyntämisessä (Kopecka 2015, 59, 67–68.)

Paranjapen ym. (2006, 10–11) tuovat esiin laatimassaan kirjallisuuskatsauksessa tulokorttia koskevaan aikaisempaan tutkimukseen muutamia ongelmakohtia. Tutkijat huomauttavat, että vaikka tasapainotettu tulokortti on tutkitusti maailman suosituin suoritusmittausjärjestelmä, se ei kuitenkaan automaattisesti ratkaise yleisiä suoritusmittaukseen liittyviä ongelmia. Tulokortti ei tutkijoiden mukaan suoranaisesti vastaa mittareiden yksityiskohtaisemman valinnan haasteisiin, mittaristojen käyttöönotto-ongelmiin eikä käyttöönotetun mittausjärjestelmän ylläpidon ja säännöllisen päivittämisen vaatimukseen, mikä vastaa muun muassa Butlerin ym. (1997, 250–254) tekemiin johtopäätöksiin. Butler ym. huomauttivat jo vuonna 1997 tutkimuksessaan, kuinka paljon tulokortin implementaatio vaatii yrityskohtaista räätälöintiä. Paranjape ym. (2006, 6) kritisoivat tulokorttia myös sen näkökulmien rajoittavuudesta. Tulosten valossa huomattavaa on myös, että tasapainotettu tulokortti ei suoranaisesti pakota käyttäjää tyytymään sen neljään alkuperäiseen näkökulmaan. Neljän perspektiivin rinnalle on lisätty usein muitakin, yritysten itselleen tärkeiksi kokemia tulokulmia, kuten muun muassa Malmi (2001, 210) ja Lueg ja Silva (2013, 91) toteavat.

Tulokortista tehdyistä tutkimuksista laaditussa katsauksessa Lueg ja Silva (2013, 91) havainnollistavat juuri tasapainotetun tulokortin muokattavuutta organisaatioiden käytössä. Tulokortti on osoittautunut monikäyttöiseksi useilla toimialoilla ja toiminnoissa. Käyttäjät lisäävät tulokorttiin ja poistavat siitä näkökulmia tarpeidensa mukaan (ks. myös Chenhall – Langfield–Smith 2007, 277), mutta näiden muokkauksien on todettu lisäävän riskejä informaation yltäkyläisyydestä tai fokuksen puutetta. Toiseksi tutkimuksen tuloksista ei havaittu selkeitä malleja tai kaavoja, joiden mukaan muokkauksia olisi tulokorttiin tehty. Yhteneväisyyksiä ei koettu riittäviksi mallin kehittämiseen. (Lueg – Silva 2013, 86, 89–92.) Muokattavuus on siis nähty niin tulokortin negatiivisena (Paranjape ym. 2006) kuin myös positiivisena piirteenä (Lueg – Silva 2013).

Tutkimukset tulokortin viitekehysten visuaaliseksi tueksi luodusta organisaatioiden strategiakartasta (Kaplan – Norton 2000, 52), joita on tulokorttiin kohdistuvien rinnalla vähäinen määrä, keskittyvät strategiakarttojen kehittämistapoihin (esim. Wu 2012). Toiseksi strategiakarttaa hyödynnetään tutkimuksissa, joiden tarkoitus on lisätä ymmärrystä jonkin arvoketjun muodostamiseen vaikuttavista tekijöistä (Rabetino ym. 2017). Aiempien tutkimusten tarkoitusten ja kohteiden perusteella strategiakartan avulla

luodut syy-seuraussuhteet ovat merkittävin syy sen synnyttämään mielenkiintoon. Tulokortin implementointia käsittelevässä kirjallisuudessa tulokortin haasteiksi todetaan syy-seuraussuhteiden muodostaminen (Malmi 2001, 210; Evans 2005, 386–387), kun niiden merkitystä taasen korostetaan toimivan tulokortin mallin luomiseen (Kaplan – Norton 2004, 32). Kaplan ja Norton (2004, 32) pitävätkin strategiakarttaa yhtä tärkeänä työkaluna kuin itse tulokorttia, mutta silti se ole herättänyt tieteellistä mielenkiintoa yhtä runsaasti kuin tasapainotettu tulokortti.

Nørreklit (2003, 65) on sen sijaan analysoinut tulokortin metodologian saamaa huomiota ja syitä sen taustalla. Hän kyseenalaistaa tutkimuksessaan tulokortin todellisia hyötyjä, nostaen esiin puutteellisen faktoihin perustuvan argumentoinnin. Johtopäätökset hän perustaa tasapainotetun tulokortin kirjallisuudessa käytettyyn retoriikkaan, jossa hyödynnetään abstrakteja ja tulkinnanvaraisia konsepteja ja metaforia, kaukaa haettuja analogioita sekä muita stylistisiä keinoja. Hän kohdistaa kritiikkiä myös tulokortin luojaan ja heidän edustamansa instituution autoritäärisen ”johtamisguru”-asemaan, mikä vaikuttaa ihmisten arvostelukykyyneen. Näiden analyysien kautta Nørreklit analysoi tasapainotetun tulokortin suosion syitä ja toteaa tulokortin kirjallisuuden muistuttavan enemmän gurumaisia tekstejä kuin eheää, faktoihin perustuvaa, tarkoin argumentoitua oppia. Sama johtopäätös on tehtävissä muistakin johtamisen teorioista. (Nørreklit 2003, 600–603, 605–607, 609, 611). Nørreklitin tutkimus havainnollistaa liikkeenjohdollisiin johtamistyökaluihin kohdistuvan normatiivisen tieteellisen kirjallisuuden epäkohtia. Hän ei suoranaisesti kiistä tasapainotetun tulokortin viitekehyksen mallia ja hyötyjä, sillä niitä on empiirisesti havainnoitu muissa tutkimuksissa. Sen sijaan hän kritisoi kirjallisuudessa omaksuttua yleisluontoista retoriikkaa, jonka perusteella voidaan sivuuttaa tulokortin käytössä esiintyneet ongelmallisuudet ja todeta ne käyttäjä- eikä viitekehyslähtöisiksi.

Tasapainotetun tulokortin applikaatiot ovat kuitenkin saaneet kiitosta ja sitä tutkitaan edelleen aktiivisesti. Kritiikistä huolimatta Kaplan ja Norton ovat jatkaneet tasapainotetun tulokortin kehitystyötään aktiivisesti julkaisusta lähtien, laajentamalla tulokortin käyttötarkoituksia kohti strategista ohjaustyökalua (Hoque 2014, 46). Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että tulokortin vaikutus johdon laskentatoimen tutkimuskenttään ja sen asemaan käytännön liiketaloudellisessa toiminnassa on merkittävä. Vaikutukset eivät näy pelkästään suoritusmittauksen tutkimusalueissa, vaan tulokorttia kehoitetaan hyödyntämään myös tieteellisen teorian ja käytännön toiminnan

välisen tietokuilun (Baldvinsdottir ym. 2010, 79–80) kaventamistyössä (Malmi – Granlund 2009, 615).

Lukuisat tutkimukset tutkivat tuloskorttia ja sen käyttöä, keskittyen hyötyihin ja haittoihin, sekä miten tuloskortti muotoutuu erilaisiin liiketaloudellisiin organisaatioihin (esim. Inamdar ym. 2002; Evans 2005; Bhagwat – Sharma 2007; Karathanos – Karathanos 2010). Tämän tutkielman luvussa 3 käsitellään case-organisaation liiketoiminta-alaa, kiinteistösijoittamista, mikä tukee tuloskortin muodostamisprosessin interventionistista tutkimustapaa, lisäten tutkielmantekijän asiantuntijuutta, mutta toisaalta se myös lisää tutkimuksen luotettavuutta luomalla perustan tutkimusprosessin kontekstille.

3 KIINTEISTÖSIJOITTAMINEN

3.1 Liiketoimiala ja sen piirteet

Kiinteistöala kuuluu olennaisesti toimivan yhteiskunnan tukirakenteisiin. Toimialaan sitoutuneen varallisuuden määrä on merkittävä sekä toimijoiden määrä ja kirjo on laaja, koostuen kiinteistösijoittajista, -kehittäjistä, managereista, alan palveluyrityksistä ja julkisen sektorin kiinteistöorganisaatioista. Vuonna 2019 Suomen ammattimaisesti sijoitettuun kiinteistömarkkinavarallisuuteen oli sitoutunut 77,1 miljardia euroa. Tämä varallisuus koostuu suurimmaksi osaksi asunnoista (32 %), toimistotiloista (26 %) ja liikekiinteistöistä (22 %). Muita kiinteistötyyppejä ovat erilaiset tuotannolliset tilat, yhteiskuntakiinteistöt, hotellit ja muut kiinteistöt. (KTI Kiinteistöindeksi 2019.) Tämän jakauman tulkinnassa on syytä huomata, että se syntyy juuri ammattimaisen kiinteistösijoitusmarkkinan jakautumisesta, eikä Suomen koko kiinteistökannasta.

Kiinteistön eli tontin ja siihen kuuluvan rakennuspohjan omistamista tai epäsuoraa omistamista kutsutaan kiinteistösijoittamiseksi. Kiinteistöt ovat siis yksi varallisuuslaji sijoitusmarkkinoilla muiden sijoitustyyppien, kuten osakkeiden ja korkojen rinnalla. Sijoitusportfoliossa kiinteistöt tuovat sijoittajalle vakavaraisuutta ja niiden arvонуontilogiikka perustuu tasaisesta virrasta vuokratuottoja sekä kiinteistön mahdollisen arvonnousun kautta sen luovutushetkellä. (rakli.fi/kiinteistosijoittaminen/).

Kiinteistöliiketoiminta muotoutuu kiinteistöjen eli rakennusten ja maa-alueiden hallinnoinnin ja omistamisen ympärille kuuluviin toimiin. Keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa kiinteistöjohtaminen ja -sijoittaminen, kiinteistön kunnossapito ja kiinteistökehitys. Kiinteistöliiketoiminta on niin projektiluontoista kuin jatkuvien prosessien hallinnointia. (Kiiras – Tammilehto 2014, 13–15)

Kiinteistösijoittaminen on yksi merkittävä osa globaaleita sijoitusmarkkinoita muiden sijoitusinstrumenttien rinnalla. Sijoitus itsessään voidaan toteuttaa joko suorasti eli kiinteistön täysinäistä omistamista, mikä tässä tutkielmassa on kohteena, ja osittaista omistamista asunto- tai keskinäisen kiinteistöyhtiön osakkeiden kautta tai epäsuorasti eli pääoman sijoittamista hyödyntämällä kiinteistörahastoja ja -yhtiöitä välikätenä. Erityisesti suora kiinteistösijoittaminen soveltuu enemmän yhteisöjen sijoitusportfolioon kuin yksityishenkilön hallinnoimaan pienemmän pääoman salkkuun. (rakli.fi/kiinteistosijoittaminen/).

Kiinteistöjä voidaan pitää pitkän aikavälin sijoituskohteina yksikkökoon suuruuden ja korkeiden transaktiokustannusten vuoksi. Sijoitusten realisointimahdollisuudet ovat markkinatilanteesta riippuvaisia ja muutenkin jäykempiä verrattuna muihin sijoitusinstrumentteihin, toisaalta julkisen markkinapaikan ja myös yksikkökoon vuoksi (Brueggeman ym. 1984, 333; Trippi 1990, 51). Kiinteistö vaatii myös jatkuvaa hallinnointia ja ylläpitoa arvon ja kassavirran takaamiseksi, mikä aiheuttaa kustannuksia omistajalle. (rakli.fi/kiinteistosijoittaminen; Kiiras – Tammilehto 2014, 13–17, 35–37.) Toisaalta sijoitusinstrumentteina kiinteistöt sopivat tilanteeseen, jossa mielekäs riski- ja tuottotaso sijoittuvat valtionobligaatioiden ja julkisten yhtiöiden osakkeiden välille (Anule – Umeh 2016, 83). Sijoitusten pitkäaikaisen luonteen vuoksi kiinteistösijoittamisen strategian merkitys korostuu erityisesti sijoitusyhtiöiden toiminnan ohjauksessa. Transaktiot ovat merkittäviä, vaikutuksiltaan kauaskantoisia liiketoimintapäätöksiä, joissa riskit on tunnistettava ja niihin varauduttava. Ne on sopeutettava tuotto-odotuksiin ja kiinteistön arvon määrittävään kykyyn tuottaa kassavirtaa. Sijoituspäätöksissä näillä on suuri painoarvo, kun pohditaan sijoituksen sopivuutta kiinteistöstrategiaan.

Kiinteistöalan keskeisiä piirteitä ovat tuotteen differointi ja asiakkaiden segmentointi. Näihin liittyvät valinnat saavat vaikutteita sijoittajan omasta strategiasta sekä tuotteen eli kiinteistön ominaisuuksista. Merkittävimpinä yleisinä ajureina toimivat kiinteistön tyyppi ja sijainti. Segmentointi voidaan toteuttaa niin alueellisesti kuin myös kiinteistöomaisuuden tyyppin mukaan. Kahdeksi yläkategoriaksi voidaan mainita jako asuin- ja ei-asuinkiinteistöihin. Ensimmäinen kategoria käsittää yksityishenkilöiden kodit ja toinen käytännössä kaikki muut kiinteistöjen käyttötarkoitukset. Ei-asuinkiinteistöistä voidaan jatkaa jaottelua toimistoihin, toimitiloihin, varastoihin ja muun muassa hotelleihin ja institutionaalisiin kiinteistöihin. (Brueggeman – Fisher 2011, 254–255.) Suoralle kiinteistösijoittajalle nämä ominaisuudet ovat huomionarvoisia kilpailuedun varmistamisessa (ks. De Wit 2010). Kiinteistöliiketoiminnan riskityypit ovat myös vahvasti sidoksissa ulkoisiin riskeihin ja epävarmuustekijöihin talouden yleisestä kehityksestä (Trippi 1990, 51). Markkinoiden kehitys suuntaan tai toiseen sekä tilakysynnän muutokset vaikuttavat kiinteistöjen vuokraustoimintaan ja täten myös kassavirtaperusteisesti tehtäviin tuotto-odotuslaskelmiin, mitkä määrittelevät kiinteistöjen käyvän arvon.

3.2 Kiinteistösisjoitusstrategia

Sijoitusnäkökulmasta kiinteistöistä muodostuva sijoitussalkku, eli kiinteistösalkku, omaa huomattavia erityispiirteitä verrattuna muihin sijoitusinstrumentteihin, kuten osakkeisiin tai johdannaisiin. Kiinteistösalkun johtaminen pyrkii käytettävän sijoitusstrategian tavoitteisiin, ja täten kiinteistöjen erityispiirteiden vuoksi tämän esimerkillinen toteuttaminen vaatii ainutlaatuista osaamista ja ammattitaitoa. Työssään sijoittaja törmää portfolio-ongelmaan. Haaste rakentuu sijoituskohteiden valintaprosessissa, jossa tarkoituksena on muodostaa kokoelma sijoitusinstrumentteja, joiden riskien ja tuottojen yhteisvaikutus on mielekäs kyseessä olevan sijoittajan tavoitteisiin nähden. Tarkoituksenmukaisilla sijoituspäätöksillä pyritään saavuttamaan optimaalinen tasapaino sijoitusten negatiivisten, eli riskien, ja positiivisten, eli tuottojen, välillä. Sijoitusten välinen korrelaatio ei silti ole vakioitu, vaan se muuttuu toimintaympäristön kehityksen vaikutuksesta. Tyydyttäväksi koettu tasapaino salkussa ei täten ole myöskään muuttumaton, vaan se järkkyy välillisesti ympäristön vaikutuksista yksittäisten sijoituskohteiden ominaisuuksiin. Täten portfolio ongelmaan ei itsessään ole lopullista vastausta, vaan ratkaisu syntyy jatkuvalla sijoitussalkun johtamisella. (Hargitay 1985, 117–119.)

Osakesalkkuun verrattuna kiinteistösalkun johtaminen eroaa erityisesti kohteiden koon ja lukumäärän mukaan. Lukuun ottamatta institutionaalisia ja suurimpia yrityssijoittajia, kiinteistösalkun kohteiden lukumäärä voi olla huomattavan pieni. Syy tähän on kohteiden kokoluokka, mutta myös erityisesti niiden jakamattomuus. Suora kiinteistöomistus vaatii lähes poikkeuksetta suuren pääoman. Toisekseen johtuen edellä mainitusta, sijoituspäätökset ovat merkittäviä investointeja ja tämän vuoksi jokaiseen päätökseen on oltava valmis sijoittamaan huomattavasti resursseja. Kiinteistöjen likvideetti on erittäin matala verrattuna moniin muihin sijoitusinstrumentteihin ja transaktiokustannukset ovat suuret. Lisäksi markkinoista saatava tieto ei ole helposti saatavilla taikka erittäin läpinäkyvää. (Trippi 1990, 51) Näistä syistä kiinteistöt ovat yleisesti ottaen myös erityisen pitkiä sijoitussitoumuksia, joten investointipäätöksessä on pyrittävä käyttämään erityisen pitkän aikavälin hahmottamista. (Hargitay 1985, 121.)

Yksittäisten sijoituspäätösten ohella suoran kiinteistösisjoittamisen merkittävä osa on myös omistusten operationaalinen johtaminen ja ylläpito. Tämä tuo sijoitusportfolion tehokkaaseen johtamiseen vielä yhden lisäelementin: sijoitusten tuloksellisuus on suoraan vaikutuksessa sijoittajan omaan aktiiviseen sijoitusten hallinnointiin. Jotta realisoituneet

tuotot vastaavat estimaattia, kiinteistö vaatii jatkuvaa huolenpitoa. Nämä salkun sisäiset projektit vaativat oman harkinnanvaraisuuden ja investointianalyysinsa. (Hargitay 1985, 121.) Kiinteistöportfolion johtamista voidaan kuvailla siis jatkuvana päätöksentekoprosessina, joka omaa hyvin ainutlaatuisia osa-alueita muihin rahoitusinstrumentteihin nähden. Tiettyjen periaatteiden voidaan nähdä pätevän kiinteistösijoittamiseen samalla tavalla kuin muihinkin sijoitusmuotoihin, kuten hajauttamisen periaatteet, jotka juontavat juurensa Markowitzin modernista portfolioteoriasta monien muiden vakiintuneiden sijoittamisperiaatteiden tapaan (Fabozzi ym. 2002, 7).

Hajauttaminen on riskienhallinnan tärkeä osa-alue, minkä tarkoitus on jakaa sijoitusportfolio tarkoituksenmukaisesti eri varallisuuskohteiden ja sijoitusinstrumenttien yhdistelmäksi. Tämän kautta portfolion kokonaisriski muodostuu yksittäisten kohteiden tuomasta riskistä. Ajatuksena on koota portfolio sijoituskohteista, joiden epäsystemaattinen riski korreloi negatiivisesti toistensa kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että yhden sijoituksen negatiivinen arvonmuutos korjautuu toisen arvonnousulla. Puhtaan kiinteistösijoittamisen näkökulmasta vaikuttavan hajauttamisstrategian haasteet toisaalta muodostuvat niiden erityispiirteistä. Suorat kiinteistösijoitukset ovat kooltaan suuria transaktioita ja tarvittava pääoman määrä on merkittävä (Trippi 1990, 51). Hajauttamisen tehokkuus vastaavasti kasvaa suhteessa sijoitusportfolion kohteiden määrään. Esimerkillisesti hajautettu suorien kiinteistösijoitusten portfolio täten vaatii useita kiinteistöjä, jotta hajauttamisen hyödyt saadaan käyttöön. Venmore-Rowland (1990, 278) toteaa, että hajautuksen hyödyt konkretisoituvat kiinteistösalkun kohteiden lukumäärän noustessa yli 20–30, tai sijoitetun pääoman määrä yli 40 miljoonaan Iso-Britannian puntaan. Nämä havainnot asettavat rajoituksia pienemmille sijoittajille.

3.3 Arvonmääritys ja ansaintalogiikka

Investointi sijoituskohteeseen perustuu oletukseen siitä, että kohteeseen ajallisesti sidottu pääoma tuottaa hyötyä tulevaisuudessa. Rahallisissa sijoituksissa tätä hyötyä kutsutaan tuotoksi. Odotetun tuoton kasvaessa myös oletetun riskin määrä kasvaa ja näiden kahden verrannollisen suhteen vuoksi sijoittajan on syytä omaksua strategia sijoittamista varten, joka vastaa omia tavoitteita ja riskinottoa. Yhtenä varallisuuslajina kiinteistöjen arvoja määritetään kuten muitakin sijoituslajeja. Kiinteistöistä saatavat hyödyt ja velvoitteet on määrä saattaa rahalliseen muotoon arvonmäärityksen keinoin. Käytettäviä

menetelmiä löytyy runsaasti. Yhteistä monille arvonmäärityksen metodeille on perimmäinen tavoite eli kohteen markkinahinnan selvittäminen arvonmäärityshetkellä. (Pagourtzi ym. 2003, 382; French – Sloane 2018, 397). Mikäli menetelmä ei tätä pysty tarpeeksi luotettavasti määrittelemään, on sen käytöstä saatava hyöty kyseenalainen tai vähintään erittäin tilannesidonnainen. Kuitenkin pikaisen mainitsemisen arvoisia ovat myös kiinteistöjen arvonmäärityksen haasteet, jotka kytkeytyvät kiinteistökaupan erityisominaisuuksiin, kuten kohteen sijainti niin mikro- (kaupunki) kuin makrotasolla (valtio) ja taloussyklin vaiheet (Pagourtzi ym. 2003, 385, Kiiras – Tammilehto 2014, 51–52).

Kiinteistösijoittajien voidaan todeta etsivän ensisijaisesti rahalliselle panokselleen tuottoa. Sijoittaminen ilmenee monissa eri muodoissa sen mukaisesti, millä tavoin sijoittaja osallistuu hankkeeseen. Sijoittamistapa määräytyy keskeisesti kiinteistösalkun tyyppiin ja tavoitteiden mukaan. Sijoituksen tarkoituksena voi olla hankkia tasaista kassavirtaa kohdetta vuokraamalla. Tällöin kohde on yleisesti jo rakennusvalmis tai lähestyy valmistumista. Mitä pidemmällä hanke operatiivisella tasolla on, sitä pienemmät ovat myös siitä koituvat riskit. Toisaalta tavoite voi olla kehittää kiinteistöä parhaaksi nähtyyn suuntaan ja saada tästä voittoa myymällä kohde sopivaan aikaan. Tällöin kiinteistösijoittaminen saa perinteisen pääomasijoittamisen piirteitä. Tässä tapauksessa kiinteistö voi olla joko rakennusvaiheessa taikka vanhaa rakennusta kehitetään investoinneilla ja remontoidaan. Mukaantulon ajoitukseen vaikuttaa siis kiinteistösijoittajan strategiset päämäärät. Sijoittamiseen liittyviä riskejä pidetään silti kiinteistösijoittamisessa pienempinä kuin monissa arvopaperisijoitusmuodoissa. Vaikkakin kiinteistöt ovat epälikvidimpiä (Trippi 1990, 51) kuin pörssiosakkeet ja johdannaiset, ne toimivat institutionaalisten sijoittajien ja organisaatioiden kulmakivinä. (Kiiras – Tammilehto 2014, 29–33).

Jatkaen Kiiraksen ja Tammilehdon (2014, 49) tulkintoja, heidän mukaansa kiinteistöjen kokonaistuottojen riskit liittyvät arvonmuutokseen, likviditeettiin, vuokratuottoihin, kustannuksiin sekä rahoitukseen. Arvo voidaan taulukon 1 mukaisesti jakaa neljään eri lajiin: kustannusarvo, tuottoarvo, kauppa-arvo ja tasearvo, joiden laskentamenetelmät perustuvat eri tietolähteisiin.

Taulukko 1 Kiinteistöjen arvon neljä määritelmää (Kiiras – Tammilehto 2014, 51-52)

Arvotyyppi	Määritelmä
Kustannusarvo	Todellisten tai todennäköisten rakennuskustannusten perusteella määritetty käypä arvo.
Tuottoarvo	Käyttöaikana saatavien tuottojen pääomitettu arvo taikka kassavirran diskontattu nykyarvo.
Kauppa-arvo	Vertailukelpoisista kohteista maksetut kauppahinnat.
Tasearvo	Aktivoidut pitkävaikuttaiset menot - vuosittaiset poistot

Eri arvotyyppien kartoittaminen ja suhteiden tarkastelu luo mielikuvan kiinteistön nykytilasta ja potentiaalista. Tuottoarvo ja kauppa-arvo ovat yleisimpiä arvomäärittelykeinoja kuten myös Brueggeman ja Fisher (2011, 298, 300, 318) toteavat. Kokonaisvaltainen arvomäärittely kiinteistölle ei perustu vain yhteen näistä, vaan ottaa huomioon jokaisen ja antaa sille riittävän painoarvon. Eri arvostusten erot kertovat minkälaisesta kohteesta on kyse ja mitä mahdollisia riskejä se sisältää sijoituksena (Brueggeman – Fisher 2011, 318). Vuokratyypeille, jotka muodostavat kiinteistöjen muodostamat tuotot eli liikevaihdon, Kiiras ja Tammilehto antavat kolme eri luokitusta: markkina-, sopimus- ja kustannusvuokra, joita havainnollistetaan taulukolla 2.

Taulukko 2 Vuokrien kolme eri tyyppiä ja määritelmää (Kiiras – Tammilehto 2014, 51-52)

Vuokratyyppi	Piirteet
Markkinavuokra	Mahdollinen tai todennäköinen osamarkkinoiden käypä vuokra. Voi perustua joko uusiin vuokrasopimuksiin tai maksettuihin todellisiin vuokriin kohteen osamarkkinoilla.
Sopimusvuokra	Todellinen vuokrataso määräajaksi sidotulle kohteelle.
Kustannusvuokra	Minimivuokrataso. Kattaa todelliset tai todennäköiset pääomakustannukset ja hoitokustannukset.

Vuokratyyppien hyödyntäminen ja niiden suhteiden vertailu toisiinsa on lisätyökalu kiinteistön kehitystarpeiden selvittämisessä arvotyyppien rinnalla. Sijoittajana vertailu voidaan suorittaa yhdestä kohteesta tai ottaen huomioon kohteen vaikutus koko

sijoitusportfolioon. Kohteen sopivuus riippuu luonnollisesti sijoittajan tavoitteista, jossa valitulla kiinteistöstrategialla on merkittävä rooli.

Strategia itsessään koostuu tavoitteista ja ”punaisesta langasta”, mitkä määrittelevät pitkällä aikavälillä saavutettavia päämääriä (Virsu 2012, 37). Kiinteistösijoittamisen riskit ovat kytkettävä tähän strategiaan. Strategia kuvastaa toimijan tavoittelemaa kiinteistösalkun eli sijoitusportfolion sisältöä. Kiinteistösalkusta saatavien tuottojen on ensisijaisesti tuotettava enemmän nähden sen aiheuttamiin riskeihin ja kustannuksiin, vähintään pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi kiinteistön omistamisesta syntyvät riskit eivät ole niinkään merkittäviä verrattuna suoranaisen kiinteistökehittäjän kokemiin riskitasoihin, jotka syntyvät kiinteistön suunnitteluvaiheessa. Tämä voidaan nähdä jo yhtenä kiinteistösijoittamisen strategiana: olemassa olevien kiinteistöjen omistaminen ja niiden vuokratuottojen ansaitseminen, minkä ohessa sijoittaja voi kohdistaa resurssiaan uudiskohteiden suunnitteluun. Jo omistuksessa olevien kiinteistöjen matala riskitaso vähentää kiinteistösalkun koettua kokonaisriskiä. Reaali-investointien, mitä tyyppiä kiinteistöt edustavat, riskikartoitus on erityisen hankalaa, sillä niiden määrittely on tapauskohtaista ja lopulta arvioitsijan subjektiivisiin näkemyksiin perustuva johtopäätös (Puolamäki 2009, 205).

Riskin hallitseminen ja laskenta eivät ole silti yksiselitteisiä käsityksiä. Kiinteistösijoittamisen markkinat ovat vahvasti liitoksissa yhteiskuntaan ja sen vallitsevaan tilaan. Liiketoiminta perustuu tilakysyntään, jota määräävät reaalitalouden tila, rahoitus- ja pääomamarkkinat ja lakisääteiset tekijät (Trippi 1990, 51). Puhuttaessa eri vuokramarkkinoista, eli esimerkiksi toimistotila- ja asuntomarkkinat, vaikutustekijät myös vaihtelevat. Kuten KTI:n vuoden 2019 kiinteistöindeksistä on huomattavissa, vuoden 2019 asuntojen positiivinen arvonmuutos oli 9,7 prosenttia liikekiinteistöjen arvostuksen laskiessa 2,2 prosenttia. Kysyntä ja tarjonta tilasta kilpailevat keskenään ja asettavat markkinoiden vuokratason sopivaksi nähdylle tasolle. Tämä taas vaikuttaa kiinteistösijoittajien toimintaan, kuten keskittyäkö uudisrakentamiseen vai kehittääkö olemassa olevia kiinteistöjä ja panostaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. (rakli.fi/kiinteistosijoittaminen/).

3.3.1 Arvonmäärityksen haasteet

Kiinteistöjen arvonmääritystavat ovat muuttuneet ajan saatossa, kuten Ekelid ym. (1998) havainnoivat tutkimuksessaan Ruotsin kiinteistömarkkinoista. Hyödyntäen useiden yksityisten kiinteistöarvioitsijoiden arviokirjoja, he tuovat esiin

arvonmääritystrendien muutoksen, erityisesti yhdistämällä tähän maan kiinteistöcuplan vaikutukset. 1980-luvulla arvioitsijat antoivat yleisesti hyvin optimistista raportteja kiinteistöistä, jotka sisälsivät tarkkoja arvostuslukuja ilman herkkyyksianalyyseja sekä varsin vähän määrällisiä taikka laadullisia markkina-analyyseja kohteeseen liittyen. Cuplan puhkeamisen jälkeen Ekelid ym. huomasiivat raporteissa selvän nousun useampien arvonmääritysmenetelmien yhtäaikaisesta käytöstä, herkkyyksianalyysien yleistymisen sekä yleisesti ottaen laajemman näkökulman lisääntymisen kiinteistöarvioinnissa. Arviokirjojen keskimääräinen pituus kasvoi sekä markkinoiden huomioon ottaminen sai jalansijaa yleisenä arviokäytäntönä. Kuitenkin huomauttamisen arvoiseksi tutkimuksessa nähtiin herkkyyksianalyysien eri muuttujiin tehtyjen muutosten perustelemattomuus arvioitsijoiden toimesta, sekä miten yleisesti kiinteistöarvioiden hankkijoiden päätöksiin vaikuttaa arvioitsijan ”maine” ja koettu osaaminen. Laskennallisten arviointimenetelmien tulokset ovat kylläkin matemaattisessa muodossa esitettäviä, mutta niiden osatekijät muodostuvat olettamuksista markkinoiden ja kohteen kehityksestä, mikä yhdistää niiden hyödyntämisen asiantuntijuuden omaamiseen. (Ekelid ym. 1998.)

Markkinoiden odotukset kiinteistöjen arviokirjojen suhteen muuttuivat siis huomattavasti cuplan puhkeamisen seurauksena. Talouskriisi toimi eräänlaisena syyttimenä epävarmuuden huomioimiselle. Kiinteistömarkkinoiden läpinäkyvyys on osa tätä ongelmaa, mikä johtaa epätarkkaan tilastodataan todellisista kustannuksista ja tuotoista (Trippi 1990, 52; Barber 1990, 249). Vertailukelpoisuus kärsii mitä heikompi markkinoiden läpinäkyvyys on, joka taas johtaa tehottomiin markkinoihin. Kun informatiivisesti tehokkaat markkinat ohjaavat kauppatavaran hintatasoa viiveettä oikein, tehottomilla markkinoilla informaation epätasapaino johtaa teoreettisiin mahdollisuuksiin ”voittaa markkinat” pitkälläkin aikavälillä (Knüpfen – Puttonen 2014, 166). Toisaalta tämän mahdollisuuden seurauksena myös puutteellisen informaation perusteella tehtyjen sijoituspäätösten todennäköisyys kasvaa. Puolamäen (2009, 205) mukaan erityisesti reaali-investointien tapauksessa päätöksenteossa käytetyn datan lähde voi olla subjektiivista ja tilannekohtaista. Vaikka päätöksenteon tukena hyödynnetyissä laskentamenetelmissä ei teoreettisella tasolla ole moitittavaa, niin näissä tapauksissa käytetyn datan reliabiliteetti luo virheellisten johtopäätösten riskin.

3.3.2 Asiakasnäkökulma

Kiinteistön käypää arvoa määritetään muun muassa kassavirta-analyysien avulla, joiden perustana toimivat kiinteistön vuokrauksesta saatavat tuotot. Nämä analyysit ovat merkittävässä asemassa niin yksittäisten kohteiden kuin koko portfolion hallinnan kannalta. Oletuksena näissä estimaateissa on, että vuokratuloja kertyy myös tulevina vuosina ja tulevaisuuden vuokratulojen taso määritetään kiinteistölle sopivaksi esimerkiksi vallitsevien vertailukelpoisten markkinavuokrien, nykyhetken tai menneiden vuokratulojen kautta. (Brueggeman – Fisher 2011, 296–297.) Tämän kaiken pohjalla on odotus siitä, että kiinteistön tiloille löytyy riittävä kysyntää asiakkailta. Kannattava liiketoiminta perustuu ajatukseen arvonluonnista asiakkaille samalla silmällä pitäen toiminnasta aiheutuvaa kustannustasoa (Wilson 1991, 95).

Kuten kiinteistön suoranaisella omistajalla, niin myös sen käyttäjällä on odotuksia ja tavoitteita rakennuksen suhteen. Omistaja odottaa pääomalleen tuottoa, niin kuin käyttäjäkin. Puhuttaessa toimitila- tai varastokiinteistöistä, vuokralaiset ovat yleisesti yrityspuolen edustajia. Tätä kautta asiakas, joka kiinteistö vuokraa, perustaa tämän päätöksen omien tavoitteiden mukaisesti. Vuokrattu toimitila tai varasto on yksi osa yrityksen resursseja ja siltä odotetaan tiettyä kontribuutiota liiketoimintaan. Ihanteellisessa tilanteessa jokaisen yrityksen liiketoimintastrategia sisältää selityksen sille, miksi tietty kiinteistö omistetaan tai vuokrataan, toimialasta riippumatta. (Lindholm – Leväinen 2006, 38–39; Palvalin – Vuolle 2016, 1–2)

Käytettävissä olevan kiinteistön tulee tukea liiketoiminnan ydintavoitteita. Perimmäisenä ajatuksena mille vain liiketoiminnalle on arvonluonnin maksimointi. Tämä toteutuu erityisesti tuottavuuden ja liikevaihdon kasvattamisen kautta, jotka ovat hyvin kontekstisidonnaisia, joiden sisältö itsessään määrittyy tarkemmin, kun niitä tarkastellaan ja sovelletaan tietyn liiketoimintayksikön ja heidän tavoitteidensa kautta. Lindholm ja Leväinen (2006, 42) toteavat, että näitä yleispätevien strategisten tavoitteiden tueksi on syytä kiinnittää huomio käytettävään kiinteistöön, jonka tulee nähdä ja toimia yhtenä ajurina liiketoiminnan arvonluontiprosessissa. Kiinteistö on organisaatiolle ainutlaatuinen resurssi ja useimmiten myös välttämättömyys liiketoiminnan kannalta. Välttämättömyytensä vuoksi, voidaan todeta, että siitä tulee ottaa kaikki mahdolliset hyödyt irti, eikä nähdä sitä pakollisena osa-alueena liiketoiminnan toteuttamisessa. Esimerkiksi yrityksen käyttämät toimitilat ovat henkilöstön työskentelylle

välttämättömät, mutta näiden työtilojen ominaisuuksien kautta voidaan joko kannustaa tai jarruttaa tuottavuutta ja henkilöstön toimintaa (ks. esim. Palvalin – Vuolle 2016, 2).

Lindholmin ja Leväsen vuonna 2006 julkaistu artikkeli esittelee viitekehyksen yritysten liiketoiminta- ja kiinteistöstrategian väliselle yhteydelle. Se sisältää mittareita ja mitattavia kohteita, jotka yritysten tulisi ottaa tässä kontekstissa huomioon. Mittareita he luokittelevat eri kiinteistöstrategioiden kautta, joita yritykset hyödyntävät. Strategiat rakentuvat tuottavuuden, kustannussäästöjen, joustavuuden, asiakastyytyväisyyden, myynnin ja markkinoinnin sekä varallisuuden arvon kasvattamisen ympärille. Riippuen mitä yritykset kiinteistön käytöltänsä hakevat, tutkijat ehdottavat erilaisia mittareita. Tämän lopputuloksena on kiinteistön käytöstä koostuva mittaristo, joka on yhteydessä yrityksen ydinstrategiaan. Näiden seurannalla, voidaan tarkkailla kiinteistön asemaa liiketoiminnan arvonluonnissa. Valittaessa mittareita viitekehuksesta määrittävänä tekijänä on yrityksen strategia, mutta myös tiedon saatavuus, mikä on yleinen suoritusmittariston käyttökelpoisuuteen liittyvä ongelma (ks. Simons 2014, 71–88). Haastatteluista, joita tutkimuksessa toteutettiin, tuli myös esille, että useat kiinteistöstrategiasta vastaavat henkilöt sinänsä tiedostivat myös aineettomiin resursseihin liittyvien mittareiden hyödyllisyyden ja merkittävyyden koko liiketoiminnan hyvinvoinnin kannalta (esim. työntekijöiden innovoinnin kannustaminen työtilojen ominaisuuksien kautta), mutta eivät silti aktiivisesti pyrkineet seuraamaan sitä.

Vuokralaisen näkökulmasta kiinteistö on siis tämän resurssi, jonka jollain tavoin tulisi tukea käytettävissä olevaa liiketoimintamallia. Se miten kiinteistön tarjoamat ominaisuudet vastaavat kysynnän tarpeisiin on riippuvaista tilakysynnän markkinoista. Asiakkaan arvostaessa ja arvioidessa kiinteistön ominaisuuksia vertaillen niitä omiin tarpeisiin hyvin vahvasti, voidaan tehdä johtopäätös, että kiinteistön omistajan tulisi tunnistaa nämä asiakastarpeet. Keskittyminen tiettyjen asiakastarpeiden ympärille saattaakin muotoutua itse kiinteistösijoittajan omista tavoitteista ja erityisasiantuntijuudesta. Mikäli sijoittaja omistajan kykenee muokkaamaan liiketiloja vastaamaan tietyn toimialan erityistarpeita, keskittyminen tähän segmenttiin voidaan nähdä kannattavana. Tätä myös Porter (2008, 89) pyrki havainnollistamaan markkinoiden kilpailuvoimien tunnistamisella ja analysoinnilla.

Mikäli kiinteistön ominaisuuksilla on vaikutusta yrityksen omaan liiketoimintaan, voidaan todeta, että omistajana myös näiden ominaisuuksien edistäminen ja mahdollistaminen on keskeistä. Vuokralaisen omat tarpeet ovat erittäin räätälöityjä ja yksilöityjä, mutta kiinteistön omistaja eli sijoittaja voi hyödyntää esimerkiksi omaa

ammattitaitoaan sopivien puitteiden mahdollistamisessa. Täten sijoittajankin voi olla kannattavaa ottaa asiakkaan kiinteistöstrategia huomioon omassa toiminnassaan.

3.4 Riskienhallinta

Riskienhallinta on yksi keskeisimmistä liiketoiminnan osa-alueista, riippumatta organisaation erityisominaisuuksista. Riskien luonne ja koko muuttuvat liiketoiminnan kehittyessä, mutta niiden tunnistaminen pysyy erityisen tärkeänä menestyksekkäässä liikkeenjohdossa. Riskienhallinta merkitsee organisaation tapaa ja taitoja hallita olemassa olevia riskejä. Optimaalisesti riski ei ole ainoastaan yrityksen liiketoiminnan uhkatekijä, vaan niiden esimerkillisen hallinnan kautta kyetään myös luomaan ja suojelemaan organisaation tuottamaa arvoa (Frigo – Anderson 2011, 1). Sijoitusportfoliossa tuotto ja riski kulkevat käsi kädessä. Tuotto on varsin yksiselitteinen tekijä; sijoituksesta saadut rahalliset tuotot. Riskin käsite on sen sijaan luonteeltaan hieman abstraktimpi. Melko yksimielinen näkemys on kuitenkin pitää riskiä mittarina sille, kuinka todennäköistä on, että sijoituksen tuotot eivät vastaa odotuksia. (Finlay – Tyler 1991, 298.)

Kiinteistöliiketoimintaan kokonaisuutena liittyviä riskejä on jaoteltu Leinbergerin (1993, Kiiraksen ja Tammilehon 2014, 33 mukaan) toimesta neljään eri ryhmään. Ne kuvastavat eri riskirooleja, joihin kiinteistöliiketoiminnan osapuolet asettuvat. Jokaiseen rooliin kohdistuvat erityyppiset riskit ja myös tuottomahdollisuudet. Näitä eri osapuolia edustavat esimerkiksi rakennusvaiheessa rakennuttaja, suunnittelijat, rahoittajat ja erityisesti omistaja.



Kuvio 3 Kiinteistöliiketoiminnan riskejä

Korkeaa pääomariskiä kuvastavat liiketoiminnan osa-alueet, jossa tuotto-odotukset perustuvat ennustamiseen ja spekulatioon. Riskit laskevat suhteessa kiinteistöhankekehitysvaiheeseen. Rakennusmaan ja -kohteen kehityksessä tuotot realisoituvat pidemmällä aikavälillä ja ovat alttiita myös ulkoisten muuttujien vaikutukselle. Tontin kehittäminen ja kaavoittaminen perustuu usein kohteen sijainnin houkuttelevuuden paranemiseen ja talouden kehityssuhdanteiden muutoksiin, joihin yksittäisellä toimijalla ei ole vaikutusvaltaa. Sen sijaan olemassa olevaan rakennukseen sijoittaminen ja sen omistaminen on riskitasoltaan alhaisempi perustuen kassavirran hallintaan, joka on jo olemassa. Ei-spekulatiiviseen kohteeseen sijoittaminen tuo myös lisätua rahoitusta hankittaessa. Matalinta riskiroolia kantavat hankkeeseen ulkopuoliset toimijat, jotka eivät käytä omaa pääomaansa tuoton saavuttamiseen. Konsultit ja suunnittelijat ovat kiinteistöliiketoiminnassa merkittäviä osapuolia, mutta heidän toimintansa perustuu toimeksiantoihin muilta toimijoilta. (Kiiras – Tammilehto 2014, 32–34.)

3.5 Kiinteistösijoittamisen tutkimustausta

Edellisissä alaluvuissa käsiteltiin kiinteistösijoittamisen osa-alueita ja laajemmin koko toimialaa kuvaavia avaintekijöitä. Tukena hyödynnettiin niin akateemisia kuin oppikirjamaisia lähteitä. Niiden ohella käytettiin myös Suomen kiinteistöalan eri toimijoiden tuottamia katsauksia ja tutkimuksia. Luvun painoarvo on tämän tutkimuksen kannalta merkittävä, sillä interventionistisen tutkimusotteen tukena on kerättävä riittävästi tietoa case-yrityksen liiketoimialasta. Erityispiirteiden huomiointi, joita kiinteistösijoittamisen alalla on edellä esitetysti huomattavasti, voidaan todeta vaikuttavan tutkielman laatuun.

Lukua varten kerätty kiinteistösijoittamisen tutkimusaineisto sijoittuu ajallisesti useisiin vuosikymmeniin. Tutkimusalalla on erityisesti pyritty arvioimaan kiinteistöjen arvonmäärittäystä ja keinoja ja kiinteistösijoittamisen erityispiirteitä verraten muihin sijoitusmarkkinoilla tarjolla oleviin instrumentteihin (esim. Hargitay 1985; Finlay – Tyler 1991; Bottum 1993; Ekelid ym. 1998; Geltner ym. 2001; Anule – Umeh 2016; French – Sloane 2018). Nämä aiheet ovat säilyneet vuosikymmeniä alan tutkimuskohteina. Sama trendi on havaittavissa suoritusmittauksen tutkimusalalla. Samantyyppiset kysymysasetelmat vallitsevat edelleen, vaikka niitä on tutkittu runsaasti. Tutkimuksissa pyritään havaitsemaan kohteen kehitykseen tarkoitettuja optimaalisia keinoja, joiden tuottama informaatio toimii tukena päätöksenteolle.

Suoran kiinteistösijoittamisen näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia tasapainotetun tuloskortin hyödyntämisestä ei ole juuri löydettävissä. Yleisesti ottaen strategista suoritusmittausta käsittelevää tutkimusta kiinteistösijoittamisesta ei ole tuotettu aktiivisesti. Sen sijaan alaa on lähestytty rahoituksen, eikä laskentatoimen näkökulmasta. Tästä voidaan todeta, että tarve sellaiselle tutkimukselle on olemassa. Tämä tutkimus osaltaan auttaa lisäämään ymmärrystä suoritusmittauksena aihepiiristä, suoran kiinteistösijoittamisen liikkeenjohdosta kuin edellä mainittujen yhdistelmästä. Mainitsemisenarvoisia tutkimuksia ovat ehdottomasti kuitenkin pääosin Dilanthi Amaratungan ja David Baldryn 2000-luvun alussa julkaistut lukuisat tutkimukset kiinteistöhallinnan (engl. facilities management, FM) suoritusmittauksesta ja sen kehittämisestä. Heidän tuloksensa ovat varsin vastaavia kuin esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin (2001) johtopäätökset omista tutkimuksissaan. Amaratunga ja Baldry (2002, 222) toteavat suoritusmittauksen tarkoituksen olevan organisatoristen toimintojen ohjaus informaation ja viestinnän kautta. Se on dynaaminen ohjausjärjestelmä johtamiseen, jonka avulla voidaan vastata ympäristön muutoksiin, mutta järjestelmä vaatii myös päivittämistä ja läpikäyntiä säännöllisin väliajoin ollakseen tehokas.

Vuoden 2003 tutkimuksessaan tutkijat käsittelevät suoritusmittariston vaatimia ominaisuuksia ja piirteitä kiinteistöhallinnan saralla (Amaratunga – Baldry 2003). Julkaisussa he käyttävät juuri tasapainotettua tuloskorttia havainnollistaakseen keskeisimmiksi havaitsemiaan ongelmakohtia kiinteistöhallinnan suoritusmittauksessa. Kyseinen julkaisu on kuitenkin vain teorian hahmottamista ja tunnistamista, eikä siihen sisälly alustavana esitellyn viitekehysrunгон implementointia käytännössä. He kehottavatkin testaamaan konseptin hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä esimerkiksi tapaustutkimusten keinoin. (Amaratunga – Baldry 2003, 185–186.)

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

4.1 Aineistonkeruu

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin vuoden 2020 helmi- ja huhtikuun välisenä aikana. Tutkimuksen aineistonkeruun ensimmäinen vaihe rakentui case-yrityksen neljän jäsenen haastatteluista. Ne toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun yhdistelmänä. Ensimmäisessä osassa kaikille haastateltaville esitettiin lähes samat kysymykset ja mahdollisesti tarkentavia lisäkysymyksiä aiheeseen liittyen, jos tutkielmantekijä koki sen tarpeelliseksi, puolistrukturoidun haastattelun määritelmän mukaisesti (Saaranen-Kauppinen - Puusniekka 2006). Näissä haastatteluosuuksissa keskityttiin keräämään tietoa haastateltavien omista näkemyksistä suoritusmittauksesta ja sen toteutuksesta, vaikuttimista ja käyttötavoista.

Toisena tavoitteena oli kartoittaa case-yrityksen nykytilaa suoritusmittauksen ja strategian osalta ja toisaalta kiinteistösijoittamisen näkökulmista suoritusmittaukseen. Haastatteluvaiheen toisessa osassa, jotka toteutettiin ensimmäisen osuuden yhteydessä, käsiteltiin tasapainotettua tuloskorttia ja ryhdyttiin muodostamaan sitä case-yrityksen kontekstissa. Osuudessa oli teemahaastattelun piirteitä. Tutkielmantekijä esitti haastateltaville avoimia kysymyksiä, jotka liittyivät tuloskorttiin. Silti osuus oli dialogimaisempi kuin tavallinen teemahaastattelu, koska tutkielmantekijä osallistui aktiivisesti tuloskortin viitekehyksen rakentamiseen haastateltavien kanssa. Haastatteluiden molempien osuuksien perusteella tutkielmantekijä muodosti luonnostelman case-yrityksen tuloskortille ja strategiakartalle. Haastattelujen tukena käytetty kysymysrunko ovat löydettävissä tutkimuksen liitteistä.

Aineistonkeruun toisessa vaiheessa, joka toteutettiin puolitoista kuukautta ensimmäisen haastattelun jälkeen, käytiin läpi yhteisessä ryhmäkeskustelussa, jossa kerättiin lisää näkemyksiä ja kehitettiin tuloskortin lopullinen versio. Kaikista haastatteluista ja ryhmäkeskusteluista nauhoitettiin ja tallenteet litteroitiin joko saman tai seuraavien päivien aikana. Tutkimuksen ajan käytettiin aktiivisesti havainnointia, jota pidetään laadullisen tutkimuksen toisena yleisenä tiedonkeruumenetelmänä haastattelujen ohella. (Tuomi – Sarajärvi 2018a). Tuomin ja Sarajärven mukaan mitä vapaampi tutkimusasetelma on, sitä hyödyllisempää ja luontevampaa havainnointia on käyttää aineiston hankinnan tukena. Havainnoinnin ohella on hyödynnetty case-yrityksen arkistoaineistoa, kuten ohjausjärjestelmää. Mahdollisimman läpikotainen tuntemus

yrittäjien tämänhetkisestä tilanteesta ja toimintaympäristöstä sekä siihen johtaneista tekijöistä on tärkeä edellytys tutkimuksessa käytetylle interventionistiselle tutkimusmenetelmälle (Jönsson – Lukka 2006, 383–384). Edellä kuvattu toteutus koettiin sopivaksi tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksenasettelu huomioon ottaen. Taulukossa 3 on esitelty case-yrittäjien haastateltavat henkilöt ja heidän taustatietonsa.

Taulukko 3 Case-yrittäjien haastateltavien taustatiedot

(x)	Haastateltava	Pvm	Kesto	Koulutus	Kokemus	Case-yrittäjässä
KJ	Kiinteistöjohtaja	6.3.2020	49 min	DI	~25 v	<1 v
KP	Kiinteistöpäällikkö	6.3.2020	1 h 23 min	Laskentatoimen merkonomi	~35 v	2 v
TJ	Toimitusjohtaja	10.3.2020	54 min	DI	~35 v	7 v
CT	Controller (Teams-puhelu)	26.3.2020	1h 14 min	Tradenomi	~15 v	1 v

4.1.1 Case-yrittäjä

Tämän tapaustutkimuksen case-yrittäjäksi valikoitui kiinteistösijoittamista osana omaa liiketoimintaa harjoittava suomalainen yhtiö. Case-yrittäjien kiinteistösijoitusportfolioon kuuluu kuusi kiinteistöä, joiden yhteenlaskettu arvo on 124 miljoonaa euroa. Neljä kiinteistöistä sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja kaksi yhdessä Etelä-Suomen suurimmista maakuntakeskuksista. Kiinteistösijoittaminen on yksi yrittäjien liiketoimintoista, ja pääasiallisesti case-yrittäjä keskittyy pääomasijoituksiin.

Kiinteistösijoittamisen liiketoimintayksikössä on kaksi siihen täysin omistautunutta työntekijää, kiinteistöjohtaja ja kiinteistöpäällikkö, keitä on tätä tutkimusta varten haastateltu. Heidän kahden lisäksi haastateltavaksi valikoituivat yhtiön toimitusjohtaja sekä liiketoiminnon controller. Heidän vastuualueisiinsa sisältyy muidenkin liiketoimintoihin liittyviä töitä, joista kiinteistöliiketoiminnan osuus on kuitenkin merkittävin. Toimitusjohtaja haastattelussaan kuvaili kiinteistöliiketoimintaan kuuluvan työn vievän noin puolet hänen työajastaan. Toimitusjohtaja osallistuu

kiinteistösijoitustoiminnan suunnitteluun sekä toteutukseen ja controller vastaa liiketoiminnan sisäisen ja ulkoisen laskennan osa-alueista. Case-yrityksessä on tapahtunut viime vuonna henkilöstömuutoksia, jolloin liiketoiminnon kiinteistöjohtaja ja controller vaihtuivat. Kaikki neljä henkilöä ovat tämän tutkimuksen kannalta oleellisia toimijoita ja he valikoituivat haastateltaviksi tutkimusta varten. Jatkossa käytettäessä termiä case-yritys, viitataan yrityksen kiinteistösijoittamisen liiketoiminnon käytänteisiin eikä kokonaisuudessaan koko yrityksen toimintatapoihin, ellei toisin todeta.

4.2 Suoritusmittauksen määritelmä ja käsitys

Suorituskykymittaus toimintona on case-yrityksessä aktiivisesti käytössä. Konkreettisena työkaluna toimii toiminnanohjaus- ja raportointiohjelmisto, jota hyödynnetään liiketoiminnan seurannassa. Järjestelmän toiminnan ja sen tuottaman informaation perustana toimii kirjanpidosta johdettava data. Työkalun avulla käyttäjät pystyvät luomaan perinteisiä raportointipohjia laskentataulukoineen ja tunnuslukuineen, mutta myös monipuolisia tietojen visualisointeja graafien ja muiden esitysmuotojen avulla. Järjestelmän ylläpidosta vastaa controller sekä hänen tukena toimivat taloustiimin muut jäsenet sekä yrityksen ICT-toiminto.

Suoritusmittaus oli käsitteenä kaikille neljälle haastateltavalle entuudestaan tuttu aihealue. Vastaukset suoritusmittauksen käsitteistöä ja määritelmästä johdattelivat haastateltavien kesken varsin samantyyppistä linjaa. Haastateltavat näkivät suoritusmittauksen organisaation liiketoiminnan johtamisen ja ohjauksen työkaluna, jonka avulla seurataan tämän toimintaa. Johdonmukaisen ja suunnitelmallisen suoritusmittauksen tulisi tukea yrityksen tavoitteellisia päämääriä keskittämällä ihmisten huomio menestyksekkään toiminnan kannalta merkittäviin asioihin.

”Kyllä minä näen, että sen (suoritusmittaus) pitäisi viedä organisaation strategiset tavoitteet käytäntöön sitä kautta. Varsinkin , että valitaan oikeat mittarit, mutta miten se onnistuu, niin se on kaikki kaikessa. Mutta kyllä se lähtee siitä, että mitä me tavoitellaan ja mikä on se iso kuva.” (TJ)

”Tietyllä tapaa suoritusmittauksen tavoite on se, että meillä on toiminta, on se liiketoiminta tai joku muun vastaavan tyyppinen toiminto mitä halutaan mitata ja sillä on tietyt strategiset tavoitteet tai pääteipisteet mihin sitä halutaan viedä. Tämän suoritusmittauksen tehtävä olisi tuottaa dataa siitä

olemmeko menossa strategisesti valittuun suuntaan. Tai ainakin kertoa mihin me olemme menossa. Se on sitten katsojan tehtävä määritellä, onko se menossa strategiseen suuntaan vai ei.” (CT)

Onnistunut suoritusmittaus kuvailee organisaatiolle myös nykyhetkeä niin ulkoisten kuin sisäistenkin tekijöiden suhteen. Haastateltavat pitivät suoritusmittausta hyödyllisenä ja tarpeellisenä toimintona liiketoiminnan kokonaisuunnistumisen kannalta. Haastateltavat puhuivat raameista ja viitekehuksesta, jonka suoritusmittaus asettaa case-yrityksen tämänhetkiselle liiketoiminnalle. Se toimii ohjaavana työkaluna, jonka avulla kiinnitetään huomio olennaisiin asioihin. Samanaikaisesti se ohjaa ihmisiä myös puhumaan samoista asioista, jotka oleellisesti vaikuttavat liiketoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen.

”Kyllähän koen, että niistä (suoritusmittareista) on hyötyä, mutta jos niitä (organisaation toimintaa) ei millään tavalla mitattaisi niin ei olisi sillä tavalla, no voiko niin sanoa, että toiminnalla ei olisi mitään väliä mitä tehtäisiin. Se ehkä antaa semmoiset loogisuuden ja järkevyyden ja tavoitteellisuuden sille toiminnalle. Pysyy sillä tavalla joku järki ja homma on kasassa kaikin tavoin. Ja ohjaa, ja antaa tietyn ajatusmallin sille toiminnalle” (KP)

”Me ollaan ehkä myös hyötynä, että kun näitä on sovittu, niin samalla saadaan sitä ymmärrystä ja tietämystä voidaan viedä muille meidän kollegoillemme. Sanotaan, että uusia mittausjuttuja, että mitä se on. Aikaisemmin se on ehkä ollut hiukan vaikea ymmärtää jonkun metsäpuolen (viitataan case-yrityksen toisen liiketoimintoyksikön jäseniin), kun me olemme puhuneet, kun nyt olemme päästy yhteiseen viitekehukseen.” (TJ)

Yhteisymmärryksen mittarien toiminnallisuudesta mainittiin vahvistavan myös sidoksia case-organisaation muihin liiketoimintoihin. Tällöin mittauksen tuloksista puhuttaessa muutkin kuin kyseessä olevan liiketoiminnon henkilöt pystyivät osallistumaan tulosten analysointiin sekä saamaan vahvemman käsityksen liiketoiminnan kehityksestä. Mittarien toiminnallisuus monella organisaatiotasolla nähdään siis erittäin suotavana.

Suoritusmittaus mahdollistaa myös raportoinnin, josta vastaa yrityksen controller. Raportoinnin vastuunkantajana hän pyrkii analysoimaan ja seuraamaan liiketoiminnan kehitystä. Analysoinnin kautta liiketoiminnon controller yrittää paljastaa mahdollisia ongelmakohtia, jotka ovat liiketoiminnallisesti huomionarvoisia. Sitä kautta

suoritusmittaus vaikuttaa suoraan hänen työhönsä sekä työn laatuun. Toteutuvan raportoinnin laatu ja syvyys riippuu voimakkaasti siitä, minkälaiset valmiudet ja resurssit mittaamiseen ja seurantaan on yrityksessä käytettävissä. Mittaustulosten ja taloudellisen seurannan perusteella controller niin arvioi mennyttä liiketoimintaa, kuin myös hyödyntää dataa liiketoiminnan estimaattien luomisessa. Mittauksen ominaisuudet ja taso vaikuttaa välittömästi myös tehtäviin ennusteisiin. Mitä tarkempaa ja liiketoiminnalle oleellisempaa informaatiota on käytössä, sitä tarkempia ennusteita on tehtävissä, ainakin teoriassa.

Liiketoiminnan ja erityisesti kiinteistökohtainen erillinen ja yksittäinen mittaus todettiin erittäin tarpeelliseksi myös ulkoisen kommunikoinnin lisäksi. Edellä kuvatulla raportoinnilla tarkoitetaan sisäistä viestintää päätöksenteon tukemisessa. Ulkoisen viestinnän roolilla kuvaillaan toimialan muiden toimijoiden ja sidosryhmien kanssa käytävää keskustelua. Tiettyjen tunnuslukujen vakiintunut asema kiinteistösijoittamisen alalla on johtanut siihen, että niiden avulla havainnollistetaan kiinteistökohteiden ominaisuuksia ja laatua. Tarkka ja riittävä mittarointi tuottaa käyttökelpoista informaatiota niin yrityksen sisäiseen käyttöön kuin myös muiden osapuolien kanssa käytäviin neuvotteluihin.

Se, että case-yrityksellä on nämä vakiintuneet tunnusluvut ja mittarit käytössä sekä ymmärrettynä, koetaan vaateena kiinteistösijoittamisen ammattilaiselle. Kuten edellä todettu, systemaattinen ja suunniteltu suoritusmittaus ohjaa keskustelua organisaation sisällä oikeisiin asioihin ja niin se myös tekee tilanteissa, joissa osallisena on ulkoisia sidosryhmiä, kuten kaupantekotilanteet. Näiden vakiintuneiden, vuorovaikutusvälineinä käytettyjen suoritusmittareiden ja tunnuslukujen laaja-alainen ja perusteellinen asiantuntemus on onnistumisen ja suoriutumisen edellytys.

Haastattelujen perusteella suoritusmittausta pidetään erityisesti liiketoiminnan ohjaustyökaluna. Mittaus tuottaa tietoa, jonka perusteella arvioidaan suoriutumista ja suunnitellaan tulevaa. Samalla mittauksella pyritään yhdistämään strategia ja operatiivinen työnteko, mikä lisää työn merkityksellisyyttä ja ohjaa sitä. Lisäksi suoritusmittaus toimii kannustimena ja viestintävälineenä niin sisäisesti organisaatiossa kuin muille sidosryhmille.

4.2.1 Seurantakohteet ja mittarit

Haastattelujen perusteella mittarin seurantakohteen luonteesta riippumatta hyvän mittarin piirteisiin lukeutuivat sen yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys. Mittarin antaman

tuloksen tulisi olla mahdollisimman monen ymmärrettävissä, mikä vähentää sen tulkinnanvaraisuutta. Mittaria suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon edellä kuvattu tarkoitus ja tavoite, ja sen pohjalta miettiä mitä osia sen rakentamiseen otetaan mukaan. Tämä samanaikaisesti yksinkertaistaa mittaria, tehden siitä useammille luettavan, sekä tekee siitä toimintavarmemman. Tällä viitataan siihen, että mittarin tunnusluvun muuttuessa voidaan olla mahdollisimman varmoja, että kehitys kuvastaa seurantakohteen tai ilmiön kehitystä varsin vakaalla korrelaatiolla. Yksinkertaisuudella taas pyritään siihen, että mahdollisimman moni kykenee ymmärtämään mitä mittarilla kuvataan.

*”Kyllähän mittarin peruseriaate on se, että sinun täytyy tietää mistä se mittari ja miten se mittari on rakennettu. Mitä se on niin sanotusti syönyt. Muuten se jättää aina epäilyksen siemenen. Varsinkin jos mittarissa tapahtuu jotakin odottamatonta. -- Ja tässä on yksi sitten mittarin positiivinen puoli. Se, että se olisi kohtuullisen helposti tulkittavissa. [**’Ettei mittari ole siis liian vaikeaselkoinen?’**] Joo. Tai liian monisyinen, jolloin ei oikein tiedetä sitä tarkalleen, että mikä on se vaikutin, että se mittari käyttäytyy nyt näin.” (CT)*

”Ihan ne kovat luvut, kun taas palataan siihen NOI:hin (net operating income). Niitähän sinä et hirveästi huijaa tai manipuloi. Mutta sitten jos puhutaan näistä yieldeistä, niin siinä tulee semmoinen haaste, että jos sitä käyttää sellaisena kriteerinä niin siinä on ensinnäkin se, että se on hyvin herkkä eri asioille. Jos sinä pääomitat asioita 4 % niin äkkiä sen loppuarvo heittää paljon. Niin siinä on se tavallaan juuri se, kun mennään nousevaan markkinaan ja yieldit vaan laskee ja arvot nousevat, niin siinä on semmoista, että just puhutaan siitä ylätasoon sijoituskohteen arvottamisesta. Siinä on minun mielestä haastetta, mutta sen ei pitäisi vaikuttaa meidän omaan toimintaa.” (KJ)

Yksittäisten mittarin ominaisuuksista puhuttaessa esiin nousi seurantakohteiden mitattavuus. Mitattavuutta käsittelevistä vastauksista oli selvästi erotettavissa kaksi eri aspektia: mitattavuus käytännön tasolla eli kuinka kallista ja hankalaa kohdetta on todellisuudessa mitata sekä yleisesti halutun mittauskohteen mittaaminen. Ensimmäisellä aspektilla viitataan mittauksen tuotos-panossuhteeseen eli mittauksen taloudelliseen kannattavuuteen. Kaikki neljä haastateltavaa toivat esiin sen, kuinka esiin on aika ajoin tullut asioita, joita olisi tarpeellista mitata, mutta mittaaminen itsessään veisi liikaa voimavaroja. Liiallinen mittaus saattaa johtaa myös informaation yltäkylläisyyteen.

Tietynlainen informaatiotulva, jonka riski kasvaa yrityksen käytössä olevien mittareiden lukumäärän noustessa.

”Ja sitten on tietenkin ne tämmöiset asiat, että ne huonot mittarit ovat tosiaan passiivisia ja kovin työläitä eli kovin vaikeita luoda verrattuna siihen dataan mitä ne tuottavat. Se pitää myös aina miettiä, että onko se mittari tietyllä tapaa sen arvoinen, sen tuotettavan datan arvoinen. Kovin hienoja mittareita saadaan varmasti aikaiseksi, mutta jos se työllistää hirvittävästi ja sen panos on semmoinen nice-to-know, niin ehkä se ei ole kovin kannattavaa.” (CT)

Mitattavuuden toinen aspekti pohjautuu seurantakohteiden mitattavuuden haasteisiin käsitteellisesti. Organisaation toiminnassa olisi siis havaittavissa aktiviteetti tai ilmiö, jonka kehityksen seuranta kiinnostaa henkilöstöä. Tätä varten ei kuitenkaan keksitä sopivaa mittaria tai seurantakohtetta, joka kuvastaa haluttua asiaa riittävällä tarkkuudella. Tällöin mittauksen este ei ole siis taloudelliset syyt vaan haasteena on alun perin sopivan ajurin valinta. Ongelmana on valinta mittauksen datan lähteeksi, jonka tuottamaa tietoa jalostetaan eteenpäin mittarointia varten. Esimerkiksi laadukas sidosryhmätyöskentely on case-yritykselle tärkeä tavoite, mutta sen suoranainen mittaus on koettu hankalaksi.

”Niin on haluttu tehdä jonkinlainen mittari, mutta ehkä pitäisikin lähteä miettimään, että minkälainen on se tulos mitä halutaan. Ja sitten pohtia miten me voimme mitata siihen tapahtuva muutos. Eli paljon tapahtuu sillä tavalla, että mitataan asioita ja sitten pohditaan mitä tämä informaatio on ja oliko tästä lopulta hyötyä vai ei. Kun sitten jos mitataan vain mittaamisen ilosta niin siitäkään ei ole yhtään mitään hyötyä.” (KP)

Palaten mittarien tulkitsemiseen vaikuttaviin piirteisiin, haastateltavat nostivat esiin mittarin olennaisuuden liiketoiminnalle. Pelkistetyksi tällä tarkoitettiin sitä, että mittari tuottaa tarpeellista informaatiota. Haastateltavien mukaan relevantti mittari antaa merkittävää tietoa huomioiden liiketoiminnan luonteen ja painottaa tiedon ajankohtaisuutta. Lisäksi mainittiin, että ajankohtaisuus vaihtelee seurantakohteen mukaan. Yksi seurantakohte saattaa vaatia säännöllisempää seurantaa ja mittausta, kun taas toiset ovat kehitysvauhdiltaan hitaampia, jolloin seuranta voi asettua kvartaali- tai jopa vuositasolle. Olennaisuudesta puhuttaessa tuotiin esille myös mittarin tuottaman informaation luotettavuus ja ajankohtaisuus. Sen vaikuttimiksi luettiin esimerkiksi tietojärjestelmien toimivuus sekä yleisesti prosessien luotettavuus kuten kirjanpidollisten toimien säännönmukaisuus ja toiminnallisuus.

”Hyvät mittarit pitäisi olla relevantteja, mitattavia, sitten ne pitää olla tavoitettavissa. -- Realistisia ja hahmotettavia, kyllä niiden pitää olla ymmärrettäviä. Ja se ei riitä, että minä ymmärrän, koska minä tykkään, että ne samat mittarit mitä oli hallitus- tai ”oma porukka” että seurataan samoja”
(TJ)

”Sen (relevantti mittari) täytyy tietyllä tapaa olla ajankohtainen, aktiivinen, luotettava. Luotettavaan dataan pohjautuva ja sitä kautta tietenkin luotettava. Siinä mielessä, että se ei ole myöskään liian passiivinen ja että sen antama tieto ei jää toisarvoiseksi ja toisaalta se mittari itsessään ei olisi liian yksinkertainen, joka tarkoittaisiin sen, että se menettäisi tosi nopeasti merkityksen. Se olisi hyvin aktiiviluonteinen, josta olisi luettavissa muutoksia hyvinkin aktiivisesti ja tietyin lyhyin aikavälein, riippuen tietenkin siitä mitä mitataan.” (CT)

Myös mittarin vertailtavuus tuli mittarien haluttujen ominaisuuksien vastauksissa esille. Tällä viitattiin siis siihen, että mittarin tulosten vertailu on mahdollista niin ajallisesti kuin liiketoiminnallisesti. Ajallinen vertailu merkitsi tietyn tunnusluvun peilaamista menneeseen suoriutumiseen, mikä antoi viitekehukset nykytilan hahmottamista varten. Toiseksi mittarin vertailtavuus toimialan muiden toimijoiden tai yleisen markkinatilanteen lukuihin koettiin myös hyvän mittarin tärkeäksi ominaisuudeksi, eli vertailuanalyysi (engl. *benchmarking*) toimialan sisällä. Case-yrityksessä vertailuanalyysi koettiin erityisen tärkeäksi muun muassa kiinteistöjen ostaja- ja myyntitilanteissa.

Suunniteltaessa mittaria yrityksen käyttöön, tulisi haastateltavien mukaan pohtia tarkasti mittarin tavoitetta. Kuten edellä on todettu, on tunnistettu seurantakohteita, joiden mittaus koetaan hyvin hankalaksi tai kalliiksi, mutta ne olisivat mielekästä saada seurannan alaiseksi. Seurantakohteiden valinnalla nähtiin siis olevan suuri merkitys suoritusmittauksen vaikutuksiin kuin myös sen toteutukseen. Ei-rahallisista seurantakohteista puhuttaessa jokainen haastateltavista korosti niin niiden merkitystä suoritusmittauksen tuottaman informaation kannalta. Toisekseen huomiota herätti myös niiden haastavuus mitattavuuden näkökulmasta.

”Tuotannolliset asiathan ovat helppoja, niihin on helppo laittaa laskennallinen mittari. Yleisesti tyytyväisyyteen tai vihreisiin arvoihin ja sen sellaisiin, niihin on vaikeaa keksiä oikeudenmukaista ja tasapuolista

(mittaria) äkkiä, ehkä sellaista ei edes löydy. Mutta siis sen pitäisi olla mitattavissa.” (KP)

Vastauksista on havaittavissa, että haastateltavat kokevat rahalliset mittarit liiketoiminnan seurannassa ensisijaisesti käytännöllisemmiksi kuin ei-rahalliset. Rahallisesti mitattavista seurantakohteista johdetut mittarit koetaan huomattavasti yksiselitteisemmiksi. Ei-rahallisten mittareiden tapauksessa nostettiin mitattavuuden ongelmallisuuden rinnalle niiden tulkinnanvaraisuus. Epämääräisyys johtaa haastateltavien mukaan tilanteisiin, jossa seurantakohteessa tapahtuvat muutokset eivät heijastu halutulla tavalla mittariin. Tästä syystä muutoksen vaikutuksista liiketoiminnalle ei myöskään saada varmuutta. Tämä ilmenee syy-seuraussuhteiden hahmottamisen hankaloitumisena, mikä edelleen johtaa tulkintavirheisiin. Rahallisten mittareiden yhteys liiketoiminnan menestykseen koettiin huomattavasti helpommaksi käsittää ja todentaa, sekä hyödyntää päätöksenteossa ja operatiivisessa toiminnassa verrattuna ei-rahallisiin tunnuslukuihin. Case-yrityksessä on käytössä huomattava määrä rahallisia mittareita, erityisesti ulkoisen laskennan raporteista johdettuja tunnuslukuja tai niiden muunnelmia, mutta kuitenkin haastateltavat tunnistivat hyödyn myös ei-rahallisten mittareiden käytössä.

4.2.2 Haasteet ja kehittämistarpeet

Suoritusmittauksen toteutuksen haasteiksi mainittiin tietojärjestelmälliset rajoitteet. Asetettuja tavoitteita mittaukselle ei pystytä niin suoraviivaisesti muuntamaan käytössä olevien järjestelmien käyttöön. Liiketoiminnassa käytössä olevat järjestelmät ja sovellukset eivät vaivattomasti taivu liiketoiminnan vaatimuksiin. Lisäksi inhimilliset asiat, kuten ihmisten osaaminen ja vaihtuvuus ovat aiheuttaneet haasteita suoritusmittauksen ja raportoinnin osalta. Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtyminen yrityksestä ulospäin on aiheuttanut haasteita. Henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi yrityksen sisäisen järjestelmäkohtainen osaaminen ei suoraviivaisesti kasva ajan suhteessa.

Ajanpuute on myös aiheuttanut suoritusmittauksen kokonaisuuden suunnittelulle esteitä. Motivaatiota ja halua löytyy mittauksen kehittämistyöhön, mutta resurssit eivät ole aina riittävät sen toteuttamiseen. Rajallinen aika koetaan myös varsin haasteelliseksi ongelmaksi suoritusmittauksen laajemmassa kehittämisessä sen vuoksi, että suunnittelu- ja luomistyö on luonteeltaan ennalta-arvaamatonta. Suunniteltaessa ja kehitettäessä uutta viitekehystä ei lopputuotoksen laatua pystytä määrittelemään etukäteen. Toisaalta

kehitystarpeita suoritusmittauksessa on, kuten todettu systemaattisuuden puute. Lisäksi selkeä suoritusmittauskokonaisuus vastaisi yrityksen tämänhetkisiin liiketoiminnan prosessien selkeyttämistavoitteisiin.

Vaikka yleisesti koettiin, että vallitsevat mittausta tukevat periaatteet ovat yhtenäiset ja kaikkien hyväksymät, niin perusteellisesti dokumentoitu ja muotoiltu kokonaisuus nähtiin puutteelliseksi. Mittarit ovat nykyisessä tilassaan olemassa ja yrityksen hyödynnettävissä, mutta suoritusmittauksen ympärille kaivataan suurempaa ja määrittelevää systemaattista kokonaisuutta. Tämä omalta osaltaan lisäisi myös dokumentaation määrää. Dokumentointiin on jo nykyiseltään kiinnitetty huomiota, mutta sen lisääminen nähdään vain positiivisena asiana. Dokumentointi voi osaltaan auttaa pitkäjänteisen toiminnan tukena kuin myös viestintätilanteissa. Taulukoissa 4 ja 5 on koottuna tiedot haastatteluissa ilmenneistä näkemyksistä case-yrityksen suoritusmittauksesta.

Taulukko 4 Case-yrityksen suoritusmittauksen haasteet

SUORITUSMITTAUKSEN HAASTEET
Laadulliset mittarit ja seurantakohteet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tulkinnanvaraisuus ▪ Syy-seuraussuhteiden havainnollistaminen
Mitattavuuden haasteet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seurantakohteen ja mittarin yhteyden tunnistaminen ▪ Kannattavuus: mittauksen panos-tuotossuhteen arviointi
Tietojärjestelmälliset rajoitteet
Henkilöstövaihdokset ja inhimillinen pääoma
Ajalliset rajoitteet

Taulukko 5 Tavoitteita case-yrityksen suoritusmittaukselle

SUORITUSMITTAREIDEN OMINAISUUKSIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajankohtaisuus ▪ Olennaisuus ▪ Vertailtavuus <ul style="list-style-type: none"> ○ Vertailuanalyysi ○ Ajallinen vertailu ▪ Luotettavuus ▪ Ymmärrettävyys ▪ Pitkän ja lyhyen aikavälin mittarit

4.3 Suoritusmittaus ja strategia

Case-yrityksen kiinteistöliiketoiminnan avainhenkilöiltä selvitettiin heidän omia näkemyksiään suoritusmittauksesta käsitteellisellä tasolla kuin myös pragmaattisemman lähestymistavan kautta kuten pureutumalla yksittäisten mittareiden ominaisuuksiin. Tutkimuksen toteutumisen kannalta nähtiin tärkeäksi selvittää tarkemmin, miten ja mitä suoritusmittauksella haastateltavien mielestä tavoitellaan niin yleisellä tasolla kuin case-yrityksen toiminnassa, sekä kartoittaa case-yrityksen liiketoiminnon kokonaisuutta tässä hetkessä, kuten Jönsson ja Lukka (2006, 383–384) kehottavat interventionistisen case-tutkimuksen tapauksessa.

4.3.1 Case-yrityksen suoritusmittaus ja strategia

Seuraavaksi esitellään suoritusmittauksen tavoitteellisuutta case-yrityksen näkökulmasta ja mihin se suoritusmittauksella pyrkii. Keskusteluissa nousi esiin useasti suoritusmittauksen rooli ohjaavana viitekehyksenä, joka kiinnittää huomion oikeisiin asioihin. Toisaalta sen suoritusmittareiden kautta suunnitellaan liiketoimintaa budjettien avulla. Suoritusmittauksella pystyttiin asettamaan päämäärät ja rajoitukset liiketoiminnalle. Nämä tavoitteet olivat niin pitkä- kuin lyhytaikaisia. Erityisesti keskusteltaessa koko liiketoiminnan strategiasta ja sen toteutumisesta, oli vallitseva aikajänne toista kymmentä vuotta.

Nykytilanne suoritusmittauksen suhteen voidaan kuvailla perinteiseksi ja taloudellispainotteiseksi. Kiinteistöliiketoiminnon mittaus perustuu vahvasti rahallisiin mittareihin, jotka ovat pääosin johdettu tilinpäätöstasoisista luvuista. Niiden rinnalla

tärkeitä rahallisia mittareita olivat kiinteistöjen nettoliikevoitto, yield ja markkina-arvo, kiinteistösiioittamisen alan vakiintuneet tunnusluvut. Näiden ohella tärkeitä mittareita ovat vuokralaistoiminnan seurantaan liittyvät tunnusluvut, kuten vuokrasopimusten maturiteetit, kiinteistöjen hoitokulut ja vuokrausasteet.

”Ne (mittarit) kuitenkin tulee loppujen lopuksi kiinteistöjen arvonmäärityksestä. Sen takia niiden pitää olla aika samanlaisia, että se sitten kun me halutaan, sanotaan että halutaan ostaa tai myydä kiinteistö, että sieltä se arvo, todellinen arvo määrittyy.” (TJ)

Rahallisten ja niin sanotusti perinteisinä pidettyjen mittareiden suhteellinen hallitsevuus case-yrityksen nykyhetken suoritusmittauksen toteutuksessa nähtiin johtuvan erityisesti liiketoiminta-alasta ja sen sisällä ajan saatossa päätöksenteoksellisesti tehokkaiksi koetuista mittareista. Ei-rahalliset mittarit koetaan hyödyllisiksi, mutta niitä ei ole implementoitu aktiiviseen suoritusmittaukseen yhtä voimakkaasti kuin rahallisia vastineita. Merkittävimpänä syynä edellä mainitut ei-rahallisten mittareiden tulkinnanvaraisuuden sekä mitattavuuden haasteet.

Näkemykset strategian ja suoritusmittauksen vuorovaikutteisuudesta olivat varsin yhtenäiset neljän haastateltavan kesken. Kaikki totesivat, että valittu liiketoimintastrategia näkyy ja ilmenee suoritusmittauksen toteutuksessa. Strategisesti case-yrityksen kiinteistöstrategia tiivistyy tasaiseen kassavirtaan sekä lisäarvon luontiin pitkällä aikajänteellä. Nämä ovat arvoja ja tavoitteita, joiden mukaan liiketoimintaa ohjataan, suunnitellaan ja toteutetaan. Liiketoimintaa ajavat periaatteet ovat koostettu yksiselitteisiin rahallisiin mittareihin. Tarkemmat tavoitetasot näille mittareille ohjautuvat konsernitasolta liiketoimintayksikölle. Liiketoimintayksikön tehtävänä on toteuttaa nämä tavoitteet.

Itse mittarien sisällön ohella strategia näkyy myös siten mittaristossa, että tärkeimpien mittarien määrä on alhainen, alle viisi. Case-yrityksen strategia itsessään on myös hyvin yksioikoinen ja tavoitteellisesti varsin lyhyesti määriteltävissä, mikä koetaan positiiviseksi asiaksi. Se ohjaa henkilöstön toimintaa eikä ole päämäärien suhteen epäselvä tai tulkinnanvarainen. Valitusta liiketoimintastrategiasta on siis kyetty nostamaan mittareiksi merkittävimmät seurantakohteet. Näin pitkän aikavälin tavoitteiden yksinkertaisuus ja johdonmukaisuus kuvastuu myös suoritusmittauksen toteutuksessa. Tavoitteet ei pelkästään heijastu mittarien suoranaisella sisällöllä, vaan

myös niiden luonteen kautta. Tässä tapauksessa minimalistisena näkemyksenä suoritustittaukseen.

Case-yrityksen suoritustittauksen nykytilanteeseen vaikuttavaa myös liiketoiminnan tämänhetkinen tila. Yrityksen sijoitussalkun kiinteistömäärä on tällä hetkellä kovin kohtuullinen hallinnoimisen puolesta. Työskentelyn kautta oppii nopeasti tuntemaan kiinteistöjen ominaispiirteet. Yrityksessä kuitenkin tunnistetaan riski siitä, että jos systemaattiseen suoritustittaukseen ei riittävästi kehitetä, voi kiinteistöjen määrän kasvu aiheuttaa ongelmia tulevaisuudessa. Tulokortin hyödyntämisellä saadaan muodostettua kokonaiskuva kiinteistöliiketoiminnan suoritustittauksen tämänhetkisestä tilanteesta. Kokonaisuuden hahmottamiseksi kerätään juuri ne liiketoiminnalle merkittävimmiksi koetut mittarit ja kootaan henkilöiden näkemyksiä nykytilanteesta ja kehitystarpeista. Näistä voidaan luoda tulokortin avulla case-yrityksen suoritustittaukselle viitekehukset.

Toinen kiinteistöstrategiaa kuvaava ominaisuus on kiinteistökannan jaottelu. Kuten on todettu, kiinteistö ovat pitkäaikaisia sijoituksia, jotka tuottavat perinteisesti vakaata kassavirtaa omistajilleen. Case-yrityksen kiinteistösalkun sisältö on jaoteltu kiinteistöjen käyttötarkoitusten ja lopullisen päämäärän suhteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietty kiinteistö merkitään jo ostettaessa myytäväksi viiden tai kymmenen vuoden päästä. Tällöin esiin nousee strategian tavoitteista toinen eli lisäarvon luominen. Omistuksen aikana omilla toimenpiteillä ja investoinneilla kasvatetaan kiinteistön ulkoista markkina-arvoa. Tämä tuotettu lisäarvo realisoituu, kun kiinteistö myydään ostajalle. Alusta lähtien tarkoitus on siis ostaa kohde, kehittää sitä ja myydä se korkeampaan hintaan arvon noustua.

Toisena kiinteistötyyppinä voidaan pitää kohteita, joita ei lähtökohtaisesti olla aktiivisesti myymässä. Näistä johdetaan strategian toinen puoli eli tasainen ja turvallinen kassavirta. Tämäntyyppinen kiinteistö on vuokralaisille houkutteleva sekä joustava eli kysyntää löytyy vuokrattaville tiloille. Myös solmitut vuokrasopimukset itsessään määrittelevät kiinteistön arvoa merkittävästi. Vuokrasopimusten määrä, maturiteetti ja itsessään vuokralaisten maksukyky ovat ratkaisevia tekijöitä. Nämä ”raha- tai osinkokoneet”, joiksi tämäntyyppisiä kiinteistöjä haastattelussa muun muassa nimitettiin, ovat kiinteistöstrategian kivijalka. Niiden avulla rahoitetaan taas riskipitoisemmat liiketoiminnalliset päätökset. Osinkokone-kiinteistöt tulee myös arvioida siten, että voidaan riittävällä varmuudella myös todeta, että tilanne ei muutu lähitulevaisuudessa. Todella pitkän aikavälin arvon määrittämisessä sijainnilla on myös

erittäin suuri merkitys. Seuraava lainaus kiinteistöjohtajan haastattelusta kuvaa strategista kiinteistökohtaista jaottelua:

”Meillä on kaksi mahdollisuutta, on nimenomaan tämä osinko, osinkokone, joka jauhaa sitä tasaista kassavirtaa, mutta sitten meiltä tulee tämän vastuun ja kunnianhimon kautta myös arvopohjasta tämä, että sitten tehdään lisäarvoa sille, tehdään niin hyviä hankintoja, että ne joko siinä ostettaessa edullisesti tehdään lisäarvo tai sitten kun me ollaan ostettu, me voidaan tehdä siihen jotain lisäarvoa ja myydä se voitollisesti. Eli silloin me niin kuin käytännössä tehdään alun alkaen sijoituspäätös sillä ajatuksella, että me exitoidaan se. Silloin tehdään siinä kohtaa jo se tili. Nämähän eivät ole mitenkään mustavalkoisia”. (KJ)

Strategian merkitys on lähtökohtaisesti korostunut kiinteistösijoittamisen viitekehyksessä. Kohteiden pitoajat voivat ovat aggressiivisellakin sijoittajalla vähintään vuoden tai kaksi, sitoutuneemmilla omistajilla kiinteistöt pysyvät hallussa vuosikymmeniä. Pitkän aikavälin suunnitelmien laatiminen on vähintään tarpeellista. Toimialan vaatima pitkäjänteisyys liiketoiminnassa ilmeneekin haastateltavien mukaan monin tavoin. Esimerkiksi maineen merkitys kiinteistösijoittajalle on erittäin suuri. Kiinteistökaupat ja -kehitys lähtökohtaisesti vaativat ja sitovat osapuolilta merkittäviä rahamääriä, joiden odotettu tuotto realisoituu tulevaisuudessa. Alalla luotettavana ja ammattitaitoisena tunnettu toimija vetää puoleensa yhteistyökumppaneita. Toisena esimerkkinä pitkän aikavälin suoriutumisen varmistamisesta on edellytys keskittyä ”deal flown” ylläpitoon (suom. ”sopimusvirta”) eli riittävän aktiiviseen uusien sijoituskohteiden ja yhteistyökumppaneiden kartoitukseen.

Haastattelujen mukaan yrityksen strategia vaikuttaa siis selkeältä ja pitkäjänteiseltä. Siihen on liitetty selkeät tavoitteet ja määrittelyt. Tavoitteita on asetettu periaatteellisella tasolla, ilmentyen eri arvojen kautta, jotka ohjaavat toimintaa. Nämä ovat sanallisia määrittelyjä, lisäarvon luomista ja vakaata kassavirtaa. Näiden arvojen rinnalla kulkevat niin sanotusti kovemmat tavoitteet ja liiketoiminnalliset päämäärät, joita kuvastavaa taloudellisempi luonne. Ne ovat taloudelliseen tai liiketoiminnalliseen dataan perustuvia seurantakohteita, jotka ovat suurilta osin esitettävissä määrällisessä muodossa. Haastateltavat kokevat, että nämä mittarit ja seurannat ovat hyvin sidoksissa ylemmän tason strategisiin tavoitteisiin, joita edellä kuvattiin. Seurannan ohella mittauksesta koettiin hyötyvän myös muut sidosryhmät. Suoritusmittauksen kautta case-yrityksessä viestitään niin muille liiketoiminnoille kuin yhtiön hallitukselle liiketoiminnan tilasta.

Tavoitteiden ja suoritusmittauksen yhtymäkohdat olivat kaikkien haastateltavien näkemysten mukaan tiiviit. Suoritusmittaus auttaa case-yritystä asettamaan toiminnalle ja projekteille selkeät kehykset, joiden sisällä toimitaan ja mihin sillä lopulta pyritään. Toisaalta kaiken yhteen sitovaa kokonaisuutta suoritusmittaukselle kaivataan.

4.4 Tulokortin muodostamisprosessi

Tutkimuksen painopiste keskittyy tasapainotetun tulokortin muodostamiseen. Tasapainotetun tulokortin viitekehystä hyödyntäen tarkoitus oli kehittää suoritusmittaristo case-yrityksen kiinteistösjoiottamisen liiketoiminnolle. Tämä luo perustan tutkimuksen interventionistiselle tutkimusotteelle. Haastattelujen kautta kerättiin informaatiota niin haastateltavien omista henkilökohtaisista näkemyksistä suoritusmittausta kohtaan kuin myös case-yrityksen tämänhetkisestä suoritusmittauksen nykytilasta. Haastateltavat määrittelivät yhdessä tutkielmantekijän kanssa liiketoimintayksikön tärkeimmiksi koetut mittarit käyttämällä tulokortin esille tuomaa ohjenuoraa ja raameja.

Tulokortti ja strategiakartta on löydettävissä tämän alaluvun lopusta. Alun perin suunnitelmana ei ollut strategiakartan luominen, mutta tutkielmantekijä huomasi sen hyödyllisyyden kokonaisuuden havainnollistamisessa tulokortin näkökulmien kautta. Strategiakartan muodostamisen apuna käytettiin Kaplanin ja Nortontin teoksia *Strategiakartat* (2004, 29–36) ja *Strategiaverkko* (2009, 91–126). Ryhmäkeskustelussa strategiakartta synnyttikin lopulta enemmän keskustelua kuin itse tulokortti.

4.4.1 Toteutus

Case-yrityksen jäsenillä ei ollut aikaisemmin kokemusta tasapainotetun tulokortin käyttämisestä, mutta viitekehys oli ennestään tunnettu. Haastateltavat kuvasivat tulokorttia muun muassa KPI-ajattelun (engl. key performance indicators) tai kokonaismittariston kautta. Tämän tutkimuksen tulokortin ja strategiakartan muodostamisprosessin toteutus voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

1. Tutkielmantekijän syventyminen tulokortin kirjallisuuteen
2. Aineiston keruu case-yrityksestä havainnoinnin ja arkistoaineiston avulla

3. Puolistrukturoidut haastattelut case-yrityksen avainhenkilöiltä, joissa keskusteltiin suoritusmittauksesta yleisesti ja yrityksen näkökulmasta.
4. Haastateltavien ja tutkielmantekijän tulokortin ideointi
5. Haastatteluista ja ideoinnista saadun aineiston koonti ja analysointi
6. Tutkielmantekijän tulokortin ja strategiakartan kehitys kerätyn aineiston perusteella
7. Ryhmäkeskustelu, jossa käytiin läpi tulokortti ja strategiakartta, sekä tehtiin tarkennuksia.
8. Palautteen keräys
9. Johtopäätökset

Hyödyntäen tulokortin neljää perspektiiviä, haastateltavien kanssa käytiin läpi liiketoiminnan strategisia tavoitteita ja niiden seuraamiseen vaadittavia mittaustapoja. Tulokortin toteutus aloitettiin pohtimalla yrityksen strategiaa kokonaisuutena. Tähän liittyviä seikkoja tuli esiin jo haastattelun aikaisemmissa vaiheissa. Näin myös haastattelun ensimmäisessä, avointen kysymysten osiossa, käydyt keskustelut ovat hyödyttäneet tulokortin luonnostelman muodostamisessa.

4.4.2 Haastattelut

Ylimmälle tasolle sijoitettiin strategiset arvot kunnianhimoisena sekä luotettavana ja ammattitaitoisena toimijana. Nämä toimivat pääajureina toiminnalle ja sijoittuvat tulokortin neljän näkökulman yläpuolelle. Asiakkaiden rooli sekä sidosryhmien merkitys nostettiin useasti esille. Koettiin, että varsinkin pitkän tähtäimen menestyksen tärkeimpiin ajureihin sisältyy ehdotta hyvät suhteet omiin asiakkaisiin kuin liiketoimintakumppaneihin, mukaan lukien potentiaaliset yhteistyökumppanit ja muut tahot. Haastateltavien mukaan maineen hallintaan ja kehittämiseen on ehdottomasti syytä kiinnittää huomiota. Strategiset tavoitteet ovat korkean tason päämääriä ja liiketoiminnalliseen visioon sekä periaatteisiin rinnastettavia maaleja. Edellä mainittujen ohella esiin nousi luonnollisesti positiivinen arvonkehitys. Nämä odotukset pääoman tuotolle tietyllä tasolla toimivat perustana koko liiketoiminnalle. Näkökulmaan sijoitettavista tavoitteista oli selkeä yhtenäinen näkemys kaikilla haastateltavilla. Case-yrityksen kiinteistötoiminnan päämääränä on omistaa toimisto- ja logistiikkakiinteistöjä Etelä-Suomen kasvualueilta. Kiinteistöstrategian oleellinen osa on omistuksessa olevien kiinteistöjen aktiivinen kehittäminen ja omistaminen. Tämä tavoite kuvastaa niin

lisäarvon luomista kiinteistöomistusten kautta kuin myös vuokralaisten räätälöityihin tilatarpeisiin vastaamista.

Taloudellisen näkökulman alle päädyttiin keräämään tärkeimpiä, pääosin rahallisia mittareita, jotka ovat olleet liiketoiminnan fokuksen keskipisteessä ennenkin. Tekijät olivat niin tilinpäätösinformaatiosta johdettavia, kuin myös liiketoiminnallispainotteisempia, kuten vuokran määrä tietyn tekijän suhteellisena lukuna tai kiinteistön hoitokulujen mittausta. Taloudellisen näkökulman indikaattoreiden ja tavoitteiden määrittely ei aiheuttanut ongelmia.

Asiakasnäkökulman keskusteluissa yhtenevä näkemys oli vahvasti asiakkaiden eli vuokralaisten tyytyväisyys. Asiakkaan hyviä kokemuksia pidettiin hyvin merkityksellisenä kiinteistöliiketoiminnan onnistumiselle ja täten näkökulma nähtiin sopivaksi. Tyytyväisyyttä nähtiin kuvastavan esimerkiksi asiakkaiden vaihtuvuus kiinteistöjen tiloissa eli kuinka pitkiä vuokrasuhteet ovat keskimääräisesti pituudeltaan. Toisaalta vaihtuvuus ei suoranaisesti viesti asiakkaiden tyytyväisyydestä palveluun tai tiloihin, sillä tilanvaihdos saatetaan tehdä myös täysin muista syistä, kuten lisätilan tarpeesta. Tätä kautta puhetta tuli myös asiakkaiden kiinteistöstrategioista eli siitä mitä asiakkaat toivovat ja odottavat vuokraamiltaan tiloilta. Näkemykset koskettivat erityisesti vastuullisuuden ja muiden vihreiden arvojen suosion nousua nykypäivänä.

Asiakasnäkökulma koettiin lähtökohtaisesti sopivaksi. Tulokortin syyseuraussuhdetta painottaen esiin nousi muiden sidosryhmien merkitys, mikä ei suoranaisesti näy alkuperäisten näkökulmien jaottelussa. Kiinteistösijoittamisen kokonaisuuden kannalta eri liiketoimintakumppaneihin kohdistuva vuorovaikutus koettiin erittäin tärkeäksi. Tämä osa ei suoranaisesti näy asiakkaille, mutta toimii perustana hyvälle asiakaskokemukselle. Sidosryhmätyöskentelyllä viitataan uusien kehityshankkeiden ja kiinteistöjen kartoittamista, mikä sisältää huomattavan määrän eri toimijoiden kanssa käytävää vuoropuhelua. Tätä kautta pidetään yllä ”deal flowksi” kutsuttua toimintoa eli uusien sijoituskohteiden aktiivista kartoittamista. Aktiivinen yhteydenpito ja esillä oleminen nostaa mahdollisuuksia uusiin ja kiinnostaviin hankkeisiin. Näistä syistä case-yrityksen tulokortin asiakasnäkökulma muunnettiin sidosryhmien näkökulmaksi.

Case-yrityksessä sisäisten prosessien näkökulmasta ei onnistuttu tunnistamaan yhtä helposti selkeitä kriittisimpiä tekijöitä, kuin taloudellisesta ja asiakasnäkökulmasta tarkastellen. Huomattavissa oli, että mitä kauemmas siirryttiin taloudellisesta

näkökulmasta kohti oppimisen ja kasvun näkökulmaa, konkreettisten liiketoimintojen ja mittauskohteiden esittäminen hankaloitui. Vertailuja tehtiin esimerkiksi tuotannollisiin yrityksiin, jolla kriittisten sisäisten prosessien listaus olisi helpompaa. Sisäisten prosessien näkökulmaan silti nousi asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamisen taustalla olevia tekijöitä, kuten kiinteistökehitys ja investoinnit, aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin ja sidosryhmiin, omien toimintatapojen systemaattisuus ja dokumentointi, sekä sisäisen viestinnän toimivuus. Kriittisiä sisäisiä prosesseja, jotka ovat olennaisia liiketoiminnalle pystyttiin tunnistamaan, mutta niiden vaikeudet kohdistuivat niiden mittaukseen. Toiminnon merkittävyys oli selvä, mutta mitattavuus osoittautui hankalaksi. Esiin nousi esimerkiksi ihmisten sitoutuminen liiketoiminnan tavoitteisiin ja kuinka merkityksellisiksi ne koetaan. Vaikka huomio on keskittynyt taloudelliseen tulokseen, niin onnistuminen muissa asioissa, kuten asiakastyytyväisyydessä on tärkeää, eikä ainoastaan siitä syystä, että se johtaa rahalliseen onnistumiseen. Näkemysten mukaan liiketoiminnassa kohdistetaan huomiota moniin asioihin, joita ei ole mitattavissa tai mitata. Odottamattoman tavoitteen loi case-yrityksen sijoitustoiminnan jakautuminen muihinkin aloihin kuin kiinteistöihin. Tämä aiheuttaa omanlaisensa kilpailuasetelman yrityksen sisäisistä resursseista. Kiinteistösiioittamistoiminnon pitää siis osoittaa kannattavuutensa liiketoimintona kilpaillessaan yhtiön sisäisesti jaettavista voimavaroista.

Viimeisen näkökulman keskiöksi muodostui yhteistyö, toiminnan jatkuva kehittäminen sekä riittävät tietojärjestelmälliset puitteet. Kehittämiskohteina voi olla niin ihmisten yksittäiset taidot kuin suuremman tiimin yhteiset tavoitteet ja toimintatavat. Ihmisten ja prosessien kehittämisessä olennaiseksi osaksi tavattiin pitkäaikaiset suunnitelmat. Ne toimivat perustana oppimisen ja kasvun tavoitteille. Näkökulma koettiin sopivaksi case-yrityksen käyttöön, sillä juuri kiinteistösiioittamisen alaa kuvastaa pitkäjänteisyys ja monelle vuodelle ulottuvat projektit. Tänä päivänä tehty työ ei välttämättä konkretisoidu heti eikä edes samana vuonna, vaan tulos saattaa muodostua myöhemmin, kuten uuden kumppanin yhteydenottona hyvän ja pitkäaikaisen maineen motivoimana.

Haastattelun yhteydessä käydyt keskustelut toimivat tulokortin ja strategiakartan kokonaisuuden muodostamisen aineistona. Aineistolähteenä käytettiin myös tutkielman teorialukuja varten koottua kirjallisuutta ja case-yrityksen tutkimusentekohetkellä käytössä olleet sisäiset raportointipohjat. Yhdistämällä vaikutteita näistä kaikista

lähteistä, muodostui strategiakartan ja tuloskortin ensimmäiset luonnokset ryhmäkeskustelua varten, mitkä ovat tämän tutkielman liitteissä.

4.4.3 Ryhmäkeskustelu

Noin kuukausi haastattelujen jälkeen toteutettiin ryhmäkeskustelu, jossa käytiin yhdessä läpi tutkielmantekijän koostama tuloskortti ja strategiakartta. Tarkoituksena oli kerätä lisää näkemyksiä ja mielipiteitä kokonaisuudesta. Ryhmäkeskustelusta syntyi runsaasti lisää näkemyksiä ja tarkennuksia niin strategiakarttaan kuin tuloskorttiin. Käydyn keskustelun kohteita voi jaotella strategiakartan ja tuloskortin sisältöön, niiden retoriikkaan ja muodostamaan kokonaisuuteen, sekä suoranaiseen suoritusmittaukseen kohdistuvaan diskurssiin. Tuotoksena keskustelusta tuloskortti ja erityisesti strategiakartan sisältöön suunnattiin päivityksiä ja korjauksia. Lisäksi tapaaminen synnytti kiitettävää keskustelua liiketoiminnasta henkilöiden välillä, mitä kautta esiin tuli mielipiteitä ja näkemyksiä esimerkiksi toiminnan prioriteeteista ja tavoitteista.

Ryhmäkeskustelusta syntyi runsaasti tarkennuksia strategiakartan eri osiin. Kriittisten tavoitteiden ja toimintojen kuvaileminen muutamalla sanalla osoittautui hankalaksi ja aiheutti tulkinnanvaraisuuksia. Verrattuna tuloskorttiin, strategiakartasta kehkeytyi huomattavasti enemmän keskustelua. Sen nähtiin havainnollistavan liiketoiminnan ydinpiirteitä ja -tarkoituksia selkeästi ja tehokkaasti.

Vaikutelma ja näkemykset olivat positiivisia. Strategiakartan ja tuloskortin logiikka ja perusteet saivat kehuja, vaikka sitä ei koettu täysin aukottomaksi. Muutos asiakasnäkökulmasta sidosryhmänäkökulmaan nähtiin tarpeelliseksi, sillä liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta muiden kuin asiakkaiden käytävä sidosryhmätoiminta on case-yritykselle erittäin merkittävää strategisesti. Tuloskortin logiikka kuitenkin muovautui tähän varsin hyvin. Lopulta päätettiin, että tulee tehdä selvä jako asiakkaiden ja muun sidosryhmätyöskentelyn välille, mutta tasollisesti ne ovat samassa kohdassa eli taloudellisen ja sisäisten prosessien välissä.

Jaottelu jo omistuksessa oleviin kiinteistöihin ja uusiin kehityshankkeisiin tai kiinteistöhankintoihin liittyvään liiketoimintaan liittyy sidosryhmä- ja asiakasnäkökulman jakoon. Nämä kaksi nähtiin hyvin erillisinä toimintoina liiketoiminnan sisällä ja tästä syystä toivottiin selkeämpää jakoa näiden kahden välille. Samalla haluttiin korostaa case-yrityksen omia vahvuuksia markkinoilla. Sisällöllisesti tuli lisäys myös yhtiön sisäiseen kilpailuun liittyen. Kiinteistösijoittamisen liiketoiminto kilpailee case-yrityksen muiden liiketoimintojen kanssa käytettävistä resursseista ja tämä

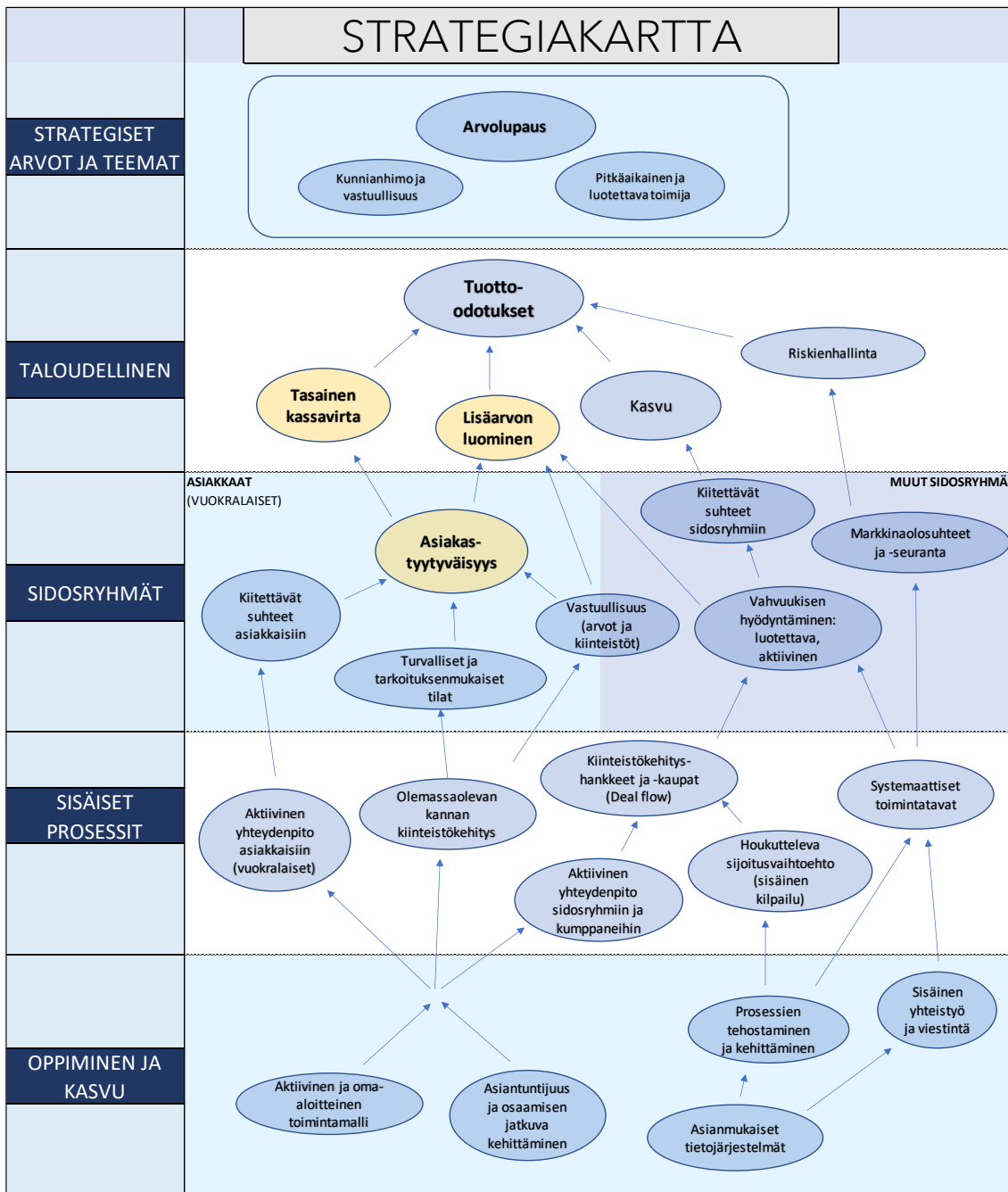
nostettiin yhdeksi sisäiseksi prosessiksi. Tämä havainnollistaa syys-seurausketjua, sillä toiminnan mittauksen avulla saatavat tulokset johtavat parempiin mahdollisuuksiin ansaita lisää resursseja liiketoiminnon käyttöön. Ensimmäisestä luonnoksesta puuttui myös markkinoiden vaikutukset ja niiden seuranta. Ne nähtiin sopivaksi sijoittaa sidosryhmien näkökulman tasolle.

Ryhmäkeskustelussa arvioitiin mittaria myös käsitteenä, eli siitä miten mittari sanana ohjaa henkilöiden ajatusprosessia. Lähestyttäessä laadullisia ”pehmeiksi arvoiksi” kutsuttuja tekijöitä, onkin mahdollisesti syytä pyrkiä irrottautumaan rahallisesti mitattavien toimintojen kehyksestä ja pyrkiä arvioimaan muilla tavoin, kuten verbaalisesti. Laadulliset tekijät, kuten asiakastyytyväisyys, vastuullisuus, sidosryhmätyöskentely koettiin erittäin tärkeiksi liiketoiminnalle, mutta konkreettisia mittareita ei saatu selvitettyä. Ne sisältävät ja synnyttävät yritykselle aineetonta pääomaa, jonka luominen sekä toisaalta määrittely koettiin todella hankalaksi. Kilpailukyvyyn lähteinä ne koetaan kuitenkin kriittisiksi, joten syy-seuraussuhteet laadullisten mittareiden ja strategian välillä ilmaistiin. Silti case-yrityksen henkilöt kokivat, että näitä asioita seurataan, mutta ei niinkään systemaattisesti vaan luovemmin, epäsystemaattisilla menetelmin, tunnepohjaisesti. Mittauskohteen ja mittaustavan piirteet muistuttivat toisiaan.

Kun strategiakarttaan lisättiin uusia kohteita, joita ryhmäkeskustelussa ilmeni, alkoi kokonaisuus paisua varsin suureksi. Jokaisen eri näkökulmaan oli sijoitettu vähintään viisi erillistä tavoitetta. Tämä saattaa heikentää havainnollistavuutta. Kahden erillisen tuloskortti- ja strategiakarttakokonaisuuden luominen tulisi tässä mahdollisesti kyseeseen. Silti näitä kahta toimintoa yhdistävät monet tavoitteet ja tekijät. Jälkikäteen ilmeni myös ajatus kiinteistökohtaisista tuloskorteista. Case-yrityksen kiinteistöt ovat ominaisuuksiltaan huomattavastikin eroavia, joten yhden kohteen kannalta tärkeä mittari ei välittömästi ole merkittävä toiselle.

Strategiakartta herätti keskustelua enemmän, kuten todettu. Tuloskortista puhuttiin enemmän yksittäisiä mittareita käsiteltäessä. Kokonaisuus oli henkilöiden mielestä hyvä ja havainnollistava, mutta mittareiden valinnan vaikeus koettiin ongelmana, mitä kauemmaksi siirryttiin taloudellisesta puolesta, mikä on yhtenäistä haastatteluissa todettuihin haasteisiin. Tämän tutkimuksen tuloksena syntyneet strategiakartta ja tuloskortti ovat esitetty seuraavaksi kuvioina 4 ja 5. Tuloskortti kokonaisuudessaan on löydettävissä tämän tutkielman liitteistä. Kuvion 5 tuloskortista on jätetty pois näkökulmien selitykset sekä mittarikohtaiset seurantasarakkeet tilan puutteen vuoksi.

Tuloskortin näkökulmien jäsentely järjestykseltään samanlainen kuin kuvion 4 strategiakartan.



Kuvio 4 Case-yrityksen strategiakartta

TULOSKORTTI

MITTAUSTAPA	MITTARI/SEURANTAKOHDE	
Päämittarit		
Määrällinen	EFV	Kokonais- ja kiinteistökohtainen
Määrällinen	YIELD	Kokonais- ja kiinteistökohtainen
Määrällinen	NOI	Kokonais- ja kiinteistökohtainen
Vertailun avulla toteutuu myös markkinaseuranta <i>Benchmarking eli vertailuanalyysin hyödyntäminen rahallisten lukujen arvioinnissa</i>		
Alamittarit		
Määrällinen	Vuokrausaste	Kokonais- ja kiinteistökohtainen
Määrällinen	Vuokratulo	Kiinteistö-, sopimus-, neliöperustainen.
Määrällinen	Liikevaihto	Kokonais- ja kiinteistökohtainen
Määrällinen	Kiinteistöjen kustannusrakenne	Hoitokulut/ neliömäärä
Määrällinen	COP	Comparable operating profit
Määrällinen	Vuokrasopimusten maturiteetti	Kiinteistökohtainen ja sopimuskohtainen
MITTAUSTAPA MITTARI/SEURANTAKOHDE		
Päämittarit		
Laadullinen	Asiakastytyvyisyys	Kokonais- ja kiinteistökohtainen
Määr./Laadul.	Kiinteistöjen ja yrityksen vastuullisuus	Yrityksen arvot ja kiinteistösertifikaatit
Laadullinen	Asiakkaiden/markkinoiden odotukset	Mitä tiloilta odotetaan ja täyttävätkö kiinteistöt ne?
Alamittarit		
Laadullinen	Maine / PR	Arviointi
Määrällinen	Vuokralaisten vaihtuvuus	Kokonais- ja kiinteistökohtainen
Määr./Laadul.	Kiinteistöjen ESG	Useita mittareita, kokonaisuus muodostuu näistä
MITTAUSTAPA MITTARI/SEURANTAKOHDE		
Päämittarit		
Määr./Laadul.	Investoinnit ja korjaukset + arviointi	Määrä, ACT vs. BUD + laatuarviointi
Laadullinen	Deal flow management	Hankkeiden edistyminen ja hallinta
Laadullinen	Sidosryhmätyöskentely	Asiakkaat + muut sidosryhmät
Alamittarit		
Määr./Laadul.	Hallinnollisen työn tehokkuus	Tehtyjen tuntien ja työn määrän suhde
Määr./Laadul.	"Nollainvestoinnit"	Havaitseminen ja toteutus
MITTAUSTAPA MITTARI/SEURANTAKOHDE		
Päämittarit		
Laadullinen	Työtyytyväisyys	Henkilöstö
Laadullinen	Osaamisen kehittäminen	Koulutukset
Laadullinen	Tietotekniikka ja -järjestelmät	Arviointi, ohjelmistojen jatkuva päivitys ja huolto
Alamittarit		
Laadullinen	Yhtenevä käsitys tavoitteista ja strategiasta	
Määr./Laadul.	Suorutumisen arviointi	Kannustinjärjestelmät

Kuvio 5 Case-yrityksen tuloskorttimittaristo

Mielipiteet tuloskortista ja strategiakartasta olivat pääosin henkilöiden kesken positiivisia. Henkilöt kokivat, että liiketoiminnan ydinajatus strategia oli johdonmukaisesti havainnollistettu erityisesti strategiakartan muodossa. Niin tuloskortille kuin strategiakartalle nähtiin käyttötarkoitus liiketoiminnan johtamisessa. Tämä kuitenkin vielä vaatii tarkempaa kehittämistä ja case-yrityksen omaan spesifiin käyttöön räätälöimistä. Esimerkiksi miten tarkalleen tuloskorttia tai strategiakarttaa

työnteossa voidaan hyödyntää konkreettisella tavalla, jäi mietityttämään henkilöitä. Kokonaisuus ja logiikka kuitenkin koettiin järjestelmälliseksi ja selkeäksi. Ajanpuute on kuitenkin esteenä ja pidemmälle toteutettuna projektin todettiin vievän enemmän aikaa. Huomattavimpia haasteita eivät synnyttäneet tulokortti ja strategiakartta viitekehysinä vaan sisällöllisesti haastavat kontekstuaaliset seikat, kuten mitattavuus käytännössä, mitä harmillisesti ajanpuutteen rajoitteiden vuoksi ei tässä tutkimusaineistossa pystytty käsittelemään. Nämä ovat samoja esteitä mittaukselle, mitä alun perin haastatteluissakin kävi ilmi keskusteltaessa suoritusmittauksesta yleisellä tasolla case-yrityksessä.

Aineiston perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, strategiakartan ja tulokortin jalostamista todennäköisesti silti jatketaan case-yrityksessä. Mikäli päätetään, ettei niiden kehittäminen ole kannattavaa, niin voidaan varauksella todeta, että tulokortin viitekehuksesta ja logiikasta otetaan vaikutteita yrityksen suoritusmittaukseen jatkossa, vaikka itse tulokorttia ei tässä esitetystä muodosta otettaisi käyttöön.

5 TULOSTEN TULKINTA

Tutkimusta varten tehdyistä haastatteluista saatiin kerättyä varsin riittävä määrä näkemyksiä johdon laskentatoimesta ja suoritusmittauksesta, niiden yhteydestä strategiseen ohjaukseen, sekä kiinteistösijoittamisesta. Kattavaa empiriaa onnistuttiin koostamaan näkemyksistä tasapainotettua tuloskorttia kohtaan ja sen hyödyntämisestä case-yrityksen liiketoiminnassa. Empirian sisällönanalyysi toteutetaan analysoimalla sitä ja reflektoiden aikaisempaan kirjallisuuteen. Luku on eritelty suoritusmittauksen, tuloskortin muodostamisprosessin ja kiinteistösijoittamisen teemoihin.

5.1 Suoritusmittaus

Suoritusmittaus ja tätä kautta johdon laskentatoimi ovat tärkeitä toimintoja yrityksen johtamisessa ja päätöksenteossa. Aihetta käsittelevä kirjallisuus kuvailee johdon laskentatoimea merkittäväksi organisatoriseksi toiminnoksi, joka valvoo sen sisäisiä ja ulkoisia toimia ja toimijoita keräten niistä dataa ja tuottaa sen perusteella informaatiota organisaation käyttöön päätöksenteossa ja menneen suoriutumisen tulkinnassa (Wilson 1991, 82–85; Granlund – Lukka 1998b; Ahrens – Chapman 2007, 2; Barney 2008, 4; Lambert – Pezet 2010, 11; Martyn ym. 2012 281–283, 299). Suoritusmittaus on merkittävä työkalu modernina johdon laskentatoimena pidetty toimintoa. Sitä tehtävää on kuvailtu samantapaisesti kuin johdon laskentatoimea yleisellä tasolla. Suoritusmittauksella on viitattu tiedon keräämiseen, analysoimiseen ja raportointiin tietystä toiminnosta, yksiköstä tai ilmiöstä. Mittauksen kohteesta kerätyllä tiedolla havainnollistetaan muun muassa tämän tehokkuutta, vaikuttavuutta, laatua, tarkkuutta tai taloudellisuutta sekä arvioidaan kehitystä. Käsiteltäessä suoritusmittausta mittausfunktion ohella arvioidaan mittauksen tehtäviä ja toimintatapoja, kuten miten mittaaminen vaikuttaa organisaation toimintaan niin taloudellisessa kuin kulttuurisessa mielessä, sekä millä kaikin keinoin sen vaikutukset läpäisevät organisaation. (Kaplan – Norton 2001, 99; Nørreklit 2000, 65; Amaratunga – Baldry 2003, 174; Chenhall – Langfield-Smith 1998b, 361–362; Ahrens – Chapman 2007, 2; Simons 2014, 71–72.) Osaltaan johdon laskentatoimen teoreettisen kuvauksen ja sisällön ei kuitenkaan koeta täysin vastaavan sen käytännön funktiota (Malmi – Granlund 2009).

Tutkimuksen case-yrityksen haastateltavien näkemykset suoritusmittauksesta vastasivat toisiaan sekä linjasivat samantyyppisiä ominaisuuksia kuin aiemmissa tutkimuksissa on todettu. Haastateltavat näkivät suoritusmittauksen organisaation

liiketoiminnan ja ohjauksen työkaluksi, mikä vastaa esimerkiksi Nørreklitin (2000, 65) ja Nannin ym. (1992, 1–2, 17) näkemyksiä. Case-yrityksessä mittausta kuvailtiin liiketoiminnan kannalta tärkeiden ajureiden ja ilmiöiden kehityksen seuraamisena ja dokumentointina, mitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Päätöksentekotyökaluna haastateltavat kokivat suoritusmittauksen olevan erittäin tärkeä. Sen avulla rakennetaan perustukset itse strategialle, jota voidaan lähteä tavoittelemaan, ja toisaalta sen avulla tarkkaillaan suunnitelmien toteutumista. Kuten Chenhallin ja Langfield-Smithin (1998b, 361–362) tutkimukset viittaavat, mittauksesta saadun informaation avulla koettiin, että liiketoiminnan suuntaviivat ja tarkoituksenmukaisuus rakentuivat selkeämmin. Informaation kautta pystyttiin luomaan merkitys omalle toiminnalle ja myös koko liiketoiminnalle.

Yhtäaikaisesti suoritusmittaus siis kerää informaatiota ja ohjaa case-yrityksen toimintaa. Tällä tavoin strategiaan asetetut tavoitteet pyritään integroimaan osaksi jokaisen päivittäistä työntekoa, mikä mukailee Chenhallin ja Langfield-Smithin (2007, 277) tuoreemman tutkimuksen johtopäätöksiä ja toisaalta viittaa myös tilivelvollisuuden lisäämiseen, kuten Cavalluzzo ja Ittner (2004, 31) toteavat.

Suoritusmittauksen vaikutukset näkyivät case-yrityksen muissa liiketoimintayksiköissä. Se toimi myös viestintävälineenä eri osastojen välillä. Case-yrityksessä koettiin, että selkeän suoritusmittauksen jäsentelyn avulla pystyttiin ohjaamaan keskusteluja ja tehokkaasti viestimään muiden liiketoimintojen jäsenille oman liiketoiminnan nykytilaa. Kun kiinteistösijoittamisen suoriutumista esitellessä keskitytään tiettyihin tunnuslukuihin, esitystä seuraavat saavat käsityksen tälle liiketoiminnolle merkityksellisistä seurantakohteista. Tämän kaiken koettiin myös lopulta lisäävän yhtenäisyyttä koko case-yrityksen sisällä. Amaratunga ja Baldry (2003, 174) käsittelevät tutkimuksessaan suoritusmittausta muun muassa viestinnän välineenä. Heidän mukaansa suoritusmittauksen tuella toteutettu johtaminen kaventaa organisaation sisäisiä tietokuiluja ja ehkäisee siiloutumista, mihin tämänkin tutkimuksen tulokset viittaavat.

Suoritusmittausta käytännössä tutkivassa kirjallisuudessa on käsitelty runsaasti rahallisesti ja rahallisesti mitattavien kohteiden merkityksiä. Ittnerin ja Larckerin tutkimus (1998) ei-rahallisten mittareiden merkityksestä liiketoiminnan johtamiselle ovat tunnettuja ja siteerattuja esimerkkejä näistä. Heidän laajojen tutkimusten mukaan asiakastyytyväisyys on ennustava indikaattori liiketoiminnan rahallisten mittareiden kehitykselle. Tulokset viittaavat onnistuneen asiakastyön johtavan positiiviseen

taloudelliseen kehitykseen. Tutkijoiden myöhemmät tulokset (Ittner – Larcker 2003) viittaavat kuitenkin siihen, etteivät useimmat yrityksistä mittaa ei-rahallisia ajureita juuri lainkaan tai epäonnistuu siinä.

Tätä tutkimusta varten kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta, että case-yrityksen tilanne kuvastaa Ittnerin ja Larckerin (2003) myöhemmässä tutkimuksessa esiteltyjä tapauksia. Tutkijoiden mainitsemat ongelmat ei-rahallisten ajureiden mittaukseen olivat syy-seuraussuhteiden mallintaminen, tarvittavan tiedon keräys ja sen jalostaminen, sekä mittauksen jatkuva kehitystyö (Ittner – Larcker 2003, 90–93.) Näistä merkittävin ongelma case-yrityksessä oli ehdottomasti tarvittavan tiedon keräys ja sen jalostaminen. Asiakastytyväisyys ja sidosryhmätyöskentely, jotka nostettiin erittäin tärkeiksi menestystekijöiksi, olivat vaikeasti käsitettävissä, osittain toimialan erikoisuuksien vuoksi. Yrityksessä on voimassa yhtenevä käsitys ei-rahallisten ajureiden merkittävydestä yritystoiminnalle, mutta niiden systemaattista mittausta ei ole toteutettu. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siis samantyyppisten haasteiden olemassaoloon case-yrityksessä kuin mitä Ittnerin ja Larckerin huomattavasti aikaisemmin toteutetuista tutkimuksista kävi ilmi.

Lambertin (1998) näkemykset asiakastytyväisyydestä seurasivat samaa linjaa Ittnerin ja Larckerin kanssa. Hän näki kiinnostavina lähtökohtina jatkotutkimuksille asiakastytyväisyyden mittauksen määrittelyn sekä kontekstuaalisten tekijöiden heijastavan vaikutuksen asiakastytyväisyyden ja taloudellisen menestyksen vuorovaikutukseen. Hän kohdisti mielenkiintonsa asiakastytyväisyyteen Ittnerin ja Larckerin tutkimusten motivoimana, mutta väitti samojen haasteiden pätevän muihinkin ei-rahallisiin tekijöihin. (Lambert 1998, 37–40, 45.) Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan reflektoida Lambertin esittämiin näkemyksiin. Case-yrityksessä korkea asiakastytyväisyys todettiin merkittäväksi tavoitteeksi, jonka saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi selvästi panostettiin. Asiakastytyväisyyden tasosta ollaan ilmeisesti tietoisia, mutta systemaattista datan keräystä siitä ei ole olemassa. Osittain tämä selittyy sillä, että asiakastytyväisyyden tasoa arvioidaan ja seurataan ”tiedostamatta” aktiivisella yhteydenpidolla vuokralaisiin. Toiseksi vuokralaisten määrä on suhteellisen pieni, joka mahdollistaa edellä kuvatun epäsystemaattisen seurannan. Case-yrityksessä tämän koetaan toimivan, mutta dokumentaatiota ja systemaattisuutta selvästi kaivataan prosessiin. Tämänhetkisellä toteutuksella, ”tunnepohjaisella” mittauksella, jota ei kvantifioida systemaattisella tavalla, ei pystytä luomaan relaatioita taloudellisten lukujen kehitykseen, mitä Ittner ja Larcker (1998) esimerkillisesti tutkimuksessaan

havainnollistavat. Täten case-yrityksen asiakastyytyväisyyden ja taloudellisen menestyksen suhdetta ei voida tällä hetkellä dokumentoidusti ja perustellusti osoittaa.

Positiivisen kytköksen asiakastyytyväisyydestä taloudellisiin tunnuslukuihin hankaloittaa toisekseen case-yrityksen toimiala. Kiinteistösijoittamisen ansaintalogiikka, kuten Kiiras ja Tammilehto (2014, 51–52) sen esittävät, ja alan asiakassuhteet ovat varsin omalaatuisia verrattuna perinteiseen kivijalkamyymälän prosesseihin ja ostajamyyjäsuhteeseen. Tuotto muodostuu asiakkaiden eli vuokralaisten maksamista vuokrasuorituksista, jotka perustuvat case-yrityksen tapauksessa useampien vuosien pituisiin määräaikaisiin vuokrasopimuksiin. Tuotto ja tätä kautta kiinteistön arvonmäärityksenkin tulokset (Brueggeman – Fisher 2011, 298–300) saavat vaikutteita tietyssä hetkessä tehdyistä sopimuksista, joiden odotustuottoarvo ei tule muuttumaan asiakastyytyväisyyden muutoksista tulevaisuudessa. Esimerkiksi tulostason muutoksiin perustuvalla aineistolla syy-seuraussuhteiden muodostaminen case-yrityksen asiakastyytyväisyyden ja taloudellisen tuloksen välillä on näiden havaintojen mukaisesti haastavaa toteuttaa.

Samanlaisia tulkintoja voidaan johtaa case-yrityksen sidosryhmätyöskentelyn prosesseista, joita asetettiin tavoitteellisesti erittäin merkittäväksi indikaattoriksi pitkän aikavälin onnistumiselle. Aineiston perusteella aktiivinen ja laadukas sidosryhmätyöskentely tukee liiketoiminnan jatkuvuutta sekä on mahdollistanut uusia hankkeita case-yritykselle. Kuten asiakastyytyväisyys, sen vaikutuksia eikä kustannuksia ole täysin mahdollista mitata perusteellisesti. Tällöin toiminnan vaikuttavuutta on erittäin vaikea kuvata muutoin kuin verbaalisesti tunnepohjaisiin käsityksiin perustuen.

5.2 Tasapainotettu tulokortti

5.2.1 Muodostamisprosessi

Tulokortin muodostamisprosessiin osallistuivat case-yrityksen neljä jäsentä ja tutkielmantekijä. Liiketoiminnan holistisen kokonaiskuvan muodostamisessa syy-seuraussuhteineen, talousfunktion osaaminen ja tiedot eivät yksinään olisivat riittäneet tulokortin ja strategiakartan muodostamiseen. Aktiivinen osallistuminen kiinteistösijoittamisen vastaavilta henkilöiltä laajensi näkökenttää niin operatiivisella kuin strategisella tasolla.

Simons (2014, 207–208) kehottaa tuloskortin käyttäjiä aloittamaan muodostamisen taloudellisesta näkökulmasta ja siirtyä siitä asiakasnäkökulmaan, sisäisiin prosesseihin ja viimeiseksi oppimisen ja kasvun perspektiiviin. Taloudelliseen näkökulmaan Simons asettaa perinteisiä taloudellisia mittareita, kuten liikevaihdon kasvun tai tuottavuuden. Case-yrityksen strategiakartan taloudelliseen näkökulmaan asetettiin liiketoiminnolle määritellyt tuotto-odotukset. Niiden perustana olivat tasainen kassavirta, lisäarvon luominen, kasvu ja riskienhallinta, joihin keskittymällä pyritään täyttämään tuotto-odotukset. Mittareiksi määriteltiin rahallisia mittareita, jotka niin konsernitasolta tilinpäätösraporteista johdettuja rahallisia tunnuslukuja kuin myös operatiivista toimintaa seuraavia mittareita, kuten kiinteistöjen vuokrausasteet ja kustannusrakenteet.

Asiakasnäkökulmassa Simons (2014, 207–208) painottaa asiakas- ja toimintaympäristön huomioimista sekä yrityksen arvonluonnin sisäistämistä. Case-yritykselle asiakastyytyväisyys ja sen ajurit, hyvät asiakassuhteet ja kiinteistöjen ominaisuudet, nostettiin esille, mutta toisaalta myös muiden sidosryhmiin kohdistuva työskentely. Lisäksi case-yrityksen omien vahvuuksien hyödyntäminen tunnettuna ja dynaamisena toimijana sekä kiinteistömarkkinoiden kehityksen seuranta nousivat päätekijöiksi. Tästä syystä näkökulma muutettiin sidosryhmänäkökulmaksi, joka sisältää case-yrityksen asiakkaat eli vuokralaiset sekä muut sidosryhmät. Syinä olivat niin toimialan, mutta toisaalta case-yrityksen strategian painopisteet. Näkökulman muuttaminen ei ole epätyypillistä, kuten Malmi (2001), Chenhall ja Langfield-Smith (2007, 277) sekä Lueg ja Silva (2013, 89–92) ovat havainnollistaneet tutkimuksissaan. Tämän tutkimuksen case-yrityksen strategiakartta ja tuloskortti kasvoivat kooltaan huomattavasti ryhmäkeskustelun palautteen perusteella, mikä saattaa heikentää niiden luettavuutta ja syy-seuraussuhteiden havainnollistamista, mikä vastaa Luegin ja Silvan (2013, 91) sekä Paranjapen ym. (2006, 6) havaintoja.

Sisäisten prosessien näkökulma rakentuu asiakkaan arvonluonnin perustaksi (Simons 2014, 208–209). Näkökulman tavoitteiden ja toimintojen on tarkoitus edistää tätä. Case-yrityksessä tätä lähdettiin rakentamaan siis asiakasnäkökulman tärkeimpien tekijöiden kautta. Siten päädyttiin kiinteistöjen kehitystarpeisiin, aktiiviseen sidosryhmäyhteydenpitoon, sekä systemaattisten toimintatapojen harjoittamiseen.

Oppimisen ja kasvun näkökulma käsiteltiin viimeiseksi, kuten Simons (2013, 218) kehottaa prosessikuvauksessaan, jossa tähän näkökulmaan hän sijoittaa organisaation pitkän aikavälin menestyksen mahdollistajat. Case-yrityksen tuloskortin ja strategiakartan muodostamisessa tämä näkökulma oli sisäisten prosessien ohella

haastavimpia osioita. Yhtenä syynä tähän oli näkökulman ympärilyöreyt. Pitkän aikavälin tekijöiksi asetettiin yhteistyö ja toiminnan jatkuva kehittäminen, mikä kuvastaa kiinteistösiioittamisen toimialaa.

Tuloskortin rakentamisessa hyödynnettiin siis Kaplanin ja Nortonin teoksia (1996, 39; 2001, 90; 2009, 91–126), Simonsin (2014, 207–2018) näkemyksiä sekä Bhagwatin ja Sharman (2007, 55–56) esittelemää prosessikuvausta. Näiden ohella tutkimusprosessin tukena hyödynnettiin muita tätä tutkimusta muistuttavia julkaisuja kuten Butler ym. (1997), Malmi (2001) ja Ahn (2001). Voidaan todeta, että case-yrityksen strategiset ja liiketoiminnalliset tavoitteet saatiin sovitettua tasapainotetun tuloskortin viitekehukseen. Lukumäärällisesti case-yritykselle valikoitui 12 päämittaria ja 13 alamittaria. Tämä on suhteellisen suuri mittaristo. Muissa tutkimuksissa mittareiden määrät vaihtelevat 4–25 välillä (Malmi 2001, 210; Bhagwat – Sharma 2007, 58)

Tutkimuksen haastatteluihin ja case-yrityksen tuloskortin muodostamisprosessiin osallistuivat kiinteistösiioittamisen liiketoiminnosta vastaavan yrityksen toimitusjohtaja, kiinteistöjohtaja, kiinteistöpäällikkö ja controller. Haastatteluihin ja tuloskortin muodostamisprosessiin osallistuneiden perusteella voidaan todeta case-yrityksen olleen sitoutunut tutkimukseen. Se mahdollisti laajan käsityksen liiketoiminnasta ja strategiasta. Cavalluzzo ja Ittner (2004, 3–4, 40–42) ja Kopecka (2015, 59) mainitsevat henkilöstön ja ylimmän johdon sitoutumisen vaikuttavan suoritusmittauksen kuin myös tuloskortin vaikuttavuuteen organisaatioissa. Tämän tutkimuksen tuloksia analysoinnin valossa näyttää siltä, että kaikkien neljän haastateltavan osallistuminen todennäköisesti vaikutti lopputulokseen positiivisesti. Yksittäisten haastattelujen yhteydessä tuloskortin läpikäynti nosti esiin henkilöiden merkittäviksi kokemia tekijöitä esiin. Näiden käsittely yhdessä ryhmäkeskustelussa tuotti keskustelua ja kehitysideoita tuloskortille, ja toisaalta myös herätti keskustelua liiketoiminnan strategiasta. Ryhmäkeskustelussa henkilöt pystyivät jakamaan näkemyksiään, mikä voidaan tulkita hedelmälliseksi vuorovaikutukseksi ja tavoitteiden yhdenmukaistamiseksi. Tuloskortin ja strategiakartan viitekehksen ohjaava vaikutus keskustelussa oli huomattavissa ryhmäkeskustelun aiheissa.

5.2.2 Haasteet ja huomiot

Tuloskortin ja strategiakartan muodostamisprosessin tuloksena saatiin aikaan case-yrityksessä hyväksi koettu kokonaisuus strategian ydinajatuksista ja tukevista toiminnoista, mutta itse mittareiden valitseminen osoittautui haasteelliseksi, erityisesti

laadullisten seurantakohteiden tapauksessa, kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa on havaittu (Butler ym. 1997, 242; Cavalluzzo – Ittner 2004, 28, 35, 40–42; Paranjape 2006; Kopecka 2015, 59, 67–68). Tulokorttiin valitut laadulliset mittarit eivät olleet case-yrityksen systemaattisessa käytössä, ja siten ne myös aiheuttivat epäilyksiä ensinnäkin mitattavuuden, kuin myös käyttökelpoisuutensa osalta. Ongelmaksi oletettiin syntyvän myös mittareita varten tarvittavan datan keräys, kuten Ahnin (2001, 453) tapaustutkimus osoittaa.

Haasteet ovat vastaavia muiden tutkimusten kanssa kuten edellä todettu. Havainnot case-yrityksestä toisaalta viittaavat myös haasteisiin tietojärjestelmien rajoittavuudesta. Case-yrityksen käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä ja kiinteistöhallinnon järjestelmä tukee tällä hetkellä pääosin rahallisten mittareiden seurantaa. Laadullisten muuttujien seurannan integroiminen osaksi järjestelmiä voidaan todeta ongelmalliseksi, jolloin tulokortin teknillinen toteutus asettuu haasteelliseksi.

Tulokortin logiikkaan ja viitekehykseen kokonaisuutena oltiin tyytyväisiä, mutta ratkaisua kaikkiin case-yrityksen suoritusmittauksen haasteisiin se ei kuitenkaan antanut. Positiivisten kommenttien ohella ryhmäkeskustelussa käsiteltiin sitä miten rahalliset mittarit ovat tällä hetkellä seuratuimpia. Tämä näkemys johtunee niiden koetusta läpinäkyvyydestä ja selkeästä relevanttiudesta liiketoimintaan. Ei-rahalliset mittarit ovat kuitenkin toimivuudeltaan kyseenalaisia, eikä tulokortin koettu antaneen työkaluja näiden ongelmien ratkaisuun. Tämä havainto on yhdenmukainen Paranjapen ym. (2006, 6) sekä Butlerin ym. (1997, 253) tuloksiin nähden. Ei-rahallisten mittarien aktiivisempi käyttö ja huomiointi liiketoiminnassa on tavoitteena, mutta tämän käytännön haasteet ovat merkittäviä. Case-yrityksen mukaan niitä tulee testata ja arvioida, jonka jälkeen toimivuus voidaan varmistaa.

Esimerkiksi asiakastyytyväisyys asemoituu strategiakartassa ja tavoitellussa mittauksessa suureksi prioriteetiksi, täsmälliset mittaustapa vaihtoehdot jäivät vähäisiksi. Kyselyn mahdollisuuksia arvioitiin, mutta tämänkin datana keräyksen ja kvantifioinnin tuottaman hyödyn määrä koettiin kyseenalaiseksi siihen käytettyihin voimavaroihin. Sen sijaan tyytyväisyyteen oletettavasti vaikuttavat asiat, kuten yhteydenottojen määrä vuokralaisiin tai kiinteistöjen ominaisuuksien, kuten kiinteistön päästökertoimien, vastaaminen vuokralaisten vaatimuksiin, voidaan määritellä asiakastyytyväisyyden ajureiksi. Case-yrityksessä on tavoitteena implementoida juuri tällaisia ennakoivia mittareita liiketoimintaansa. hyvänä esimerkkinä tutkimuksen aikana toteutettu vastuullisuusraportti jokaisesta kiinteistöomistuksesta, Raportissa kerättiin dataa

kiinteistöjen energiankäytöstä ja muusta kulutuksesta sekä jätteiden käsittelystä. Näitä suhteutettiin muun muassa kiinteistön tuottamaan liikevaihtoon. Tämänkaltaiset seurantamekanismit ovat tällä hetkellä case-yrityksen tavoitteena.

5.2.3 Vaikutukset

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tuloskortin avulla onnistuttiin luomaan syy-seuraussuhteita case-yrityksen kiinteistösijoittamisen strategian, liiketoiminnan ja suoritusmittauksen välille, kuten tuloskortin kehittäjät Kaplan ja Norton (1996, 55–56) tarkoittivat. Syy-seuraussuhteet avaintoimintojen ja strategisten lopputulemien välille onnistuttiin havainnollistamaan erityisesti tuloskortin näkökulmien ympärille luodun strategiakartan (Kaplan – Norton 2009, 91–97) avulla. Tätä tutkimusta varten kehitetystä tuloskortista ja strategiakartasta saatujen hyötyjen analysoinnissa on syytä muistaa tutkimuksen lähtökohdat ja käytännön rajoitteet, kuten Malmi (2001, 217) huomauttaa. Tuloskortilla ja strategiakartalla sinänsä saavutettiin mitä oli odotettavissa. Tutkimuksen resurssit ja ajalliset rajoitteet huomioon ottaen tuloksiin oltiin tyytyväisiä. Tuloskortin viitekehyksen ja periaatteiden avulla luotiin holistinen kuva case-yrityksen strategiasta. Strategia onnistuttiin purkamaan tuloskortin neljään näkökulmaan strategiakartaksi. Kartta koettiin selkeäksi ja tarkoituksenmukaiseksi havainnollistamaan strategian kokonaisuutta ja syy-seuraussuhteita.

Tästä jatkettiin yhdistämällä suoritusmittareita eri strategiakarttaan sisältyviin toimintoihin ja tavoitteisiin. Case-yrityksen käyttöön tehty tuloskortti muistuttaa olemukseltaan Speckbacherin ym (2003, 361–363, 368, 380–381) tuloskorttimallien kolmijaottelussa tyyppiä II. Tyyppi II yhdistää rahallisista ja ei-rahallisista mittareista koostuvaan tuloskorttityyppiin I strategiset syy-seuraussuhteet, joita muodostettiin case-yrityksen strategiakartassa ja tuloskorttimallissa. Tyyppi III sisältää tavoitteet, toimintasuunnitelmat, tulokset ja yhdistää organisaation kannustimet tuloskorttiin, mitä case-yrityksen tapauksessa ei kaikkienensa tehty. Tulokset viittaavat siihen, että tasapainotetun tuloskortin viitekehyksen avulla pystyttiin vastaamaan osittain case-yrityksessä mainittuun systemaattisuuden puutteellisuuden suoritusmittauksessa, joka saattaa lisätä tyytyväisyyttä suoritusmittauksen järjestelyä kohtaan.

Huomiota kiinnitettiin tuloskortin käyttötarkoitukseen case-yrityksessä. Kuten Malmi (2001, 217) toteaa tutkimuksessaan, merkittävä tutkimuksen kohde on ne tavat ja keinot, miten tuloskortti integroidaan osaksi liiketoimintaa ja luomaan lisäarvoa

toiminnalle. Case-yrityksen tapauksessa tuloskortista muotoutui strategian havainnollistava työkalu, jolla mittareita ja tunnuslukuja yhdistettiin toisiinsa. Sen ohella luotiin syy-seuraussuhteita eri toimintojen välille. Tutkimuksen tulosten valossa vaikuttaa siltä, että tuloskortti muodostui enemmän muotiksi, johon asetettiin tämänhetkiset mittarit, mikä mukailee muun muassa Hoquen (2014, 46) havaintoja muista tutkimuksista. Malmin (2001, 217) tutkimuksessa jotkut yritykset olivat siirtyneet perinteisestä budjetoinnista tuloskorttiin, jolloin tavoitteita oli selkeästi asetettu myös eirahallisille mittareille. Tämän tutkimuksen case-yritys ei vielä ollut tekemässä niin merkittäviä muutoksia liiketoiminnan ohjauksessaan, mikä muistuttaa joidenkin Malmin tutkimukseen osallistuneiden yritysten tuloskortin käyttötapaan strategisen informaation kerääjänä ja havainnollistajana (Malmi 2001, 216).

Malmin ja tämän tutkimuksen aineistoissa on muitakin yhteneväisyyksiä. Hänen tutkimuksessaan tuloskortin vaikutuksiksi mainittiin muutokset keskustelunaiheisiin (Malmi 2001, 213). Tuloskortti esitteli uusia puheenaiheita, joita käsitellään kokouksissa ja päätöksentekotilanteissa. Case-yrityksessä haastatteluvaiheessa visioitiin, miten tuloskortin kokonaisuus voisi toimia juuri tämänlaisena keskustelunavauksena ja ohjaajana esimerkiksi johtoryhmässä. Nämä havainnot ovat yhtenäisiä myös Buscon ja Quattronen (2015, 1258) tuloksiin tuloskortista yritysten diskurssityökaluna ja narratiivin ohjaajana.

Kielellisistä asioita jatkaen, Nørreklitin (2003, 65) huomauttamista kiistanalaisen retoriikan vaikutuksista tuloskorttia käsittelevässä kirjallisuudessa ei havaittu aiheuttaneen merkittäviä ongelmia tuloskortin periaatteiden ja tarkoitusten sisäistämisessä case-yrityksessä. Kokonaisuutena tuloskortin konstruktiota pidettiin havainnollistavana ja se koettiin loogisena, kuten suurin osa Malmin (2001, 217) tutkimukseen osallistuneista. Epäselvyyksiä kuitenkin oli havaittavissa oppimisen ja kasvun näkökulman kohdalla. Mainitsemisenarvoista on se, että tutkielmatekijä toimi aktiivisena osallisena ja tulkitsijana prosessin aikana. Sen voidaan nähdä vaikuttavan Nørreklitin mainitsemien retoristen haasteiden ilmenemiseen. Kuitenkin Ahnin (2001, 453) case-tutkimuksessa tuloskortin muodostamisprosessissa havaittiin laajalti yleistävien ohjeistusten aiheuttavan huomattavasti hankaluuksia, vaikka tutkija itse osallistui aktiivisesti projektiin. Tämä viittaa siihen, että tuloskortin muodostamisprosessin onnistumisen taustalla on useita vaikutustekijöitä, kuten yrityksen toimiala. Sisäisten prosessien näkökulma tarkoituserät sisäistettiin case-yrityksessä,

mutta osittain haastavaa oli näiden toimintojen esille nostaminen kiinteistösijoittamisesta. Syyksi muun muassa todettiin liiketoiminnan monijakoisuus.

Aikaisemman tutkimuksen ja kerätyn aineiston reflektoinnissa on juuri muistettava interventionistisen tutkimustavan vaikutukset. Tutkielmantekijä on itse osallistunut tuloskortin ja strategiakartan luomiseen. Baldvinsdottir ym. (2010, 81–82) jakoivat johdon laskentatoimen tutkimuksen kahteen ääripäähän. Yhdessä päässä tutkija tarkkailee ilmiön toteutumista siihen puuttumatta ja toisessa tutkija aktiivisesti osallistuu tutkittavaan ilmiöön tai toimintaan ja pyrkii omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen. Tämä tutkimus edustaa tutkijoiden viimeksi mainitsemaa tutkimussuuntaa, interventionistista tutkimusta, jota käsittelevät myös Jönsson ja Lukka (2006, 373). Tällä tavoin tutkielmantekijä osallistui aktiivisesti case-yrityksen tuloskortin muodostamisprosessiin omalla panoksellaan. Malmi ja Granlund (2009, 615) ovat kannattaneet juuri tasapainotetun tuloskortin hyödyntämistä interventionistisessa työssä, aivan kuten Ahn (2001, 453). Malmi ja Granlund kehottavat tällöin kiinnittämään huomiota muodostamisprosessiin ja koettuihin haasteisiin. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että tutkimusmenetelmä on mahdollistanut näiden havainnoimisen. Kun tässä tapauksessa tuloskortin kehitystyössä mukana ollut tutkielmantekijä aktiivisesti osallistui projektiin, niin haasteet ja muodostamiseen liittyvät vaiheet kävivät selkeästi ilmi. Mikäli prosessia seuraa sivusta havainnoiden tai aineistoa kerää vain haastattelujen perusteella, voi aineiston sisältö jäädä vajaammaksi verrattuna interventionistisiin keinoihin.

Interventionistisessa tutkimuksessa on omat riskinsä objektiivisuuden menettämisen osalta ja toisaalta sen myös kuvaillaan muistuttavan liiallisesti konsulttityötä, kuten van Helden ym. (2010, 90) tutkimuksessaan toteavat. Tutkielmantekijän rooli oli huomattava case-yrityksen tuloskortin kehityksessä. Case-yrityksen jäsenet eivät kokeneet tai ilmoittaneet kokevansa sitä ongelmalliseksi. Huomattavaa on, että onnistuakseen interventionistisessa tutkimuksessa tutkielmantekijän työtä auttaa case-yrityksen liiketoiminnan ymmärrys, kuten tämän tutkimuksen tapauksessa kiinteistösijoittamisen.

Case-yrityksessä muodostettua tuloskorttia voidaan peilata strategisen johdon laskentatoimeen ja johdon laskentatoimen yleisiin tarkoituksiin. Tuloskortin avulla case-yritys huomioi strategisen ohjauksen ja johdon laskentatoimen tehtäviin liitettäviä toimia, kuten organisaation sisäisiä kuin ulkopuolisia tekijöitä (Barney 2007, 4; Porter 2008, 89) ja sillä pyritään keräämään informaatiota liiketoiminnan tueksi (Lambert – Pezet 2010, 11; Martyn ym. 2012, 281–283, 299). Tuloskortti muodostui case-yrityksen strategiseksi

ohjauksen työkaluksi strategian syy-seuraussuhteiden sekä mittarien havainnollistajana ja kuvaajana. Tämä vastaa Kaplanin ja Nortonin käyttötarkoituksia tasapainotetulle tulokortille (2004, 29).

5.3 Kiinteistösijoittaminen ja case-yritys

Case-yrityksen esittely ja peilaaminen tutkimustietoon on tässä tutkimuksessa koettu tarpeelliseksi tulokortin muodostamisesta saatujen tulosten tueksi. Tällä pyritään vastaamaan interventionistisen tutkimusotteen kannalta riittävään asiantuntijuuteen kohdeyrityksen liiketoiminnasta (Jönsson – Lukka 2006, 81–82; Malmi – Granlund 2009, 597; Baldvinsdottir ym. 2010, 81–82) . Samanaikaisesti tasapainotetun tulokortin implementointiin ja sen vaikutuksiin kohdistuvassa tutkimuksessa kontekstuaalisten tekijöiden vaikutus on todettu huomionarvoiseksi analysoitaessa tutkimustulosten merkityksiä (Malmi 2001, 217). Osio myös lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja tukee mahdollisesti tutkimuksen muiden havaintojen ja niistä tehtyjen johtopäätösten reliabiliteettia.

Case-yrityksen kiinteistösijoittamisen strategia perustuu luotettavana liikekumppanina tunnetun toimijan kunnianhimoiseen ja vastuulliseen sijoittamistoimintaan. Kiinteistösijoittamisella haetaan aggressiivisesti voittoa sijoituksille unohtamatta vastuullisen liiketoiminnan merkityksellisyyttä. Case-yrityksen toimintatavat rakentuvat pitkäaikaiseen liiketoimintamalliin. Uusia hankkeita ja kehitysideoita pyritään kartoittamaan aktiivisesti ja niistä valitaan lupaavimmat ja omiin tarkoitukseen parhaimmat. Tällä hetkellä strategiana on keskittyä pääkaupunkiseudun kiinteistökohteisiin.

Case-yritys harjoittaa kiinteistösijoittamista niin uusien kiinteistökehityshankkeiden kuin myös olemassa olevien kiinteistöjen hankinnalla. Liiketoiminnassa osallistutaan aktiivisesti niin suunnittelu- ja rakentamisvaiheisiin kuin myöhemmin kiinteistön omistamiseen ja hallintaan. Kiinteistökehityshankkeisiin liittyvää riskiä kompensoidaan olemassa olevalla kassavirtaa tuottavalla kiinteistökannalla. Case-yrityksen riskienhallintaa voidaan peilata Leinbergerin (1993, Kiiraksen ja Tammilehdon, 33 mukaan) kiinteistöliiketoiminnan riskijaottelun neljään osa-alueeseen. Uusilla kiinteistökehityshankkeilla case-yrityksen pääomariski kasvaa, jota kompensoidaan sen hetken kiinteistöomistuksilla. Kiinteistöomistusten kassavirralla rahoitetaan riskipitoisempaa kehitystoimintaa.

Tämä jaottelu mukailee modernin portfolioteorian periaatteita (Fabozzi ym. 2002, 7). Case-yritys hajauttaa varallisuuttaan kehityshankkeisiin ja vuokrattaviin, liikevaihtoa tuottaviin, kiinteistöihin aktiivisella sijoitussalkun johtamisella. Hallinnoimalla aktiivisesti kiinteistösijoitusportfoliota, tasapainottamalla sen riski-tuottosuhdetta suunnitelmallisesti, case-yritys pyrkii saavuttamaan omat liiketoiminnalliset tavoitteensa, kuten Hargitay (1985, 117–119) kuvailee sijoitussalkun johtamista.

Tarkoituksena on myös kuitenkin tuottaa case-yritykselle tuottoa vuokratulojen ohella. Case-yritys tavoittelee lisäarvon luomista, joka konkretisoituu kiinteistöjen myyntivaiheessa. Case-yrityksessä asiakastyytyväisyyteen panostaminen on yksi ehdoton liiketoiminnallinen tavoite. Vuokralaisille pyritään tarjoamaan mahdollisimman tarkoituksenmukaiset ja turvalliset tilat. Kuten aikaisemmista tutkimuksista on todettu, yritysten toimitilojen merkitys liiketoiminnalle tärkeänä ja kalliina resurssina on kasvanut ja kerännyt huomiota (Lindholm – Leväinen 2006, 38–39; Palvalin – Vuolle 2016, 1–2). Toimintansa perusteellisesti suunnitelleen asiakkaan voidaan tutkimusten valossa olettaa sisältäneensä kiinteistölähtöiset tarpeet omaan liiketoimintastrategiaansa. Tätä case-yritys tavoittelee läheisellä ja aktiivisella vuorovaikutuksella asiakkaisiinsa. Seuraamalla kehitystrendejä voidaan mukautua potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin uusissa kiinteistöhankeissa, kuin myös vastata niihin kehittämällä jo nykyistä kiinteistökantaa investointien ja korjausten kautta.

Näiden reflektointien perusteella näyttää siltä, että case-yritys on liiketoimintatavoiltaan varsin tyypillinen kiinteistösijoittamisalan toimija. Kiinteistövarallisuus on hajautettu erilaisiin kohteisiin, niin kiinteistöjen ominaisuuksien, kuin myös kiinteistön elinkaaren osalta. Osittain panostetaan uusiin hankkeisiin ja toisaalta myös olemassa olevien kiinteistöjen kehitykseen. Näissä tavoitteena on rakentaa ja kehittää vuokrattavista tiloista mahdollisimman houkuttelevia toimitiloja asiakkaiden käyttöön.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Johtopäätökset

Tutkielman pääkysymykseen vastaamisen tueksi tutkielmassa on kuvailtu tulokortin muodostamisprosessia case-yrityksessä ja kerätty aineistoa sen analysoinnin tukemiseksi. Tulokortin vaikutusten tarkastelemiseen on selvitetty johdon laskentatoimen ja tarkemmin suoritusmittauksen merkitystä ja vaikutuksia aiemman tutkimuksen kuin case-yrityksestä kerätyn empirian tuella. Pääkysymyksen ”*Miten tasapainotettu tulokortti muokkautuu case-yrityksen käyttöön ja millaiset tekijät vaikuttavat sen muodostamisprosessiin?*” vastaukseksi voidaan todeta, että tulokortti antoi case-yritykselle ratkaisuja systemaattisen suoritusmittauskokonaisuuden luomiseen. Muodostettuun tulokorttiin ja strategiakarttaan onnistuttiin sisällyttämään yrityksen oma strategia ja syy-seuraussuhteet eri toimintojen välille. Tulokortin metodologian muodostamalla viitekehyksellä pystytään havainnollistamaan liiketoiminnallisesti kriittisiä tavoitteita jaottelemalla niitä merkitystensä mukaan. Tulokortin ja strategiakartan avulla strategia voidaan muuntaa havainnolliseksi arvoketjuksi syy-seuraussuhteineen. Vastaavanlaisia kokemuksia tulokortin käyttöönotosta on huomattavissa muissa tutkimuksissa. (Davis – Albright 2004, 137; Epstein – Manzoni 1997, 36; Malmi 2001, 210–211, 217–218; Speckbacher ym. 2003, 380–381; Langfield-Smith 2005, 65; Hoque 2014, 46; Busco – Quattrone 2015.)

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että tulokortin viitekehyksellä saavutettiin case-yrityksessä sen yksi teoreettinen päätavoite eli strategian, liiketoiminnan ja mittareiden syy-seuraussuhteiden havainnollistaminen. Samanaikaisesti sillä onnistuttiin osin havainnollistamaan aineettoman pääoman merkitys taloudellisten mittareiden mahdollistajana ja indikaattorina. Case-yritykselle valikoituivat kolme neljästä viitekehysten tarjoamasta näkökulmasta. Näiden tulosten perusteella case-yrityksen tulokortin ja strategiakartan yhdistelmää voidaan pitää tasapainotetun tulokortin mallin mukaisena ohjaus- ja suoritusmittaustyökaluna. Tarkoitukseltaan case-yrityksen tulokortti asettuu tavanomaiseen käyttöasteeseen ja -tapaan. Siihen ei sidottu budjetointia tai kannustinjärjestelmiä, mutta syy-seuraussuhteet valittujen mittareiden ja strategian välille muodostettiin. Case-yrityksen tulokortin käyttöasteella pystyttiin vastaamaan suoritusmittauksen systemaattisuuden puutteen ja liiketoiminnan eri osa-alueiden merkitysten selventämiseen suoritusmittaus- ja tavoitekokonaisuuden avulla.

(Malmi 2001, 215–218; Speckbacher ym 2003, 361–363, 368, 380–381; Kaplan – Norton 1993, 193; 1996, 55–56; 2004, 27, 29–32; Kaplan 2010, 2.)

Empiirisen tutkimuksen tulokset ja aiempi kirjallisuus kuitenkin osoittavat, että tuloskortin viitekehystä ei voida implementoida jokaisen yrityksen käyttöön hyödyntäen yhtä mallia, vaan muodostamiseen vaikuttavat niin yrityskohtaiset kuin toimialalliset piirteet. Toiseksi empiiriset ja erityisesti aiemmat tutkimustulokset viittaavat siihen, että tuloskortin käyttö on jatkuva prosessi, jota pitää aktiivisesti kehittää ja keskittää voimavaroja. Tutkimuksen case-yrityksen tuloskorttiin tehtiin muutos asiakasnäkökulmasta sidosryhmänäkökulmaan. Tähän vaikuttivat yrityksen toimialan vaatimukset kuin myös case-yrityksen oman strategiset prioriteetit. Case-yrityksen jäsenten näkemyksen mukaan tuloskortin tarjoama asiakasnäkökulma ei riittänyt kuvaamaan yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tukien aikaisempaa tutkimusta, alkuperäiset neljä näkökulmaa koetaan rajoittaviksi niiden geneerisyyden vuoksi. Tasapainotetun tuloskortin viitekehysten tehokkaaseen implementointiin vaikuttavat makrotasolla muun muassa vallitseva markkinatilanne, yrityksen strategia ja kilpailutekijät. (Butler ym. 1997, 250–253; Malmi 2001, 217–218; Lawrie – Cobbold 2004, 612; Evans 2005, 386; Paranjape ym. 2006, 6; Lueg – Silva 2013, 86, 89–92; Kopecka 2015, 59, 67–68.)

Aktiivinen sidosryhmätyöskentely kiinteistöalan muiden toimijoiden, kuten rahoittajien ja toisten kiinteistösijoittamistahojen kanssa, todettiin uusien sijoituskohteiden kartoituksen ja liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisiksi tavoitteiksi. Sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmien päätavoitteet sen sijaan aiheuttivat case-yrityksessä eniten haasteita. Case-yrityksen oppimisen ja kasvun tavoitteet jäivät geneerisiksi aineettoman pääoman kehitystavoitteiksi (vrt. Bhagwat – Sharma 2007, 54). Tämä tavoitteiden epämääräisyys aiheutti myös hankaluuksia mittareiden eksplisiittisessä määrittelyssä. Sisällöllisesti vaikuttavin tekijä tuloskorttiin on sitä hyödyntävän yrityksen piirteet. Siihen vaikuttavat niin toimiala kuin strategia. Case-yrityksen tapauksessa taloudellisessa näkökulmassa seurantakohteiden vaikuttavimpina tekijöinä olivat kiinteistösijoittamisessa niin teoriassa kuin empirian mukaan vakiintuneet suoritusmittarit ja menestystekijät, sekä konsernitason vaatimukset seurattavista mittareista. (Hargitay 1985; Finlay – Tyler 1991; Bottum 1993; Ekelid ym. 1998; Geltner ym. 2001; Anule – Umeh 2016; French – Sloane 2018.) Verbaalisiin, strategiakarttaan asetettuihin tavoitteisiin vaikuttavina tekijöinä voidaan todeta case-yrityksen tarkemmat yksilölliset strategiset valinnat liiketoiminnassaan. Tämä kuvaa

tuloskortin mittareiden ja strategiakartan sisällön välistä suhdetta muissakin näkökulmissa. Empiiriset tulokset muistuttavat aikaisempia tutkimuksia siltä osin, että strategiakartassa esiin nostetut tärkeät liiketoiminnalliset ja strategiset päämäärät sekä toiminnot voidaan nähdä yrityskohtaisemmiksi, kuin mahdolliset mittarit, joilla niitä seurattaisiin. (Karathanos -Karathanos 2005, 227–229; Bhagwat – Sharma 2007, 53–54; Hoque 2014, 45.) Tätä havainnollistaa case-yrityksen tapauksessa erilaiset kiinteistösijoytukset, joille asetetut mittarit ovat samat, mutta niille asetetut tavoitteet eroavat toisistaan.

Tuloskortin sisällöksi valikoitui yhdistelmä ei-rahallisia ja rahallisia seurantakohteita, mikä vastaa tuloskortin tavoiteltua rakennetta (Nørreklit 2003, 591; Kaplan 2010, 2). Kaikkiin case-yrityksen suoritusmittauksessa havaittuihin haasteisiin tuloskortin viitekehysten tuella ei kuitenkaan pystytty vastaamaan, mikä viittaa yhtäläisyyksiin aiempaan teoriaan nähden. Suoritusmittareiden valintamenetelmälliset ongelmat osoittautuivat edelleen esteiksi erityisesti laadullisia indikaattoreita tarkasteltaessa. Tuloskortin viitekehys korostaa aineettomien pääomien mittarien kvantifiointia (Kaplan 2010, 2), mutta case-yrityksen tuloskortissa ei tätä saavutettu jokaisen laadullisen seurantakohteen tapauksessa. Empirian ja aiemman tutkimuksen mukaan tuloskortin työkalu ei anna tehokasta ratkaisua taloudellisesti kannattavien ja realististen ei-rahallisten mittareiden valintahaasteisiin. Nämä haasteet case-yrityksen tuloskortin muodostamisessa ei ollut lopulta yllättäviä, sillä samoja ongelmallisuuksia käsitellään tuloskorttia käsittelevässä teoriassa. (Butler ym. 1997, 250; Cavalluzzo – Ittner 2004, 28, 35, 40–42; Paranjape 2006; Kopecka 2015, 59, 67–68.) Toiseksi empirialla voidaan toisaalta vahvistaa, että tietojärjestelmälliset rajoitteet ja datan keräyksen toteutus itsessään ovat todellisia käytännön ongelmia suoritusmittauksessa, olkoon kyse tasapainotetun tuloskortin viitekehyksestä tai suoritusmittauksesta yleisesti. (Ittner – Larcker 2003, 90–93; Ahn 2001, 454.) Näiden ohella empiria perusteella suoritusmittauksen haasteeksi voidaan lisätä hiljaisen tiedon hallinta, jota ei aikaisemmasta kirjallisuudesta havaittu. Erityisesti pienessä organisaatiossa henkilövaihdosten vaikutukset voivat olla merkittäviä suoritusmittauksen toteutuksessa.

Tuloskorttiin valittiin case-yrityksen tärkeiksi kokemia mittareita. Tarkoituksenmukaisia mittareita ovat ajankohtaiset, liiketoiminnalle olennaiset, vertailukelpoiset mittarit, joiden laskentamenetelmät ja syy-seuraussuhteet ovat ymmärrettäviä. Lisäksi mittaristolta odotetaan niin lyhyen kuin pitkän aikavälin seurantaa. Empiiriset havainnot osoittavat moderneihin, eikä perinteisiin

suoritusmittauskäsitteisiin case-yrityksessä (Ittner – Larcker 1998, 1, 32–33; Chenhall – Langfield-Smith 2007, 266; Goshu – Kitaw 2017, 396). Tulokortin viitekehys pyrkii vastaamaan näistä erityisesti liiketoiminnan olennaisuuteen ja syy-seuraussuhteiden tunnistamiseen (Kaplan – Norton 2004, 29–32). Tämän tutkimuksen empiria korostaa erityisesti tätä myös aiemmassa teoriassa havaittua tavoitteiden täyttymistä. (Malmi 2001, 217–218; Speckbacher ym. 2003, 380–381; Davis – Albright 2004, 150–152; Hoque 2014, 47–48.)

Empirian perusteella näyttää siltä, että strategiakartan malli soveltui syy-seuraussuhteiden määrittelyyn. Kerätyn empiirisen aineiston ja kiinteistösijoittamisen teorian tuella saatiin luotua havainnollistava esitys case-yrityksen strategian arvoketjusta. Strategiakartta oli case-yritykselle tulokortin muodostamisprosessin keskeinen lopputulos. Osittain strategiakartan syy-seuraussuhteiden muodostama strateginen jatkumo koettiin jopa hyödyllisemmäksi kuin tulokortin mittaristo. Tämä tulos viittaa siihen, että strategiakartta tukee tulokortin yhden pääperiaatteen toteutumista yrityksen toimintojen syy-seuraussuhteiden tunnistamisessa ja havainnollistamisessa (Kaplan – Norton 2004, 32). Empirian ja teorian analyysin perusteella sen käyttö voidaan todeta kannattavaksi ja strategiakartan luomisprosessi lisännee tulokortin muista osa-alueista saatavia hyötyjä ja toisaalta myötävaikuttaa niiden kehittämistyöhön. (Malmi 2001, 210; Kaplan – Norton 2004, 32; Evans 2005, 386–387; Wu 2012, 317; Rabetino 2017, 11)

Tämän tutkimuksen tuloksia analysoinnin valossa näyttää myös siltä, että koko liiketoiminnon jäsenien osallistumisella muodostamisprosessiin oli merkittävä vaikutus lopputulosten kannalta. Strategiakarttaan ja tulokorttiin sisällytetyt tavoitteet kuvastavat kaikkien jäsenien näkemystä ja asemaa yrityksen arvoketjussa. Integroimalla jokaisen tavoitteet tulokorttiin muodostaa laajan käsityksen liiketoiminnasta. Vastaavasti aikaisemmassa kirjallisuudessa on todettu henkilöstön ja johdon sitoutumisen merkittävyyden yleisesti suoritusmittauksen kuin tulokortin vaikuttavuudessa (Cavalluzzo – Ittner 2004, 3–4, 40–42; Kopecka 2015, 59). Lisäksi empiriasta on tulkittavissa, että tulokortin logiikka ja retoriikka eivät ole ongelmallisia (vrt. Nørreklitin 2003, 65). Sen sijaan viitekehys kokonaisuudessaan koettiin havainnollistavaksi, minkä tulkinnassa on otettava interventionistisen tutkimusotteen mahdolliset vaikutukset huomioon (Jönsson – Lukka 2006, 373; Baldvinsdottir ym. 2010, 81).

Tutkimusotteen ohella tulokortin kokonaisuuteen ja lopulliseen merkitykseen vaikuttavat sille asetetut odotukset ja tavoitteet sekä yrityksen aiempi näkemys suoritusmittauksesta ja sen käyttötarkoituksista. Tutkimuksen empiirisen aineiston

analyysin tulokset viittaavat siihen, että case-yrityksessä suoritusmittauksella vastataan samantyyppisiin tarpeisiin mitä aikaisemmassa kirjallisuudessa on käsitelty strategisen ohjauksen, päätöksenteon tukemisen ja sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä saatavan tiedon keräyksen suhteen. Suoritusmittauksella pyritään ohjaamaan liiketoimintaa ja implementoimaan strategiaa käytäntöön. Mittauksen kautta seurataan toiminnan kehitystä ja jatkuvuutta. (Chenhall – Langfield-Smith 1998b, 361–362; Nørreklit 2000, 65; Kaplan – Norton 2001, 99; Amaratunga – Baldry 2003, 174; Simons 2014, 71–72).

Empirian mukaan suoritusmittaus koetaan ohjaavana tekijänä ja viitekehystenä, jolla implementoidaan strategiaa käytäntöön. Seuranta luo merkityksellisyyden tunteen yrityksen jäsenille, ja toisaalta muodostaa kokonaiskuvaa liiketoiminnan suoriutumisesta ja nykytilasta. Tutkimuksen empiirisen analyysin tulokset viittaavat siihen, että suoritusmittaus ja johdon laskentatoimen menetelmät vahvistavat yritysten kykyä analysoida toimintansa vaikutuksia ja kausaalisuutta, samanaikaisesti tukien tulevaisuuden strategista suunnittelutyötä. (Bromwich 1990, 28; Nanni ym. 1992, 1–2, 17; Burns – Vaivio 2001, 389–391; Ahrens – Chapman 2007, 2; Martyn ym. 2016, 281–283, 299.) Tämän tutkimuksen empiirialla ei kuitenkaan voida ottaa perustellusti kantaa aikaisempien tutkimusten viittaamiin suoritusmittauksesta saataviin taloudellisiin hyötyihin, vaikka haastatteluaineisto siihen viittaakin (Chenhall – Langfield-Smith 1998b, 361–362; Ittner – Larcker 1998, 1, 32–33; Lambert 1998, 37–38, 46; Ahrens – Chapman 2007, 2).

Empiirinen aineisto lisäksi osoittaa, että suoritusmittauksen tuottaman informaation kautta viestitään niin organisaation sisäisesti, mutta myös ulkoisille sidosryhmille. Tämä tuli aineistosta esiin erityisesti kiinteistösijoittamisen toimialaan liittyvässä keskustelussa. Alalla on vakiintuneita tunnuslukuja, jotka toimivat pääasiallisina kiinteistöjen arviointityökaluina. Tällä tavoin suoritusmittauksen informaatiolla niin ikään viestitään sidosryhmille omasta toiminnasta ja legitimitetistä, mutta myös tulkitaan ympäröivää markkinatilannetta ja potentiaalisia hankkeita. (Nanni ym. 1992, 1–2, 17; Ekelid ym. 1998; Nørreklit 2000, 65; Geltner ym. 2001; Amaratunga – Baldry 2003, 174; Anule – Umeh 2016; French – Sloane 2018.)

6.2 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen tuloksien arvioimisen tukena on arvioitava tutkimuksen pätevyyttä muilla tavoin. Erityisesti on huomioitava interventionistisen tutkimustavan (Lukka 2006, 36; Jönsson – Lukka 2006, 373–374) vaikutukset. Tutkielmantekijä on ollut aktiivisesti

osallisena case-yrityksen tulokortin ja strategiakartan muodostamisprosessissa. Lisäksi tutkielmentekijä työskentelee case-yrityksessä. Työsuhde on alkanut vuoden 2019 huhtikuussa. Tämä asettaa varauksia tuloksista tehdyille analyyseille, vaikuttaen tutkimuksen luotettavuuteen ja yleistettävyyteen. Useissa tutkimuksissa todettu tulokortin kokonaisuuden ja näkökulmien yleistävän sävyn, syy-seuraussuhteiden hahmottamisen haasteiden ja mittarivalintojen vaikeuden reflektointi tämän tutkimuksen empiriasta havaittuihin tuloksiin ei ole ongelmaton. Tutkielmentekijän, joka ennen muodostamisprosessia ja haastatteluja oli perehtynyt tasapainotetun tulokortin tieteelliseen tutkimukseen ja täten tiedosti näiden ongelmien olemassaolon, osallisuuden vaikutus on huomioitava. Osallisuus on voinut heikentää, vahvistaa tai olla vaikuttamatta edellä todettujen haasteiden vaikutuksiin case-yrityksen tapauksessa. Siltikin, nämä interventionistisen tutkimusotteen seuraukset toimivat esimerkkinä siitä, kuinka tämän tyyppisten tutkimusten tulosten yleistettävyyteen ja luotettavuuteen vaikuttavat tekijät ovat kirjoitetaan laajoja.

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tuomin ja Sarasjärven (2018b) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmien luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin kautta, mutta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei voida tukeutua pelkästään niihin. Eskola ja Suoranta (1998b) yhtyvät tähän ja toteavat, että laadullisen tutkimuksen arviointi pelkistyy tutkimusprosessin arviointiin, sillä tutkija toimii keskeisenä tulkitsijana tutkittavan kohteen ja saatujen tulosten välissä. Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan Tuomen ja Sarajärven (2018b) sekä Eskolan ja Suorannan (1998b) huomioiden kautta ottaen kantaa tutkimuksen tarkoitukseen, kohteeseen, aineistonkeruumenetelmiin ja tutkimusprosessiin kokonaisuutena. Tutkimuksen tarkoituksena oli suoritusmittauksen ja johdon laskentatoimen ilmiöiden tulkinta tasapainotetun tulokortin käyttöönoton avulla. Tutkimuksen tarkoituksen saavuttamiseksi kohteeksi valikoitui suomalainen kiinteistösijoittamista harjoittava yritys. Aineistonkeruussa on hyödynnetty haastatteluja, havainnointia ja ryhmäkeskustelua. Jokainen tutkimukseen osallistunut pystyi vapaasti ilmaisemaan omat näkemyksensä sekä keskustelemaan yhdessä muiden kanssa ajatuksistaan. Tätä kautta pyrittiin parantamaan tutkimuksen tarkoituksen eli tulokortin muodostamisen kehittämismahdollisuuksia. Kaikki haastattelut sekä ryhmäkeskustelu ovat nauhoitettu ja litteroitu sisällönanalyysejä varten, jossa on esitetty suoria lainauksia haastateltavilta. Tutkimuksen tarkoituksen luonteesta voidaan päätellä, että haastateltavat ovat

todennäköisesti antaneet tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta riittävän todenmukaisia näkemyksiä ja mielipiteitä haastatteluissa ja prosessin aikana. Tämä voisi olla kyseenalaistettavissa, jos kyseessä oli henkilökohtaisempi aihe. Case-yrityksen anonymiteetillä pyritään myös suojelemaan niin haastateltavia kuin myös voidaan suorittaa avoimempaa sisällön esittelyä ja analyysia. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin vuoden 2020 helmi- ja huhtikuun välisenä aikana, joka osaltaan on aiheuttanut rajoituksia tutkimuksen laajuudelle, mutta voidaan pitää riittävänä tehtyihin johtopäätöksiin nähden. Kirjallisuuskatsauksessa on hyödynnetty ajankohtaista ja vertaisarvioitua tutkimustietoa. Empiirisen aineiston esittelyn jäsentelyssä hyödynnettiin teemoittelua ja se pyrittiin suorittamaan johdonmukaisesti. Muodostamisprosessia pyrittiin kuvaamaan riittävän tarkasti mahdollisimman läpinäkyvän kuvauksen aikaansaamiseksi. Tulokortin muodostamisprosessia alustettiin haastatteluista kerätyllä aineistolla, joka lisää tutkimuksen luonteen vuoksi kontekstuaalisten tekijöiden hahmottamista. Aikaisemman kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen aineiston välisessä vertailussa pyrittiin johdonmukaiseen ja perusteltuun reflektointiin.

Tämän tutkimuksen rajoitteiksi osoittautuivat erityisesti ajalliset haasteet. Jälkikäteen arvioituna tutkimusta olisi ollut mielenkiintoista jatkaa vielä kauemmin ja tarkkailla onnistutaanko tulokortti käyttöönottamaan case-yrityksessä ja mitä vaikutuksia tähän sisältyisi. Tulokortin kehittämiseen ja sen hyödyntämiseen osallistuvien ihmisten näkemykset tietyn käyttöajan jälkeen olisivat antaneet lisää tietoa tulokortin viitekehysten käytännöllisyydestä ja käyttötavoista. Tältä erää tutkimus koostui case-yrityksen haastatteluista ja sitä kautta muodostetun tulokortin ja strategiakartan jälkeisestä ryhmäkeskustelusta ja kehitysideoista. Tulokortin ja strategiakartan todellinen käytäntöönpano jäi täten havainnoimatta, joten johtopäätöksiä tasapainotetun tulokortin vaikutuksista liiketoimintaan lyhyellä tai pitkällä aikavälillä ei voida tämän tutkimuksen tulosten valossa tehdä johtopäätöksiä. Tutkimusmenetelmällisestä näkökulmasta tutkimuksen tulokset olisivat voineet hyötyä myös useammista ryhmäkeskusteluista ja palautekierroksista. Tätä kautta tulokortin kehitystä olisi vielä jatkettu muun muassa tarkempien tavoitteiden asettamiseen mittareiden ja toimintojen osalta. Tällöin tulokorttia olisi voitu kehittää edelleen kohti laaja-alaisempaa ohjausjärjestelmäkokonaisuutta. Siihen olisi voitu sisällyttää budjetointiprosessit ja liittää yrityksen käyttämät kannustinjärjestelmät osaksi viitekehystä.

Näiden rajoitteiden vaikutus on huomioitava arvioitaessa tutkimuksesta saatujen tulosten yleistettävyyttä. Niiden ohella arvioinnissa on syytä ottaa huomioon case-yrityksen piirteet. Yritys on henkilöstömäärältään pieni, mutta se ei välttämättä rajoita tulosten yleistettävyyttä, mikäli johtopäätökset ovat muodostettu riittävän syvällisellä ja perusteellisella empiirisen aineiston analyysillä. Analyysin kohteena ollut aineisto on pyritty esittämään mahdollisimman selkeästi ja kokonaisuudessaan objektiivisesti. Sen ohella tutkimuksen tulkintoja pystyttiin tukemaan aikaisemmalla kirjallisuudella, mikä vahvistaa niiden luotettavuutta. (Eskola – Suoranta 1998b.)

Vaikka tällä tutkimuksella on todettu rajoitteita, ne eivät suoranaisesti heikennä sen merkittävyyttä tasapainotetun tuloskortin nykyisessä tutkimuskentässä. Tällä hetkellä erityisesti tutkimukset keskittyen tuloskortin muodostamisprosessin ja siihen vaikuttavien tekijöiden tarkkaan kuvaukseen herättävät mielenkiintoa (Hoque 2014, 49). Tämä tutkimusprosessi ja tutkielma vastaavat näihin edellytyksiin kuvaamalla tarkasti tuloskortin ja strategiakartan muodostamista yrityksessä sekä taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tutkielmalla onnistuttiin vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen riittävän kattavalla ja eksaktilla tavalla. Tulokset lisäävät ymmärrystä tuloskortin muodostamisprosessin mahdollisesta kulusta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä.

Tuloksien perusteella tasapainotetun tuloskortin jatkotutkimusaiheita on esitettävissä. Vaikka tasapainotettua tuloskortin käyttöä on tässä ja muissa tutkimuksissa havainnoitu ja tutkittu, niin useiden vuosien pitkäaikaistutkimuksille voidaan edelleen nähdä tarve. Näissä tutkimuksissa osallistuttaisiin organisaation tuloskortin muodostamiseen alusta lähtien ja seurattaisiin sen kehitystä pitkällä aikavälillä. Tutkija tai tutkimusryhmä olisi tässä aktiivisesti mukana ja varmistaisi, että esimerkiksi tuloskortin käyttöönoton jälkeen toteutettaisiin tarvittavia kehitystoimenpiteitä säännöllisin väliajoin. Tätä kautta voitaisiin kerätä tuloksia tuloskortin käyttöönottoprosessin vaikutuksista. Tätä kautta voidaan eliminoida tiettyjen tekijöiden vaikutus, kuten tuloskortin retoriset tulkinnanvaraisuudet tai käyttöönottajien kokemattomuus, ja keskittyä tarkemmin toisiin muodostamisprosessin vaikutustekijöihin. Tällä tavoin voisi mahdollisesti luoda normatiivisempia ohjeistuksia käyttöönototavoista. Toisen jatkotutkimuskohteen luo mittarien valintaprosessien haasteet, joihin tuloskortin malli ei empirian tai teorian tulosten valossa näytä antavan riittäviä työkaluja. Tätä voitaisiin lähestyä yleisesti suoritusmittauksen näkökulmasta hankkien tietoa yritysten suoritusmittareiden onnistuneiksi koetuista valintamenetelmistä

ja peilaamalla niitä tuloskortin teoriaan, minkä pohjalta voidaan koittaa integroida niitä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

6.3 Yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia miten tasapainotetun tuloskortin viitekehys ja metodologia soveltuvat tutkimuksen case-yrityksen käyttöön. Tutkielmassa kuvattiin suoritusmittausta ja sen strategista asemaa, sekä tasapainotetun tuloskortin viitekehysten muodostamisprosessia case-yrityksessä. Kerättyä empiiristä aineistoa tulkittiin aikaisemman kirjallisuuden valossa. Tuloksia pyrittiin tulkitsemaan myös johdon laskentatoimen tieteellisen teorian ja liikkeenjohdollisen käytännön välisen kuilun valossa.

Tutkimus toteutettiin interventionistisena case- eli tapaustutkimuksena suomalaisessa sijoitusyrityksessä vuoden 2020 helmi- ja huhtikuun aikana. Case-yrityksestä tutkimukseen osallistui neljä henkilöä, jotka muodostavat yrityksen kiinteistösijoittamisen liiketoiminnon. Tutkimusotteena tutkielmassa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksessa hyödynnettiin haastatteluja, ryhmäkeskustelua ja tutkielmantekijän havainnointia ja aktiivista osallistumista aineistonkeruumenetelminä. Tutkielmantekijä on myös itse työskennellyt case-yrityksessä vuoden 2019 huhtikuusta lähtien ja työskennellyt siellä koko tutkimusprosessin ajan.

Tutkimusprosessin aikaansaannoksena oli case-yrityksen tasapainotettu tuloskortti ja strategiakartta, joista muodostui tämän tutkimuksen puitteissa strateginen ohjaustyökalu. Rahallisista ja ei-rahallisista mittareista koostuva tuloskorttimalli asettui sen implementointitason ja käyttötarkoitustensa perusteella tavanomaisimpaan luokkaan, kun sitä peilataan aikaisempaan tutkimukseen. Tuloskortin viitekehyksellä onnistuttiin luomaan eheä mittaristo ja strategiaa havainnollistava tavoitekokonaisuus. Tämän huomattiin lisäävän suoritusmittauksen systemaattisuutta ja selventävän liiketoiminnan osa-alueiden vuorovaikutussuhteita. Tuloskortin käyttöönoton tarkastelua ei tutkimusprosessiin sisältynyt, mutta varauksella voidaan todeta, että tuloskortin viitekehystä ja logiikasta otetaan vaikutteita yrityksen suoritusmittaukseen jatkossa.

Huolimatta siitä, että tuloskortin metodologian avulla onnistuttiin luomaan liikkeenjohdollinen ohjaustyökalu, se ei vastaa kaikkiin suoritusmittauksen yleisiin haasteisiin. Tasapainotetun tuloskortin avulla ei kyetä ratkaisemaan ongelmia yksilöllisten ei-rahallisten seurantakohteiden mittareiden tarkemmassa määrittelyssä. Sen

sijaan tulokortti tarjoaa työkalun näiden havaitsemiseen. Empirian ja aikaisemman tutkimuksen tulosten analysoinnista myös huomattiin, että tulokortin liittäminen osaksi budjetointi- ja kannustinjärjestelmiä on osoittautunut haasteelliseksi. Yritysten tulokortin käyttöönoton onnistumisen arvioinnissa onkin syytä huomioida projektin lähtökohdat, käytetyt resurssit ja odotukset, sekä käyttöönotettavan yrityksen aiemmat suoritusmittauskäytännöt. Empiiristen tulosten valossa näyttää siltä, että valmistautuminen, asetetut odotukset, käytetyt resurssit ja syventyminen tulokortin aikaisempiin käyttökokemuksiin ja -tapoihin vaikuttanee tuloksien lopulliseen tyydyttävyyteen, mikä vahvistaa edellisten tutkimusten havaintoja.

Tulosten perusteella tasapainotetun tulokortin avulla voidaan tukea johdon laskentatoimelle asetettujen odotusten täyttämistä informaation kerääjänä, analysoijana ja raportoijana. Sen katsotaan kuuluvan jatkuvasti lähemmäs päätöksentekoprosesseja ja strategian suunnittelutyötä. Samalla tulokortti ja sen kaltaiset toiminnanohjauksen viitekehykset saattavat kaventaa johdon laskentatoimen tieteellisen foorumin ja käytännön liikkeenjohdon välistä kuilua interventionistisen tutkimusotteen hyödyntämisen ohella. Tämän kaiken perusteella tutkielmalla onnistuttiin sen tavoitteessa lisätä ymmärrystä tasapainotetun tulokortin muodostamisprosessista, hyödyntämistavoista sekä näissä koetuista haasteista.

LÄHTEET

- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long range planning*, Vol. 34 (4), 441–461.
- Ahrens, T. – Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, organizations and society*, Vol. 32 (1–2), 1–27.
- Amaratunga, D. – Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, Vol. 20 (5–6), 217–223.
- Amaratunga, D. – Baldry, D. (2003). A conceptual framework to measure facilities management performance. *Property management*, Vol. 21 (2), 171–189.
- Anule, S. A. – Umeh, O. L. (2016). Investment performance indicators of selected Lagos commercial properties. *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 34 (1), 83–97.
- Baldvinsdottir, G. – Mitchell, F. – Nørreklit, H. (2010). Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. *Management Accounting Research*, Vol. 21 (2), 79–82.
- Balanced Scorecard Institute: What is a Strategy Map? <<https://balancedscorecard.org/bsc-basics/what-is-a-strategy-map/>>, haettu 21.5.2020.
- Barber, C. (1990). Problems of property performance measurement. *Journal of Valuation*.
- Barney, J. (2007) *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3. p. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Bhagwat, R. – Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 53 (1), 43–62.
- Bottum, M. S. (1993). Discounted cash flow analyses: tests of reasonableness. *The Appraisal Journal*, Vol. 61 (1), 138.
- Briers, M. – Chua, W. F. (2001). The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, organizations and society*, Vol. 26 (3), 237–269.
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15 (1–2), 27–46.

- Brueggeman, W. B. – Fisher, J. (2011). *Real Estate Finances and Investments*. 14. p. McGraw-Hill, New York.
- Brueggeman, W. B. – Chen, A. H. – Thibodeau, T. G. (1984). Real estate investment funds: performance and portfolio considerations. *Real Estate Economics*, Vol. 12 (3), 333–354.
- Burns, J. – Vaivio, J. (2001). Management accounting change. *Management accounting research*, Vol. 12 (4), 389–402.
- Busco, C. - Quattrone, P. (2015). Exploring how the balanced scorecard engages and unfolds: Articulating the visual power of accounting inscriptions. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 32 (3), 1236–1262.
- Butler, A. - Letza, S. R. - Neale, B. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long range planning*, Vol. 30 (2), 242–254.
- Cavalluzzo, K. S. – Ittner, C. D. (2004). Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, organizations and society*, Vol. 29 (3–4), 243–267.
- Chenhall, R. H. - Langfield-Smith, K. (1998a). Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management accounting research*, Vol. 9 (1), 1–19.
- Chenhall, R. – Langfield-Smith, K. (1998b). Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs. *Management Accounting Research*, Vol. 9 (4), 361–386.
- Chenhall, R. H. – Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European management journal*, Vol. 25 (4), 266–282.
- Chow, C. W. – Haddad, K. M. – Williamson, J. E. (1997). Applying the balanced scorecard to small companies. *Strategic Finance*, Vol. 79 (2), 21.
- Davis, S. – Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management accounting research*, Vol. 15 (2), 135–153.
- De Wit, I. (2010). International diversification strategies for direct real estate. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, Vol. 41 (4), 433–457.
- Ekelid, M. – Lind, H. – Lundström, S. – Persson, E. (1998). Treatment of uncertainty in appraisals of commercial properties some evidence from Sweden. *Journal of Property Valuation and Investment*, Vol. 16 (4), 386–396.

- Epstein, M. J. – Manzoni, J. F. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. *Strategic Finance*, Vol. 79 (2), 28.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998a). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Luku 1: Laadullisen tutkimuksen jäljillä. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998b). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Luku 5: Laadullisen tutkimuksen arviointi. Vastapaino, Tampere.
- Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of contemporary Hospitality management*. Vol. 17 (5), 376–390.
- Fabozzi, F. J. – Gupta, F. – Markowitz, H. M. (2002). The legacy of modern portfolio theory. *The Journal of Investing*, Vol. 11 (3), 7–22.
- Finlay, P. N. – Tyler, S. B. (1991). The performance measurement of property investments. *Journal of Property Valuation and Investment*, Vol. 9 (4), 295–312.
- Friedman, A. L. – Lyne, S. R. (2001). The beancounter stereotype: towards a general model of stereotype generation. *Critical perspectives on accounting*, Vol. 12 (4), 423–451.
- French, N. – Sloane, N. (2018). Property valuation in the UK: Implicit versus explicit models—the baby and the bathwater. *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 36 (4), 397–406.
- Friigo, M. L. – Anderson, R. J. (2011). What is strategic risk management? *Strategic Finance*, Vol. 92 (10), 21.
- Geltner, D. – Miller, N. G. – Clayton, J. – Eichholtz, P. (2001). *Commercial real estate analysis and investments*. South-western, Cincinnati, OH.
- Goshu, Y. Y. – Kitaw, D. (2017). Performance measurement and its recent challenge: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 18 (4), 381–402.
- Granlund, M. – Lukka, K. (1997). From bean-counters to change agents: the Finnish management accounting culture in transition. *Lta*, Vol. 3 (97), 213–255.
- Granlund, M. – Lukka, K. (1998a). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management accounting research*, Vol. 9 (2), 185–211.
- Granlund, M. – Lukka, K. (1998b). It's a small world of management accounting practices. *Journal of management accounting research*, Vol. 10, 153.

- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, Vol. 15 (5), 213–229.
- Hargitay, S. (1985). The portfolio problem in the property investment context. *Journal of valuation*, Vol. 3 (2), 117–125.
- Hopper, T. M. (1980). Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5 (4), 401–411.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review*, Vol. 46 (1), 33–59.
- Inamdar, N. – Kaplan, R. S. – Reynolds, K. (2002). Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations/Practitioner's Response. *Journal of healthcare management*, Vol. 47 (3), 179.
- Innes, J. – Mitchell, F. (1990). The process of change in management accounting: some field study evidence. *Management accounting research*, Vol. 1 (1), 3–19.
- Ittner, C. D. – Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, Vol. 36, 1–35.
- Ittner, C. D. – Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard business review*, Vol. 81 (11), 88–95.
- Johnson, S. D. (1998). Identification and selection of environmental performance indicators: application of the balanced scorecard approach. *Corporate environmental strategy*, Vol. 5 (4), 34–41.
- Jönsson, S. – Lukka, K. (2006). There and back again: doing interventionist research in management accounting. *Handbooks of management accounting research*, Vol. 1, 373–397.
- Kaplan, R. S. (1984). The evolution of management accounting. *Readings in accounting for management control* (586–621). Springer, Boston, MA.
- Kaplan, R. S. (1994). Management accounting (1984-1994): development of new practice and theory. *Management Accounting Research*, Vol. 5 (3–4), 247–260.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, Vol. 71 (5), 134–147.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, Vol. 39 (1), 53–79.

- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 2. p. 49–61.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, Vol. 15 (1), 87–104.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2004). Strategiakartat (Alkuteos *Strategy Maps: Converting Intangible Asset Into Tangible Outcomes* 2003, käännös Talentum Media Oy) Talentum, Helsinki.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2009) Strategiaverkko (Alkuteos *The Execution Premium. Linking Startegy to Operations for Competitive Advantage* 2008, käännös Kirsti Iivonen) Talentum, Helsinki.
- Karathanos, D. – Karathanos, P. (2005). Applying the balanced scorecard to education. *Journal of Education for Business*, Vol. 80 (4), 222–230.
- Kiiras, Juhani – Tammilehto, Satu (2014) *Kiinteistökehitys*. 4. p. Kiinteistöalan kustannus Oy.
- Kopecka, N. (2015). The balanced scorecard implementation, integrated approach and the quality of its measurement. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 25, 59–69.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Penttinen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- KTI Kiinteistötieto Oy: *KTI Kiinteistöindeksi 2019*
- Laine, Markus – Bamberg, Jarkko – Jokinen, Pekka (2007) *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus, Helsinki. 2. p.
- Lambert, R. A. (1998). Customer satisfaction and future financial performance discussion of are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, 37–46.
- Lambert, C. – Pezet, E. (2011). The making of the management accountant—Becoming the producer of truthful knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 36 (1), 10–30.
- Lawrie, G. – Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 53 (7), 611–623.

- Lindholm, A. L. – Leväinen, K. I. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 8 (1), 38–46.
- Langfield-Smith, K. (2005). What do we know about management control systems and strategy. *Controlling strategy: management, accounting, and performance measurement*, 62–85. Oxford university press, Oxford.
- Lueg, R. – Carvalho e Silva, A. (2013). When one size does not fit all: a literature review on the modifications of the balanced scorecard. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 11 (3), 61–69.
- Lukka, K. – Järvenpää, M. (2017). The dynamics of the academic discourse on the role change of management accountants: A Finnish perspective. *The Role of the Management Accountant* (305–319). Routledge.
- Lukka, Kari (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. www.metodix.com. Menetelmäartikkelit, haettu 19.10.2019
- Lukka, K. (2006). Interventionist research. *Financial Management*. 36
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research*, Vol. 12 (2), 207–220.
- Malmi, T. – Granlund, M. (2009). In search of management accounting theory. *European accounting review*, Vol. 18 (3), 597–620.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The journal of finance*, Vol. 7 (1), 77–91.
- Martyn, P. – Sweeney, B. – Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' levers of control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 12 (3), 281–324.
- Nanni, A. J. - Dixon, J. R. - Vollmann, T. E. (1992). Integrated performance measurement: management accounting to support the new manufacturing realities. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 4 (1), 1–19.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 (12), 1264–1277.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, Vol. 11 (1), 65–88.
- Nørreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, organizations and society*, Vol. 28 (6), 591–619.

- Pagourtzi, E. – Assimakopoulos, V. – Hatzichristos, T. – French, N. (2003). Real estate appraisal: a review of valuation methods. *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 21 (4), 383–401.
- Palvalin, M., - Vuolle, M. (2016). Methods for identifying and measuring the performance impacts of work environment changes. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18 (3), 164–179.
- Paranjape, B., Rossiter, M. – Pantano, V. (2006). Performance measurement systems: successes, failures and future—a review. *Measuring Business Excellence*, Vol. 10 (3), 4–14.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, Vol. 86 (1), 25–40.
- Puolamäki, Esa (2009). *Strategiset investoinnit: Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus*. Tietosanomat Oy, WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Rabetino, R. – Kohtamäki, M. – Gebauer, H. (2017). Strategy map of servitization. *International Journal of Production Economics*, Vol. 192, 144–156.
- RAKLI ry: Kiinteistösjöittäminen <<https://www.rakli.fi/kiinteistosjöttäminen.html>> haettu 17.10.2019.
- RAKLI ry: Kiinteistösjöittäminen, Vastuullinen liiketoiminta <<https://www.rakli.fi/kiinteistosjöttäminen/vastuullinen-kiinteistoliiketoiminta/>> haettu 20.2.2020.
- Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietöarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 15.05.2020.
- Simons, R. (2014). Performance measurement and control systems for implementing strategy (Pearson new international edition) 1. p. Pearson, Harlow, Essex.
- Speckbacher, G. – Bischof, J. – Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management accounting research*, Vol. 14 (4), 361–388.
- Syrjälä, Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtöpoja*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Trippi, R. R. (1990). Decision support and expert systems for real estate investment decisions: a review. *Interfaces*, Vol. 20 (5), 50–60.

- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018a). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. uud. laitos. Luku 3: Aineiston hankinta ja määrä laadullisessa tutkimuksessa. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018b). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. uud. laitos. Luku 6: Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Van Helden, G. J. – Aardema, H. – ter Bogt, H. J. – Groot, T. L. (2010). Knowledge creation for practice in public sector management accounting by consultants and academics: Preliminary findings and directions for future research. *Management Accounting Research*, Vol. 21 (2), 83–94.
- Venmore-Rowland, P. (1990). Direct property and property shares. *Journal of valuation*, Vol. 8 (3), 272–289.
- Virsu, V. (2012). *Sitouttamisretoriikka yritysviestinnässä*. Turun yliopiston julkaisuja, väitöstutkimus. 1–291.
- Wilson, Richard M.S. (1991) Strategic management accounting. *Issues in Management Accounting*, toim. David Ashton – Trevor Hopper – Robert W. Scapens, 82–105. Prentice Hall, London.
- Wu, H. Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and program planning*, Vol. 35 (3), 303–320.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

1) Taustatiedot

- Kertoisitko: ikäsi, koulutustaustasi, työhistoriasi ja nykyisen työtehtäväsi?

2) Suoritusmittaus käsitteenä

- Miten määrittelisit suoritusmittauksen käsitteenä?
- Miten kuvailisit hyvää mittaria? Entä huonoa?
- Mitä suoritusmittauksella mielestäsi tavoitellaan?

3) Suoritusmittaus työssä ja organisaatiossa

- Minkälaisia suoritusmittareita ja analytiikkaa teillä on käytössä?
 - Mitä ne pääosin seuraavat?
- Miten suoritusmittauksesta ja seurantakohteista saatava informaatio ohjaa sinua työssäsi?
- Ovatko mittarit tarpeellisia työsi onnistumisen kannalta?
- Miten hyödynnät mittareita työssäsi?
- Millä tavalla ja perustein nykyisin käytössä olevat mittarit ja seurantakohteet ovat valittu?
- Mitä muita vaikutuksia suoritusmittauksella on mielestäsi ollut organisaatiossa tai työntekijöihin (itseesi tai muihin)?

4) Strategia ja suoritusmittaus

- Millä tavoin yrityksen strategia näkyy suoritusmittauksessa?
- Miten suoritusmittaus ja tulosten seuranta tukevat strategianne toteutumista?
- Onko liiketoimintanne tavoitteet liitetty vahvasti mittauksen ja tulosten seurantaan?
- Minkälaiset mittarit/analyysit ovat merkittäviä työkaluja päätöksenteon tukemisessa?

5) Edut ja haasteet

- Minkälaisia hyötyjä organisaatio on saanut suoritusmittauksesta?
- Mitä haasteita koet organisaationne suoritusmittauksen suunnittelussa ja toteutuksessa?
 - Koetko, että mittarit voivat olla harhaanjohtavia?

6) Nykytilanne ja kehittämistarpeet

- Koetko, että organisaationne suoritusmittaus saavuttaa sille asetetut tavoitteet?
- Koetko, että organisaationne suoritusmittauksessa on kehittämistarpeita? Jos on, niin millaisia?

7) Muuta aiheeseen liittyvää, joka ei aikaisemmin tullut esille?

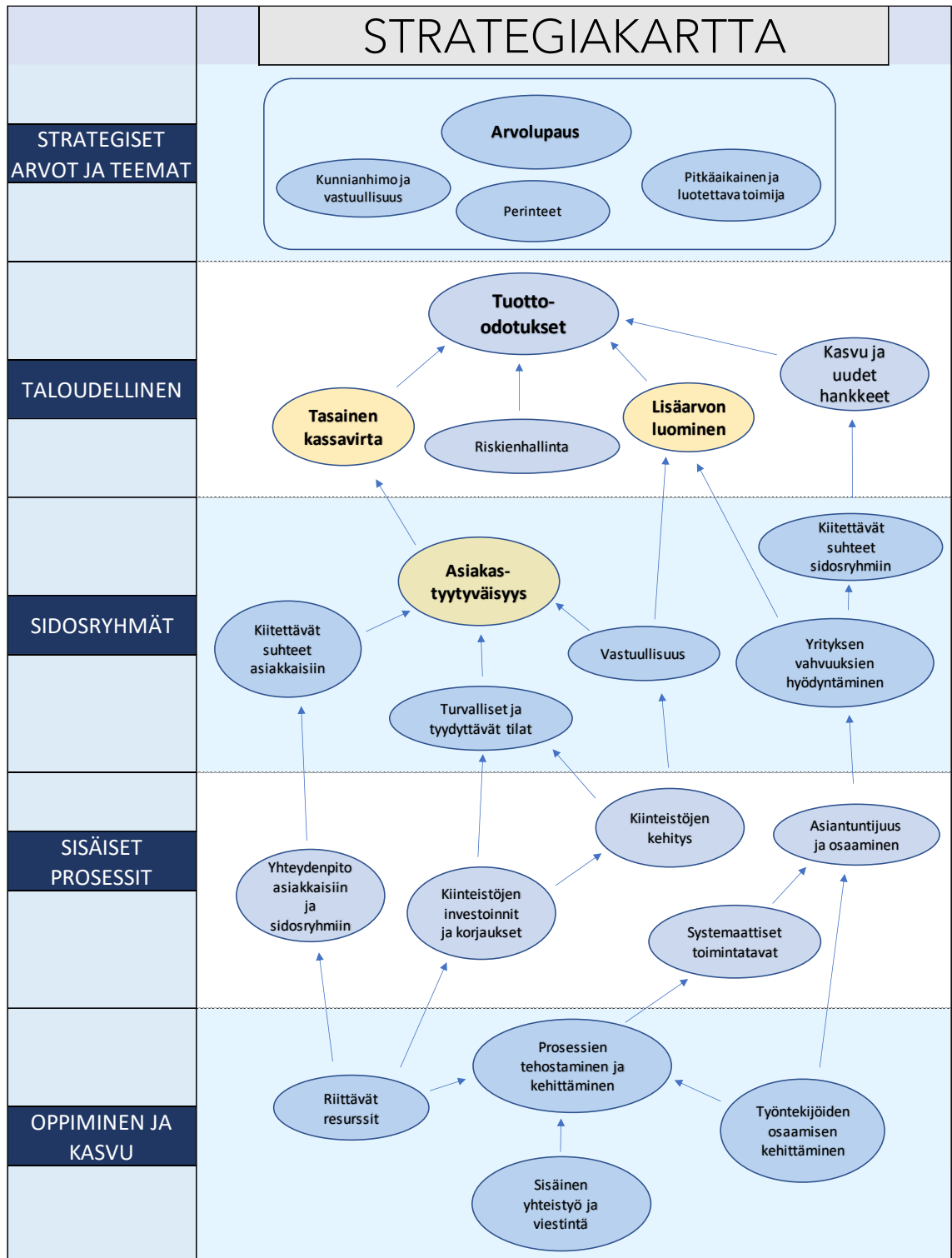
Edellä olevien kysymysten lisäksi tarkoitus on käydä läpi yrityksen strategiaa ja siitä johdettavia menestystekijöitä ja seurantakohteita tasapainotetun tuloskortin periaatteiden avulla.

8. Tiedon kerääminen seuraavista asioista:
 - a. Strategia (yhtiö ja liiketoiminta)
 - b. Perinteiset tai edeltävät käytössä olevat mittarit
 - c. Potentiaaliset mittarit, jotka liittyvät tasapainotetun tuloskortin näkökulmiin
9. Liiketoimintayksikön tavoitteiden selkeä määrittely neljän näkökulman kontekstista
10. Alustavan tuloskortin luominen edeltävien tietojen perusteella

Näkökulma

Taloudellinen	Arvonmääritys, tuotto-odotukset, ansaintalogiikka <i>Miten strategiset tavoitteet saavutetaan?</i>
Asiakas	Asiakastyytyväisyys ja -lojaliteetti <i>Mitä meidän asiakkaamme odottavat?</i>
Sisäiset prosessit	Arvonluonti asiakkaalle ja odotusten täyttäminen <i>Mihin prosesseihin meidän pitää keskittyä, jotta tyydytämme asiakkaamme?</i>
Oppiminen ja kasvu	Henkilöstö, järjestelmät ja toimintatavat <i>Mitkä ovat kehityskohteitamme tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi?</i>

LIITE 2 HAASTATTELUJEN PERUSTEELLA MUODOSTETUT
ENSIMMÄISET STRATEGIAKARTAN JA TULOSKORTIN LUONNOKSET



MITTAUSTAPA MITTARI/SEURANTAKOHDE		
<i>Päämittarit</i>		
Määrällinen	EFV	Kokonais- ja kiinteistökohtainen
Määrällinen	YIELD	Kokonais- ja kiinteistökohtainen
Määrällinen	NOI	Kokonais- ja kiinteistökohtainen
<i>Benchmarking eli esikuva-analyysin hyödyntäminen rahallisten lukujen arvioinnissa</i>		
<i>Alamittarit</i>		
Määrällinen	Vuokrausaste	Kokonais- ja kiinteistökohtainen
Määrällinen	Vuokratulo	Kiinteistö-, sopimus-, neliöperustainen.
Määrällinen	Liikevaihto	
Määrällinen	Kiinteistöjen kustannusrakenne	Hoitokulut/ kiinteistön liikevaihto
Määrällinen	COP	
Määrällinen	Vuokrasopimusten maturiteetti	Kiinteistökohtainen ja sopimuskohtainen
MITTAUSTAPA MITTARI/SEURANTAKOHDE		
<i>Päämittarit</i>		
Laadullinen	Asiakastyytyväisyys	Kokonais- ja kiinteistökohtainen
Määr./Laadul.	ESG	Yrityksen arvot ja kiinteistöt
Laadullinen	Asiakkaiden/markkinoiden odotukset	Mitä tiloilta odotetaan
<i>Alamittarit</i>		
Laadullinen	Maine / PR	Arvio?
Määrällinen	Vaihtuvuus	Kokonais- ja kiinteistökohtainen
Määr./Laadul.	Kiinteistöjen ESG	Useita mittareita, kokonaisuus muodostuu näistä
MITTAUSTAPA MITTARI/SEURANTAKOHDE		
<i>Päämittarit</i>		
Määr./Laadul.	Investoinnit	Määrä, laatu ja kohteet.
Laadullinen	Deal flow management	Hankkeiden edistyminen ja hallinta
Laadullinen	Sidosryhmätyöskentely	Asiakkaat + muut sidosryhmät
<i>Alamittarit</i>		
Määr./Laadul.	Hallinnollisen työn tehokkuus	Tehdyt tunnit?
Määr./Laadul.	Investointien ja korjausten arviointi	ACT vs. BUD
Määr./Laadul.	"Nollainvestoinnit"	Tehokkuus
Määr./Laadul.	Asiakastyytyväisyyden edistäminen	
MITTAUSTAPA MITTARI/SEURANTAKOHDE		
<i>Päämittarit</i>		
Laadullinen	Työtyytyväisyys	Henkilöstö
Laadullinen	Osaamisen kehittäminen	Koulutukset
Laadullinen	Tietojärjestelmien saatavuus	Arviointi
<i>Alamittarit</i>		
Laadullinen	Yhtenevä käsitys tavoitteista ja strategiasta	
Määr./Laadul.	Suoriutumisen arviointi	

LIITE 3 CASE-YRITYKSEN LOPULLINEN TULOSKORTTI
KOKONAISUUDESSAAN

TULOSKORTTI

TALOUDELLINEN	MITTAUSTAPA	MITTARI/SEURANTAKOHDE	TOTEUMA/ARVIO	TAVOITE	MUUTOS
"Millaisia odotuksia osakkeenomistajilla on taloudellisesta tuloksesta?"	Määrällinen	Päämittarit EFV YIELD NOI	Kokonais- ja kiinteistökohtainen Kokonais- ja kiinteistökohtainen Kokonais- ja kiinteistökohtainen		
	Määrällinen	Vertailun avulla toteutuu myös markkina seuranta	<i>Benchmarking eli vertailuanalyysin hyödyntäminen rahallisten lukujen arvioinnissa</i>		
	Määrällinen	Alamittarit Vuokraaste Vuokratulo Liiketoiminta Kiinteistöjen kustannusrakente COP Vuokrasopimusten maturiteetti	Kokonais- ja kiinteistökohtainen Kiinteistö-, sopimus-, neilopenustainen. Kokonais- ja kiinteistökohtainen Hoitokulut/ neilomäärä Comparable operating profit Kiinteistökohtainen ja sopimuskohtainen		
SIDOSRYHMÄT	MITTAUSTAPA	MITTARI/SEURANTAKOHDE	TOTEUMA/ARVIOINTI	TAVOITE	MUUTOS
	"Miten luodaan arvoa asiakkaille niin, että taloudelliset tavoitteet saavutetaan?"	Päämittarit Asiakastyytyväisyys Kiinteistöjen ja yrityksen vastuullisuus Asiakaiden/markkinoiden odotukset	Kokonais- ja kiinteistökohtainen Yrityksen arvot ja kiinteistöerifiikkaatti Mitä tiloilta odotetaan ja täyttyvätkö kiinteistöt ne?		
	Määrällinen Määrällinen Määrällinen	Alamittarit Maine / PR Vuokratuloksen vaihtuvuus Kiinteistöjen ESG	Arviointi Kokonais- ja kiinteistökohtainen Useita mittareita, kokonaisuus muodostuu näistä		
SISÄISET PROSESSIT	MITTAUSTAPA	MITTARI/SEURANTAKOHDE	TOTEUMA/ARVIOINTI	TAVOITE	MUUTOS
	"Mitkä prosesseista on suoritettava erinomaisesti, jotta asiakkaiden ja osakkeenomistajien vaatimukset täytetään?"	Päämittarit Investoinnit ja korjaukset + arviointi Deal Flow management Sidosryhmätyöskentely	Määrä, ACTYS, BUD + laatu arviointi Hankkeiden edistyminen ja hallinta Asiakkaat + muut sidosryhmät		
	Määrällinen Määrällinen Määrällinen	Alamittarit Hallinnollisen työn tehokkuus "NoIainvestoinnit"	Tehyksen tunteen ja työn määrän suinde Havaitseminen ja toteutus		
OPPIMINEN JA KASVU	MITTAUSTAPA	MITTARI/SEURANTAKOHDE	TOTEUMA/ARVIOINTI	TAVOITE	MUUTOS
	"Miten aineellomat varat, ihmiset, järjestelmät ja kulttuuri saadaan toimimaan niin, että kriittisiä prosesseja pystytään tehostamaan?"	Päämittarit Työtyytyväisyys Osaamisen kehittäminen Tietotekniikka ja -järjestelmät	Henkilöstö Koulutukset Arviointi, ohjelmistojen jatkuva päivitys ja huolto		
	Määrällinen Määrällinen	Alamittarit Yhtenevä käsitys tavoitteista ja strategiasista Suorittumisen arviointi	Kannustinjärjestelmät		