

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

1.4.2008

Teknitaloudellinen tiedekunta

Tuotantotalouden koulutusohjelma

CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

# Kyvykkyyksien mittaaminen organisaatioissa: Capabilities Audit ja Balanced Scorecard

Jyri Hanski 0281307

Janne Holopainen 0281187

## TIIVISTELMÄ

**Tekijät:** Janne Holopainen ja Jyri Hanski

**Työn nimi:** Kyvykkyyksien mittaaminen organisaatioissa: Capabilities Audit ja Balanced Scorecard

**Title:** Measuring Capabilities in Organizations: Capabilities Audit and Balanced Scorecard

**Osasto:** Tuotantotalous

**Vuosi:** 2008

**Paikka:** Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

45 sivua, 12 kuvaa, 4 taulukkoa

Ohjaaja: Assistentti Kirsi Hellsten

**Hakusanat:** kyvykkyyksien mittaaminen, Capabilities Audit, Balanced Scorecard

**Keywords:** measuring capabilities, Capabilities Audit, Balanced Scorecard

Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä menetelmiä, joiden avulla kyvykkyyksiä voidaan tunnistaa, mitata ja arvioida yrityksessä. Kyvykkyydet ovat tärkein tekijä yrityksen tulevaisuuden suorituskyvyn ja markkina-arvon kannalta. Tarkastelimme kahta menetelmää: Capabilities Auditia ja Balanced Scorecardia. Käsittelimme molempien menetelmien käyttämiä määritelmiä ja perusteita sekä vahvuuksia ja ongelmakohtia.

Työssä tutkimme motiiveja ja mahdollisia ongelmia kyvykkyyksien tunnistamisessa ja mittaamisessa. Esittelimme lisäksi kaksi tapaa jaotella mittausmenetelmiä niiden ominaispiirteiden mukaan. Näitä menetelmiä käytimme myös Capabilities Auditin ja Balanced Scorecardin arvioinnissa.

Työn tuloksena päädyimme yhdistämään tarkastelemamme menetelmät toimivaksi kokonaisuudeksi. Balanced Scorecardin avulla ei voida yksinään tunnistaa kyvykkyyksiä, joten tarvitaan menetelmä, jolla tunnistaminen tehdään. Capabilities Auditin tapaisen viitekehyksen käyttäminen Balanced Scorecardin oppimisen ja kasvun näkökulmaan liittyvien kyvykkyyksien tunnistamiseen, mittaamiseen ja arviointiin onkin mielestämme perusteltua.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>MÄÄRITELMÄT</b> .....	<b>3</b>
	2.1 Aineeton pääoma .....	3
	2.2 Resurssit .....	4
	2.3 Kompetenssit .....	4
	2.4 Kyvykkyydet .....	5
<b>3</b>	<b>KYVYKKYYKSIEN TUNNISTAMINEN</b> .....	<b>9</b>
	3.1 Miksi kyvykkyydet tulisi tunnistaa? .....	9
	3.1.1 <i>Sisäiseen johtamisen parantaminen</i> .....	10
	3.1.2 <i>Ulkoisen raportoinnin parantaminen</i> .....	11
	3.2 Tunnistamiseen ja mittaamiseen liittyvät ongelmat .....	12
<b>4</b>	<b>MITTAUSMENETELMIEN ARVIOINTI</b> .....	<b>14</b>
	4.1 Kolme kysymystä .....	14
	4.2 Menetelmien jaottelu .....	15
<b>5</b>	<b>CAPABILITIES AUDIT</b> .....	<b>17</b>
	5.1 Capabilities Auditin malli .....	17
	5.2 Kyselyn toteuttaminen .....	20
	5.3 CA:n arviointia .....	21
	5.3.1 <i>CA:n edut ja vahvuudet</i> .....	21
	5.3.2 <i>CA:n ongelmakohdat</i> .....	22
	5.4 Yhteenveto Capabilities Auditista .....	23
	5.5 Samankaltainen menetelmä: Intellectual Capital Benchmarking System .....	23
<b>6</b>	<b>BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>25</b>
	6.1 Balanced Scorecardin perusteet .....	25
	6.1.1 <i>Taloudellinen näkökulma</i> .....	26
	6.1.2 <i>Asiakasnäkökulma</i> .....	27
	6.1.3 <i>Sisäisten prosessien näkökulma</i> .....	27
	6.1.4 <i>Oppimisen ja kasvun näkökulma</i> .....	27
	6.2 Balanced Scorecardin eri näkökulmien väliset yhteydet .....	28
<b>7</b>	<b>CAPABILITIES AUDIT JA BALANCED SCORECARD KYVYKKYYKSIEN MITTAAMISESSA</b> .....	<b>30</b>

7.1 Rajaukset Balanced Scorecardin viitekehukseen .....	30
7.2 Ongelmat mitattaessa kyvykkyyksiä Balanced Scorecardin avulla .....	31
7.3 Capabilities Audit ja Balanced Scorecard .....	32
<b>8 YHTEENVETO.....</b>	<b>36</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>39</b>

## 1 JOHDANTO

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on tutkia eri menetelmien soveltuvuutta kyvykkyyksien tunnistamiseen ja mittaamiseen yrityksissä. Valitsimme viitekehyksiksi Capabilities Auditin ja Balanced Scorecardin: CA on selkeästi kyvykkyyksien tunnistamiseen ja mittaamiseen suunniteltu menetelmä. BSC taas on mielenkiintoinen, koska se on hyvin tunnettu ja laajasti käytetty menetelmä yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen. Molemmissa viitekehyksissä suorituskyky rakentuu kyvykkyyksien pohjalle. Koska havaitsimme, että Balanced Scorecard ei itsessään sovellu kyvykkyyksien tunnistamiseen, pohdimme kuinka BSC:tä voitaisiin kehittää Capabilities Auditin avulla. Kuvassa 1 on esitelty tutkimuskysymykset, joihin työssämme vastataan.

### Päätutkimuskysymys

Kuinka erilaisia kyvykkyyksiä voidaan tunnistaa ja mitata yrityksessä?

### Osakysymykset

Mitä käsitteitä aiheeseen liittyy ja kuinka ne määritellään?	Miten kyvykkyyksien mittaamenetelmiä voidaan jaotella?
Miksi kyvykkyyksiä tahdotaan mitata ja mitä ongelmia mittaamiseen liittyy?	Miten kyvykkyyksiä mitataan Capabilities Auditilla?
Kuinka Balanced Scorecardilla voidaan mitata kyvykkyyksiä?	Miten Capabilities Auditia hyödynnetään Balanced Scorecardin kanssa?

**Kuva 1: Tutkimuskysymykset**

Rajasimme kyvykkyyksien mittaamisen tutkimisen kahteen menetelmään: Balanced Scorecardiin ja Capabilities Audiin. Balanced Scorecardista käytimme vuonna 1996 julkaistua versiota. Myöhemmissä versioissa BSC:tä on kehitetty paljon, ja oppimisen ja kasvun näkökulmassa aineeton pääoma on otettu entistä paremmin huomioon. BSC ei ole kuitenkaan koskaan ottanut huomioon erityisesti kyvykkyyksiä, vaan siinä on käsitelty

aineetonta pääomaa kokonaisuutena. Capabilities Auditia käsiteltiin Ulrichin ja Smallwoodin (2004) artikkelin ja Laaksoahden (2005) DI-työn pohjalta. Työn rajallisen laajuuden takia emme käsitelleet esimerkkejä menetelmien käytöstä, vaan keskityimme menetelmien teoreettiseen tarkasteluun ja menetelmien soveltamiseen.

Aloitamme työn esittelemällä kyvykkyyksien mittaamiseen liittyviä käsitteitä, joista keskitymme erityisesti käyttämiemme mittausmenetelmien tekijöiden määritelmiin. Määritellyt käsitteet ovat aineeton pääoma ja kyvykkyydet, jotka koostuvat resursseista ja kompetensseista. Määritelmien jälkeen pohdimme, miksi kyvykkyyksiä tulisi mitata ja mitä ongelmia kyvykkyyksien tunnistamisessa ja mittaamisessa saattaa esiintyä. Tämän jälkeen esittelemme mittausmenetelmille jaottelu- ja arviointiperusteita.

Esittelemme ja arvioimme myös kyvykkyyksien tunnistamiseen ja mittaamiseen käytettävää Capabilities Audit –menetelmää. Ensin käymme läpi CA:n ominaisuuksia, minkä jälkeen käsittelemme yleisesti kyselyn toteuttamista. Tämän jälkeen arvioimme Capabilities Auditia menetelmänä ja esittelemme Intellectual Capital Benchmarking systemin, jolla on samankaltaisia ominaisuuksia CA:n kanssa. Seuraavaksi esittelemme Balanced Scorecardin viitekehyksen ja arvioimme, voidaanko sillä mitata kyvykkyyksiä. Tämän jälkeen käsittelemme sitä, miten BSC:tä ja CA:ta voidaan käyttää yhdessä kyvykkyyksien tunnistamiseen, mittaamiseen ja arviointiin. Lopuksi esitämme yhteenvedon työstämme.

## 2 MÄÄRITELMÄT

Tutkittavaan aiheeseen liittyy keskeisesti muutamia käsitteitä, joita on vaikea määrittellä yksiselitteisesti. Asiantuntijat määrittelevät nämä käsitteet eri tavoilla riippuen tekijän omasta näkökulmasta ja lähestymismenetelmästä aiheeseen. Seuraavissa kappaleissa esittelemme kyvykkyyksien mittaamisessa yleisimmin esiintyvät käsitteet. Laajan terminologian takia keskitymme käsittelemään lähinnä tutkimiimme mittausmenetelmiin liittyviä käsitteitä ja näiden mittausmenetelmien kehittäjien määritelmiä.

### 2.1 Aineeton pääoma

Aineeton pääoma käsitteenä on hyvin laaja ja yksinkertaistettuna voidaan sanoa että se käsittää kaiken sellaisen pääoman, mikä ei ole organisaatiossa fyysisesti tai taloudellisesti olemassa. Tämä pääoma voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: suhde-, ja rakennepääomaan sekä inhimilliseen pääomaan. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat esimerkiksi henkilöstön osaaminen ja henkilöstön sosiaaliset taidot, suhdepääomaan organisaation imago ja sidosryhmäsuhteet ja rakennepääomaan työilmapiiri sekä tietojärjestelmiin tallennettu tieto. Erilaiset aineettoman pääoman osa-alueet korostuvat eri yrityksissä: jollekin tuotekehitys voi olla ensisijaisen tärkeää, kun taas toiselle asiakaslähtöisyys on keskeisin osa-alue. Yleensä yrityksissä on kuitenkin useita aineettoman pääoman osa-alueita, jotka ovat toiminnan kannalta tärkeitä. (Lönngqvist, Ojansivu, Antola 2005, s. 11-13) Ulrichin ja Smallwoodin mukaan juuri organisaation kyvykkyydet ovat aineettoman pääoman tärkein osatekijä (Ulrich & Smallwood 2004, s. 119).

Eräät aineetonta pääomaa käsittelevät julkaisut määrittelevät aineettoman pääoman arvon yrityksen markkina- ja tasearvon erotuksena. Samaa määritelmää käytetään jossain määrin vielä nykyäänkin, vaikka monet kirjoittajat ovat kritisoineet sitä. Esimerkiksi Lönngqvist (2004) toteaa väitöskirjassaan että aineettoman pääoman arvoa ei voida määrittellä markkina- ja tasearvon erotuksena. Hänen mukaansa kirjanpidossa aineeton pääoma tarkoittaa tiettyjä taseen eriä, kuten esimerkiksi kehitys- ja tutkimuskustannuksia sekä immateriaalisia oikeuksia ja varoja. Lönngqvistin johtopäätös onkin että on olemassa monenlaista aineetonta pääomaa, josta osa voidaan sisällyttää taseeseen ja osaa ei.

## 2.2 Resurssit

Resurssi on jotain sellaista mitä yrityksellä on tai mihin sillä on pääsy. Resurssit ovat tärkeitä yrityksille, sillä ne ovat pysyvien kilpailuetujen lähde. Resurssit voidaan jakaa aineettomiin ja aineellisiin resursseihin. Aineellisia resursseja ovat esimerkiksi rakennukset, tuotantolaitteet ja työntekijät sekä kaikki muu yrityksen omaisuus, joka on fyysisesti olemassa. Aineettomia resursseja puolestaan ovat esimerkiksi työntekijöiden taidot ja kokemus. Aineettomat resurssit ovatkin huomattavasti vaikeammin tunnistettavissa kuin aineelliset. (Mills et al. 2002, s. 19-20)

Johnsonin ja Scholesin mukaan yritys tarvitsee resursseja strategioidensa tukemiseen. Välttämättömiä resursseja tarvitaan, jotta asiakkaiden vähimmäisvaatimukset pystytään tyydyttämään. Uniikkien resurssien avulla yritys puolestaan pystyy muodostamaan kilpailuetuja. Johnson ja Scholes jakavat resurssit neljään eri osa-alueeseen: fyysisiin resursseihin, henkilöstöresursseihin sekä taloudellisiin resursseihin ja älylliseen pääomaan. Fyysisiä resursseja ovat esimerkiksi yrityksen koneet ja rakennukset sekä tuotannon kapasiteetti. Taloudellisiin resursseihin kuuluvat pääoma ja rahat sekä yrityksen rahoituslähteet, kuten omistajat ja pankit. Henkilöstöresurssit puolestaan käsittävät yrityksen henkilöstön lukumäärän ja heidän osaamisensa ja tietonsa. Myös älyllinen pääoma on tärkeä osa yrityksen resursseja, sillä se sisältää muun muassa yrityksen patentit, brändin, liiketoimintasysteemit ja asiakastiedot. (Johnson & Scholes 2006, s. 116-119)

## 2.3 Kompetenssit

Kompetenssit kuvaavat yrityksen prosesseja ja toimintoja, joiden avulla se käyttää resurssejaan tehokkaasti. Liiketoiminnallinen menestys voidaankin yleensä selittää helpoiten sillä, että menestyvällä yrityksellä on kilpailijoita korkeampia kompetensseja, jotka ovat vaikeampia kopioida kuin resurssit. Kompetenssit eivät siis yleensä ole kaikkien saatavilla toisin kuin resurssit. Yrityksellä tulee olla vähintään välttämättömät kompetenssit, jotta se pystyy täyttämään asiakkaiden edellyttämät vähimmäisominaisuudet. Saavuttaakseen menestystä yritys tarvitsee myös ydinosaamista, jonka avulla se pystyy vastaamaan asiakastarpeisiin kilpailijoita paremmin ja luomaan itselleen kilpailuetua. Ydinosaaminen ja yrityksen uniikit resurssit muodostavat yrityksen



kilpailuetua tuottavat kyvykkyydet, joita kilpailijat eivät pysty helposti kopioimaan. (Johnson & Scholes 2006, s. 119-121)

## 2.4 Kyvykkyydet

Kyvykkyydet voidaan määritellä usealla eri tavalla ja eri näkökulmista niin, että jotkut asiantuntijat jäsentävät kyvykkyydet ja kompetenssit jopa täysin samaksi käsitteeksi. Seuraavaksi esittelemme ne määritelmät, joiden avulla käsittelemämme mittaamismenetelmät lähestyvät kyvykkyyksiä. Ulrichin ja Smallwoodin mukaan kyvykkyydet käsittävät organisaation kollektiiviset taidot sekä organisaation kyvyt ja asiantuntemuksen. Heidän mukaansa nämä tekijät kuvaavat kuinka resurssit ja henkilöstö on yhdistetty tehtävien suorittamiseksi. Näiden kyvykkyyksien tulisi olla pysyviä ja vaikeasti kopioitavissa. (Ulrich & Smallwood 2004, s. 119)

Ulrichin ja Smallwoodin näkemystä kyvykkyyksistä voidaan lähestyä kuvan 2 avulla. Kuvassa organisaation ja yksilöiden osaaminen on jaettu tekniseen ja sosiaaliseen osaamiseen. Kuvasta tulisi huomata, että pelkkä tekninen tai sosiaalinen kompetenssi ei yksistään riitä kyvykkyyksien muodostumiseen, vaan että kyvykkyys muodostuu vasta jos yritys pystyy hyödyntämään ydinosaamistaan sosiaalisten kompetenssien avulla tehokkaasti. (Ulrich & Smallwood 2004, s. 120)

	Yksilöllinen	Organisatorinen
Tekninen	Yksilön toiminnallinen osaaminen	Organisaation ydinosaamiset
Sosiaalinen	Yksilön kyky johtaa	Organisaation kyvykkyydet

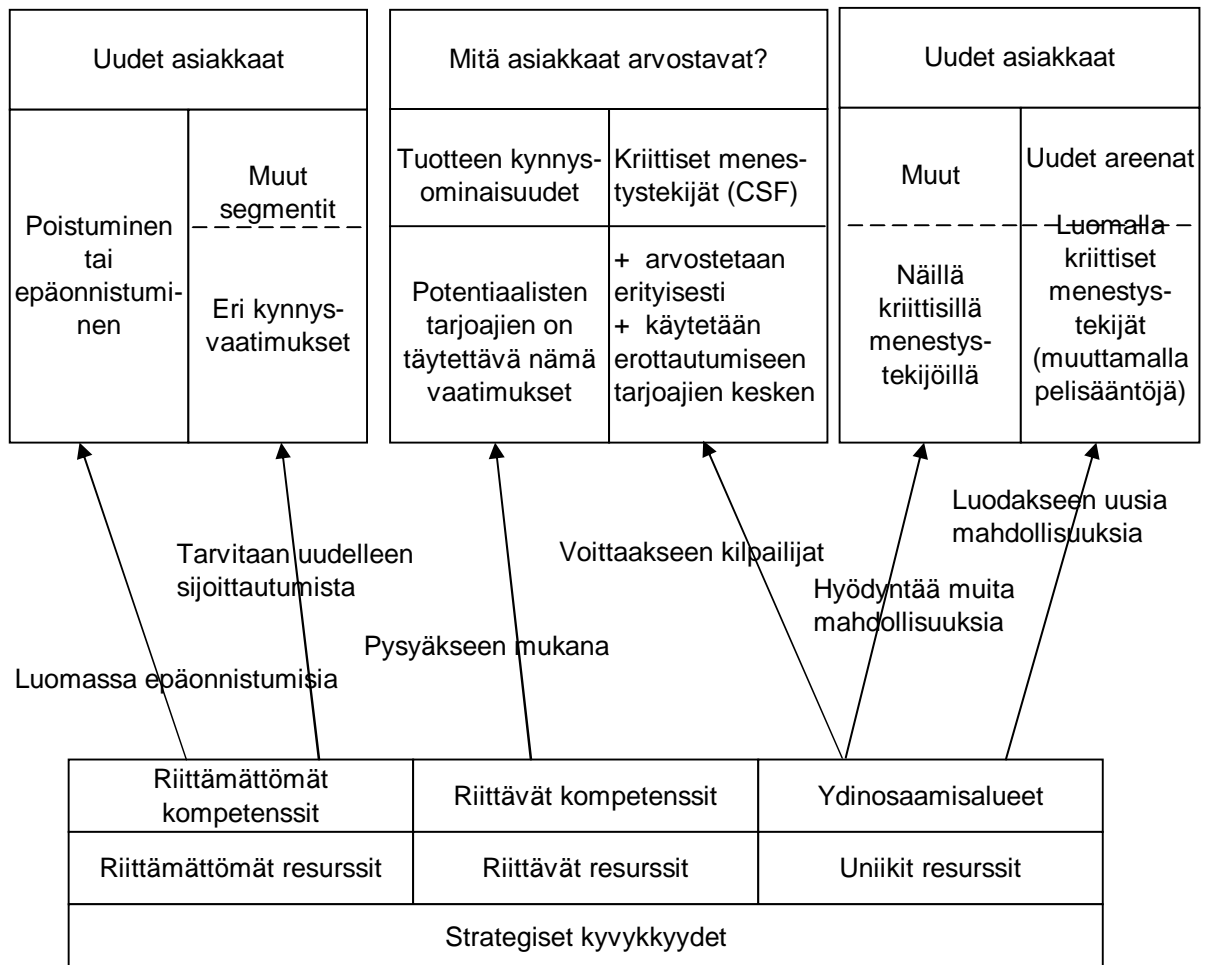
**Kuva 2: Organisaation kyvykkyydet (Ulrich & Smallwood 2004, s. 120)**

Johnson ja Scholes puolestaan lähestyvät kyvykkyyksiä kuvan 3 esittämällä tavalla. Kuvassa kyvykkyydet on jaettu toiminnan kannalta välttämättömiin kyvykkyyksiin ja kilpailuetua tuottaviin kyvykkyyksiin. Toiminnan mahdollistamiseksi yrityksellä tulee siis olla tietyt välttämättömät resurssit ja välttämätön osaaminen, jotka yhdessä muodostavat välttämättömät kyvykkyydet. Kilpailuetua tuottavien kyvykkyyksien avulla yritys voi puolestaan suoriutua kilpailijoitaan paremmin ja saavuttaa kilpailuetua. Kilpailuetua luovat kyvykkyydet muodostuvat yrityksen uniikkien resurssien ja ydinosamisen kombinaatiosta. Välttämättömät ja kilpailuetua tuottavat resurssit antavat kuvan yrityksen strategisesta kyvykkyydestä, joka kertoo onko yrityksellä riittävät resurssit ja osaaminen toiminnan mahdollistamiseksi ja menestyksen saavuttamiseksi. (Johnson & Scholes 2004, s. 117)

	Resurssit	Kompetenssit
Välttämättömät kyvykkyydet	Välttämättömät resurssit	Välttämättömät kompetenssit
Kyvykkyydet kilpailuedun saavuttamiseksi	Uniikit resurssit	Ydinosaminen

**Kuva 3: Organisaation kyvykkyydet (Johnson & Scholes 2006, s. 118)**

Johnson ja Scholes (2002) esittävät myös laajemman näkemyksensä siitä mistä kyvykkyydet rakentuvat. Kyvykkyyksien juuret on esitetty kuvassa 4. Kuvassa on annettu yritykselle kaksi tapaa menestyä ja saavuttaa kilpailuetua. Yrityksen on joko asemoiduttava muuttuvaan ympäristöönsä paremmin kuin kilpailijansa tai luotava uusia mahdollisuuksia hyödyntämällä organisaation kyvykkyyksiä. Näitä kutsutaan *fit* ja *stretch* -strategioiksi. (Johnson & Scholes 2002, s. 145-147)

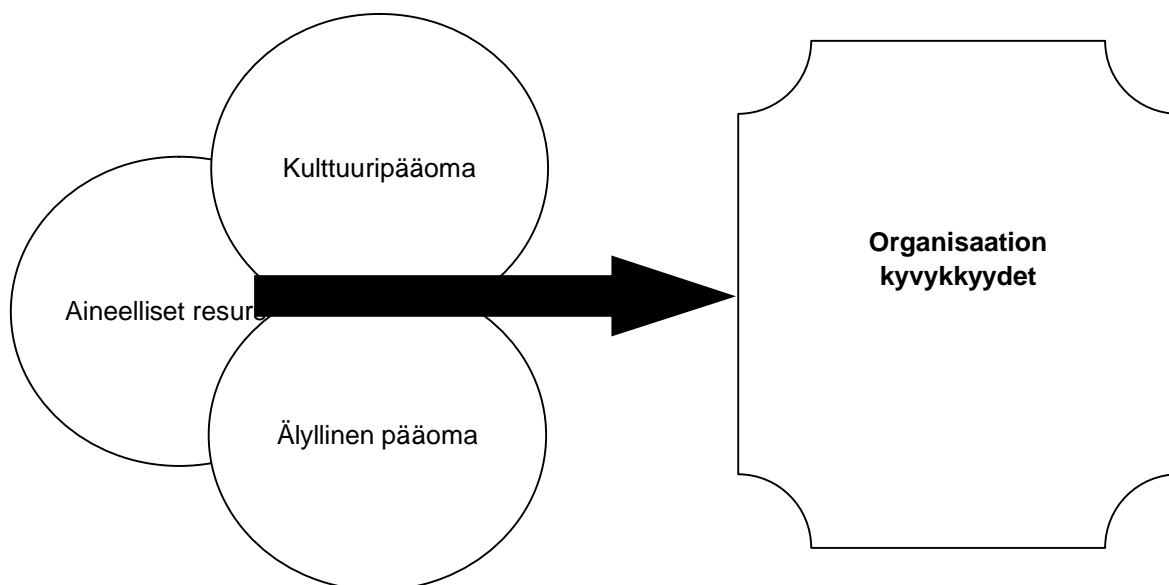


**Kuva 4: Strategisen kyvykkyuden juuret (Johnson & Scholes 2002, s. 146)**

Strategisissa kyvykkyyksissä on kyse kyvyistä tarjota asiakkailleen tuotteita tai palveluita, joita he arvostavat nyt tai tulevaisuudessa. On siis kyse siitä minkälaisia ominaisuuksia palvelukseen sisällytetään. Kuten edellä on esitetty, kaikkien on pystyttävä tarjoamaan tietyt kynnysominaisuudet palvelukseensa pysyäkseen markkinoilla. Kriittiset menestystekijät (Critical Success Factors) ovat toinen tuote- ja palveluominaisuuksien luokka: CSF:it ovat niitä tuoteominaisuuksia, joita asiakkaat kaikkein eniten arvostavat ja joissa yritysten on ennen kaikkea menestyttävä. On huomattava myös, että kriittiset menestystekijät voivat olla erilaiset eri asiakasryhmille. Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen voi olla hankalaa erityisesti tuotteissa, joiden valmistaja ja loppuasiakas ovat arvoketjun eri päissä. (Johnson & Scholes 2002, s. 131, 146-148, 151-152)

Riittämättömillä resursseilla ja kompetensseilla ei saavuteta palvelukselle asetettuja kynnysvaatimuksia kyseisillä markkinoilla, mutta vaatimukset voidaan saavuttaa joillain toisilla markkinoilla. Riittävillä resursseilla ja kompetensseilla pysytään markkinoilla mukana. Jos yrityksellä on riittävästi ydinosaamista, se voi menestyä nykyisillä markkinoilla tai hakea samalla fit-strategialla menestystä uusilla markkinoilla, jotka arvostavat samoja menestystekijöitä. Uusien menestystekijöiden luominen uusille markkinoille on puolestaan stretch-strategiaa. (Johnson & Scholes 2002, s. 146, 148-150)

Kyvykkyyksien voidaan ajatella muodostuvan myös eri prosessien ja toimintojen yhteistoiminnasta ja synergiasta niin, että kyvykkyydet ovat kollektiivisen oppimisen mahdollistamien yksilöllisten voimavarojen seurausta. Tätä prosessia on havainnollistettu kuvassa 5, jossa yrityksen voimavarat on jaettu aineellisiin resursseihin, kulttuuripääomaan ja älylliseen pääomaan. Nämä voimavarat, niihin liittyvät toiminnot ja prosessit sekä toimintojen synergiat muodostavat yrityksen kyvykkyydet. (Hafeez et al. 2002, s. 42)



**Kuva 5: Kyvykkyyksien ja resurssien suhteet (Hafeez et al. 2002, s. 42)**

### 3 KYVYKKYYKSIEN TUNNISTAMINEN

Aineeton pääoma ja siihen liittyen myös kyvykkyyksien tunnistaminen on viime vuosina noussut aktiiviseksi tutkimus- ja oppiaineeksi. Antti Lönnqvistin vuonna 2002 toteuttama tutkimus osoittaaakin että verrattuna muihin mittausmenetelmiin juuri aineettomien menestystekijöiden mittaaminen on lisääntynyt selvästi viimeisen viiden vuoden aikana suomalaisissa yrityksissä. Seuraavissa kappaleissa käsittelemme tarkemmin miksi yritysten tulisi tunnistaa kyvykkyyksiä ja mihin ongelmiin niiden mittaamisessa ja tunnistamisessa voidaan törmätä.

#### 3.1 Miksi kyvykkyydet tulisi tunnistaa?

Ulrichin ja Smallwoodin mukaan organisaation kyvykkyydet ovat yrityksen tärkein aineeton voimavara. Heidän mukaansa nämä kyvykkyydet ovat keskeisin tekijä yrityksen markkina-arvon määräytymisessä ja siten ratkaiseva osa yrityksen toimintaa. Koska kyvykkyyksillä on erittäin tärkeä rooli yrityksen toiminnassa, tulisi niitä pystyä johtamaan tehokkaasti ja raportoida niistä sidosryhmille. Kyvykkyyksien mittaamisen tarkoitus onkin mahdollistaa kyvykkyyksien tehokas johtaminen ja raportointi sidosryhmille. (Ulrich & Smallwood 2004, s. 119-120)

Andriessenin jakaa aineettoman pääoman mittaamisen syyt neljään pääluokkaan: sisäisen johtamisen ja ulkoisen raportoinnin kehittäminen, lakiin ja liiketoimintaan liittyvät syyt sekä kansantalouden tilinpidon luotettavuus ja tarkkuus. Näistä motiiveista keskitymme kyvykkyyksiin liittyviin sisäisen johtamisen sekä ulkoisen raportoinnin kehittämiseen, joihin viidennessä ja kuudennessa luvussa esittelemämme molemmat menetelmät kuuluvat. (Andriessen 2004, s. 70–71)

Tekijät ovat keränneet sisäisen johtamisen ja ulkoisen raportoinnin parantamisen käsitteiden alle paljon erilaisia motiiveja. Vaikka motiivit on tarkoitettu aineettoman pääoman mittaamiseen, samat motiivit soveltuvat myös kyvykkyyksien mittaamisen perustelemiseen, koska kyvykkyydet ovat käyttämämme määritelmän mukaan aineettoman pääoman tärkein osa. Andriessen esittelee näille syyille kolmetoista eri pääkohtaa, jotka on esitetty taulukossa 1.

**Taulukko 1: Sisäisen johtamisen ja ulkoisen raportoinnin parantamisen osa-alueita (Andriessen 2004, s. 72-73)**

Sisäisen johtamisen parantamisen osa-alueet	Ulkoisen raportoinnin parantamisen osa-alueet
Mitä voidaan mitata, voidaan myös johtaa	Markkina-arvon ja kirjanpitoarvon välisen eron pienentäminen
Aineettoman pääoman johtamisen parantaminen	Yrityksen arvon ja tulevaisuuden suorituskyvyn tiedottamisen parantaminen sidosryhmille
Resurssiperusteisten strategioiden luominen	Vähennetään tiedon asymmetristä luonnetta
Toimien vaikutusten seuraaminen	Pääoman saamisen helpottaminen
Strategioiden toimeenpano	Yrityksen maineen ja osakekurssin parantaminen
Verrataan mahdollisia toimintavaihtoehtoja keskenään	
Tulojen mittaaminen luotettavalla tavalla	
Liiketoiminnan johtamisen kehittäminen kokonaisvaltaisesti	

### 3.1.1 Sisäiseen johtamisen parantaminen

Sisäisen johtamisen parantaminen liittyy voimakkaasti kyvykkyyksien kehittämiseen. Usein mainittu sisäisen johtamisen parantamiseen liittyvä motiivi on ”**mitä voidaan mitata, voidaan myös johtaa**”. Tämä motiivi on saanut myös kritiikkiä osakseen. Stewart (2001) toteaaakin, että ”mitä voidaan mitata, voidaan myös johtaa” on yksinkertaisesti väärin koska ihmiset ovat aina johtaneet asioita riippumatta siitä ovatko he mitanneet niitä (Stewart 2001, s. 291). Toinen motiivi, **aineettoman pääoman johtamisen parantaminen**, keskittyy siihen, että aineeton pääomaa tarvitsee lisää huomiota ja erilaista johtamista kuin muut pääomatyyppit (Andriessen, 2004, s. 74). Kaplan ja Norton (1992) esittävät kolmannen motiivin, joka on **resurssiperusteisten strategioiden luominen**. Tärkeimmät resurssit ovat yleensä aineettomia, joten niiden tunnistaminen ja mittaaminen on oleellinen osa strategioiden luontia.

Kaplan ja Norton (1996) esittelevät myös neljännen motiivin mittaamiseen, joka on **toimien vaikutusten seuraaminen**. Viides motiivi on sekin Kaplanin ja Nortonin (2001) työn tulosta. Motiivi käsittelee sitä, kuinka uusia **strategioita pannaan toimeen**. Molemmat motiivit liittyvät kiinteästi Kaplanin ja Nortonin kehittämään Balanced Scorecardiin, josta puhutaan enemmän luvussa 6. **Mahdollisten toimintavaihtoehtojen vertaaminen keskenään** on kuudes motiivi. Trade-off -päättösten tekemisen mahdollistamiseksi mittaamismenetelmissä käytettävät eri indikaattorit on laitettava tärkeysjärjestykseen ja summattava sen jälkeen yhteen, jotta eri hankkeiden paremmuusjärjestys tulisi selväksi. (Roos et al. 1997, s. 7)

Seitsemäs motiivi on **tulojen mittaaminen luotettavasti**. Aineettomaan pääomaan investoinnista tulevaisuudessa saatavien tulojen arviointi on pitkään ollut kirjanpitäjien murheenaihe. Kahdeksas motiivi on **liiketoiminnan johtamisen kehittäminen kokonaisvaltaisesti**. Esimerkkinä voidaan pitää kassavirran ja pääomakustannuksen huomioon ottaminen eli EVA:n käyttö ROI:n tai ROA:n sijaan. (Andriessen 2004, s. 75-76)

### 3.1.2 Ulkoisen raportoinnin parantaminen

Ulkoisen raportoinnin parantaminen liittyy **yrityksen arvon ja tulevaisuuden suorituskyvyn parempaan viestimiseen yrityksen sidosryhmille**. Nykyisin ongelmana on se, että taloudelliset tiedotteet eivät anna tarpeeksi hyvää kuvaa yrityksen tulevaisuuden suorituskyvystä. Motiiveina voivat olla myös **yrityksen maineen ja osakekurssin parantaminen, pääoman keräämisen helpottaminen** osoittamalla kyvykkyyksien todellinen arvo ja **yhtäläisen tiedon tarjoaminen** kaikille sidosryhmille. Yhtäläisen tiedon jakaminen vähentää resurssien allokoimista väärin sekä paremmin informoitujen sijoittajien ylivoittoja. Lisäksi ulkoisen raportoinnin parantamiseen kuuluu **markkina- ja kirjanpitoarvon välisen eron pienentäminen**, jossa kirjanpitoarvoon lisätään aineettoman pääoman sen osan arvo, jota ei ole jo laskettu kirjanpitoarvoon. (Andriessen, 2004, s. 78-84)

### 3.2 Tunnistamiseen ja mittaamiseen liittyvät ongelmat

Vuonna 2000 suoritettu Nordika tutkimus osoittaa, että myös suomalaiset yritykset tiedostavat aineettoman pääoman merkityksen: 94 prosenttia mieltää aineettomat voimavarat tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi, mutta vain 35 prosentilla näistä yrityksistä on käsitys siitä kuinka aineetonta pääomaa voidaan mitata ja raportoida. Vastaava yhdysvaltalaisia ja eurooppalaisia yrityksiä käsitellyt tutkimus antoi samankaltaisia tuloksia: 43 prosenttia yrityksistä piti tietopääoman mittaamista ja arvoa erittäin tärkeänä, mutta vain 4 prosenttia katsoi olevansa hyvä tai erittäin hyvä sen mittaamisessa. (Lönqvist 2004, s. 4-5)

Edellisessä kappaleessa esitetyistä tutkimustuloksista voidaan huomata, että suurin osa yrityksistä tiedostaa aineettoman pääoman ja kyvykkyyksien merkityksen, mutta vain hyvin pieni osa on onnistunut kehittämään toimivan mittaus- ja johtamismenetelmän niiden kehittämistä varten. Kyseinen ilmiö voidaan selittää aineettoman pääoman ja sen osatekijöiden mittaamiseen liittyvillä ongelmilla: johtajien on helpompi keskittyä tuttuihin ja konkreettisiin mittareihin ja johtamismenetelmiin vaikeasti mitattavien ja monimutkaisten aineettomien tekijöiden sijaan. (Lönqvist 2004, s. 5-7)

Lönqvist (2004) toteaaakin, että aineettoman pääoman suorituskyvyn mittaamisen suurin ongelma on sopivien mittareiden löytäminen ja kehittäminen tietyille mittaamisen osa-alueille, kuten esimerkiksi kompetensseille. Myös PricewaterhouseCoopersin tutkimus osoittaa että johtajilla oli kaikkein eniten ongelmia seuraavien tekijöiden mittaamisessa: älyllinen pääoma (67 % raportoi vaikeuksista) tutkimuksen ja tuotekehityksen arvo (59 % raportoi vaikeuksista), asiakkaan elinkaaren arvo (59 % raportoi vaikeuksista), brändin tehokkuus (56 % raportoi vaikeuksista) sekä innovaatio (52 % raportoi vaikeuksista). (Neely et al. 2002)

Lönqvistin (2004) mukaan konkreettisten mittareiden löytäminen aineettomia menestystekijöitä varten on vaikeaa, koska aineettoman pääoman eri osa-alueet kuten esimerkiksi kyvykkyydet ovat usein moniulotteisia, eikä niitä voi määritellä saati mitata täsmällisesti. Ongelmaksi voivat muodostua myös yrityksen tietojärjestelmät, jotka eivät mahdollista riittävän tietomäärän keräämistä tunnistamista varten. Vaikka Lönqvist



käsitteleekin väitöskirjassaan pääasiassa aineettomien menestystekijöiden mittaamista, voidaan saatujen tulosten olettaa pätevän myös kyvykkyyksien mittaamiseen ja tunnistamiseen.

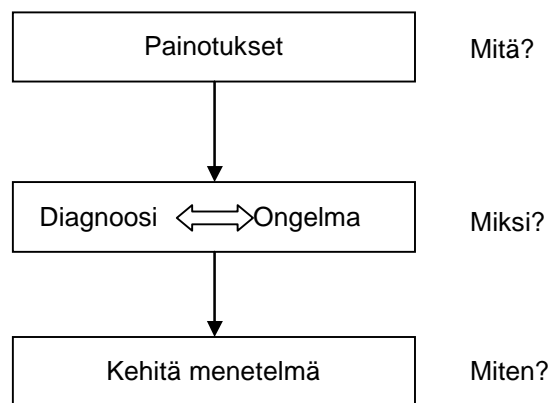
Koska mittauskohteet ovat aineettomia, niille on hyvin vaikea kehittää määrällisiä ja objektiivisia mittareita. Tämä johtaakin yleensä subjektiivisten mittareiden käyttöön, jolloin esimerkiksi kyvykkyyksiä mitataan ja arvioidaan avainasemassa olevien henkilöiden omien käsityksien perusteella. Vaikka kyselyihin perustuvat mittausmenetelmät ovatkin käyttökelpoisia ja usein jopa ainoa vaihtoehto kyvykkyyksien arviointiin tulee niitä käytettäessä ottaa huomioon että henkilökohtaiset mielikuvat voivat vaikuttaa mittaustulokseen ja vääristää sitä.

## 4 MITTAUSMENETELMIEN ARVIOINTI

Daniel Andriessen esittelee kirjassaan opetuksia, joita hän on oppinut kehittäessään metodia aineettoman pääoman mittaamiseen. Ensimmäinen opetus on se, että aineeton pääoma on määriteltävä tarkasti, jotta tärkeitä rahan lähteitä ei jätetä huomiotta. Toisena, aineettoman pääoman rahamääräinen arvostus voi olla ratkaisuna moniin ongelmiin, ongelmanmäärittely on tehtävä tarkasti ja ongelma on myös ymmärrettävä. Jos käsitellään sisäisen johtamisen parantamista, on päätettävä tähtääkö metodi aineettoman pääoman seuraamisen parantamiseen vai parantamaan strategian kehittämistä ja toimeenpanoa. Kolmanneksi on tehtävä päätös arvostamisen ja mittaamisen välillä ja päätettävä, mitä käytetään arvoasteikkona. (Andriessen 2004, s. 123)

### 4.1 Kolme kysymystä

Aineettoman pääoman mittaamiseen tarkoitettuja menetelmiä voidaan tutkia kolmen kysymyksen kautta: mitä, miksi ja miten. Kysymykset on havainnollistettu kuvassa 6.



**Kuva 6: Kysymykset, joita tarvitaan mittaamismenetelmien arvioinnissa**

**Mitä:** Mikä on tutkimuksen kohde ja mitä painotuksia ja määritelmiä metodi käyttää tuodakseen kohteen esille?

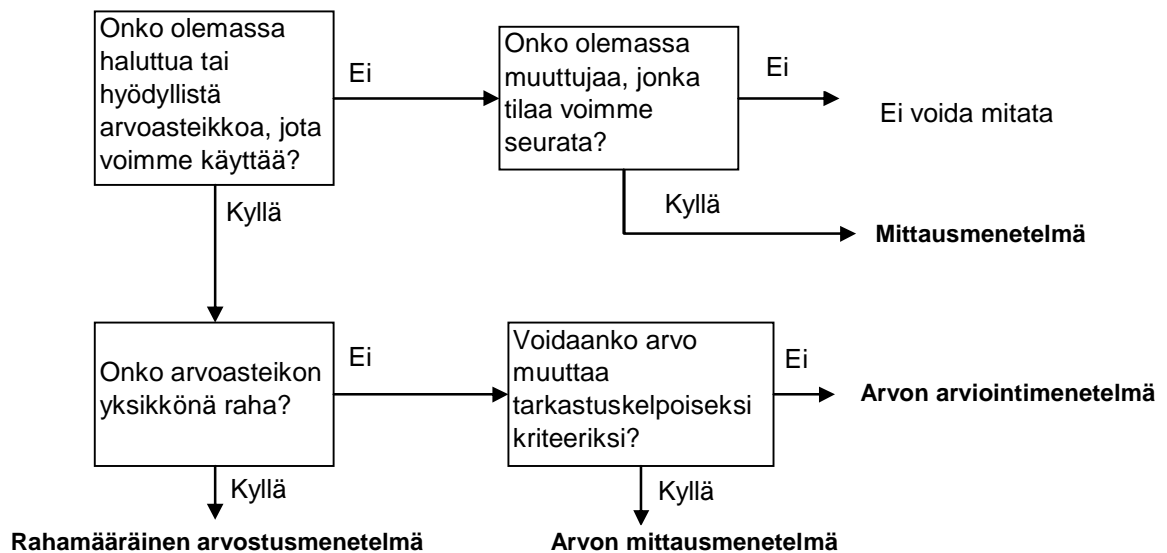
**Miksi:** Miksi metodi on kehitetty? Mikä on ongelmanmäärittely ja mitkä ovat sen seurauksia?

Miten: Miten menetelmä arvostaa aineetonta pääomaa? Mikä on tekijöiden ratkaisuehdotus ja mitä tuloksia menetelmä saa aikaan?

(Andriessen 2004, s. 55-56)

## 4.2 Menetelmien jaottelu

Andriessen esittelee kirjassaan *Making Sense of Intellectual Capital* (2004) aineettoman pääoman mittaamiseen neljä eri pääluokkaa, jotka ovat rahamääräinen arvostus-, arvon mittaus-, arvon arviointi- ja mittaamenetelmä. Menetelmien eroavaisuudet ja suhteet on esitelty kuvassa 7. Arvostuksessa tarvitaan kohde, joka arvostetaan, arvoasteikko ja yksikkö tai kriteeri, joka heijastaa kohteen hyödyllisyyttä tai haluttavuutta. Rahamääräisessä arvostusmenetelmässä arvoasteikon yksikkönä on nimensä mukaisesti raha. Arvon mittaamenetelmässä taas käytetään jotain muuta käypää yksikköä kuin rahaa. Jos arvoa ei voida muuttaa tarkastuskelpoiseksi kriteeriksi, vaan on arvostajan oman harkinnan varassa, menetelmää kutsutaan arvon arviointimenetelmäksi. Mittausmenetelmässä puolestaan ei ole käytössä hyödyllisyyttä tai haluttavuutta kuvaavaa kriteeriä, mutta sen sijaan käytössä on ilmiöön liittyvä mitattava muuttuja. (Andriessen, 2004, s. 13-14)



**Kuva 7: Arviointimenetelmien pääluokat ja niiden suhteet (Andriessen 2004, s. 15)**

Seuraavissa kappaleissa esittelemme kaksi menetelmää, joiden soveltuvuutta kyvykkyyksien mittaamiseen tutkimme. Arvioimamme menetelmät ovat Capabilities Audit ja Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo.

## **5 CAPABILITIES AUDIT**

Capabilities Audit on Dave Ulrichin ja Norm Smallwoodin kehittämä tuloskorttimenetelmä, jonka tarkoituksena on mitata organisaatioiden kyvykkyksiä ja näin osoittaa organisaatioiden vahvat ja kehitettävät alueet. Organisaatioiden kyvykkyudet ovat heidän mukaansa niitä tekijöitä, jotka luovat yliveroisen markkina-arvon yritykselle. (Ulrich & Smallwood 2004)

### **5.1 Capabilities Auditin malli**

Capabilities Audit on esitetty taulukossa 2. Taulukossa on esitelty yksitoista kyvykkyyttä, jotka yleisesti esiintyvät menestyvissä organisaatioissa. Taulukossa olevat kysymykset auttavat arvioimaan, millä tasolla kyvykkyudet ovat yrityksessä. Lisäksi arvioidaan kuinka tärkeä mikäkin kyvykkyys on yrityksen menestyksen kannalta, mihin niistä tulisi investoida ja kuinka voimakkaasti. Menetelmän toimeenpanossa voidaan käyttää sellaista kyvykkyysien listaa, joka parhaiten soveltuu yrityksen tilanteeseen ja strategiaan. Yritysten on tärkeää saavuttaa vähintään toimialan keskiarvo menestyksen kannalta keskeisillä kyvykkyyksillä ja menestyäkseen niiden on loistettava jopa kolmessa kyvykkyydessä. (Ulrich & Smallwood 2004)

**Taulukko 2: Kyvykkyyksien mittaamisen menetelmä Capabilities Audit (Ulrich & Smallwood 2004, s. 120-122)**

Organisaation kyvykkyydet	Kysymykset	Nykytila (0-10)	Tärkeys (1.-11.)
Lahjakkuus	Onko työntekijöillämme tarvittavaa pätevyyttä ja sitoutuneisuutta strategiamme toteuttamiseen?		
Nopeus	Saammeko aikaan tärkeitä muutoksia nopeasti?		
Yhteinen ajattelutapa ja jaettu käsitys brändistä	Onko meillä kulttuuri tai identiteetti, joka heijastaa arvojamme ja sitä kuinka teemme töitä? Jakavatko asiakkaat ja työntekijät identiteettimme?		
Vastuullisuus	Vaarantaako suorituskyvyn mittareiden valvominen strategiamme toimeenpanon?		
Yhteistyökyky	Kuinka hyvin teemme yhteistyötä yli osastojen rajojen saavuttaaksemme tehokkuutta ja vipuvaikutusta?		
Oppiminen	Olemmeko hyviä uusien merkityksellisten ideoiden kehittämisessä ja voimmeko yleistää ideat yli rajojen?		
Johtaminen	Onko johtajillamme jaettu näkemys siitä mitkä ovat tavoitellut tulokset ja miten niihin päästään?		
Asiakassuhteiden luominen	Luommeko kestäviä ja luottamukseen perustuvia asiakassuhteita haluttujen asiakkaiden kanssa?		
Strateginen yhtenäisyys	Jakaako henkilökuntamme samat älylliset, käyttäytymis- ja menettelytavat asiat strategian toteuttamiseksi?		
Innovaatio	Olemmeko innovatiivisia tuotteissa, strategiassa, jakelukanavissa, palveluissa ja hallinnossa?		
Tehokkuus	Vähennämmekö kustannuksia tarkalla prosessien, ihmisten ja projektien johtamisella?		

**Työntekijöiden lahjakkuus** -kohdassa on kysyttävä, onko yritys hyvä houkuttelemaan, motivoimaan ja pitämään osaavia ja sitoutuneita ihmisiä. Lahjakkuutta voidaan mitata esimerkiksi tuottavuuden mittareilla ja työntekijöille suunnatuilla kyselyillä. **Nopeus** on kaikki kaikessa muuttuvilla markkinoilla. Kyvykkyytenä nopeus viittaa organisaation kykyyn tunnistaa mahdollisuuksia ja toimia nopeasti esimerkiksi uuden tuotteen luomisessa tai uusien prosessien käyttöönotossa. (Ulrich & Smallwood 2004)

**Yhteinen ajattelutapa ja jaettu käsitys brändistä** –kyvykkyydessä on kysymys siitä, jakavatko yrityksen asiakkaat ja työntekijät saman kuvan yrityksestä kuin yrityksen johto. Kyvykkyyden arvo on sitä suurempi, mitä suurempi on konsensus sidosryhmien välillä. **Vastuullisuus** muuttuu kyvykkyydeksi henkilökunnan sisäistäessä sen, että tavoitteiden saavuttamatta jättäminen ei ole hyväksyttävää yrityksen kannalta. Vastuullisuuden tarkkailussa on kiinnitettävä huomiota siihen, palkitseeko tulospalkkaus hyviä työntekijöitä, vai onko palkkaero hyvien ja huonojen suorittajien välillä ainoastaan

nimellinen. **Yhteistyökyky** kuvaa organisaation sisäisen tiedonvaihdon ja yhteistyön tehokkuutta ja sen parantaminen pienentää hallintokustannuksia merkittävästi. Yhteistyökyvyn mittaamiseksi voidaan arvioida kuinka arvokkaita yrityksen eri osastot olisivat, jos ne myytäisiin erikseen verrattuna nykyiseen yrityksen markkina-arvoon. (Ulrich & Smallwood 2004)

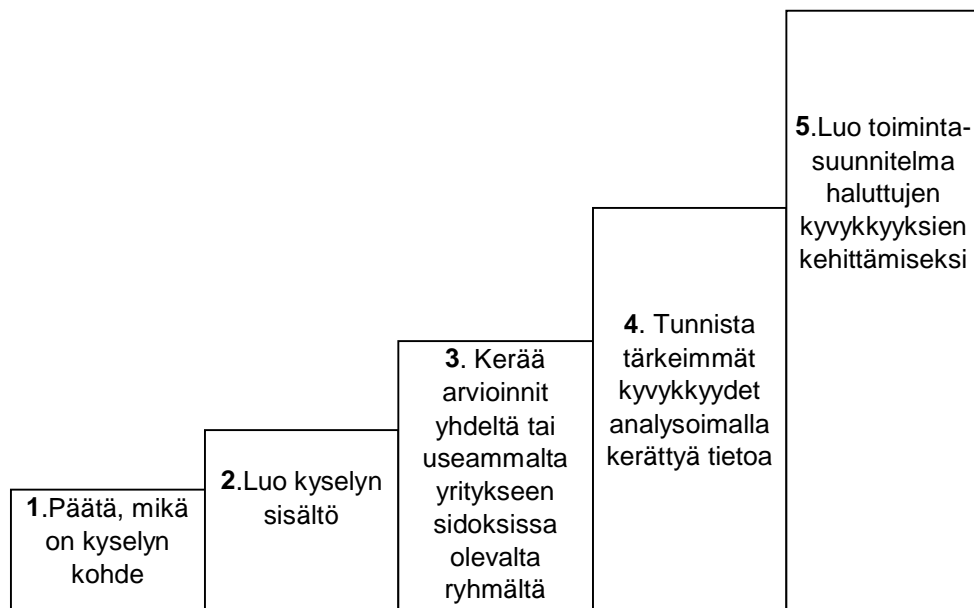
**Oppimisen** kyvykkyys kuvaa yrityksen kykyä luoda merkityksellistä tietoa ja jakaa niitä eri osastojen kesken. Uutta tietoa voidaan saavuttaa tutkimalla, benchmarkkaamalla ja osaavien ihmisten palkkaamisella. Jos yrityksellä on kyvykkyyttä **johtamisessa**, yrityksen johtajat jakavat saman käsityksen siitä, mitä heidän tulee tietää, olla ja tehdä. Johtamisen tasoa voidaan seurata muun muassa arvioimalla sitä, kuinka monta potentiaalista tulevaisuuden johtajaa yrityksessä on jokaista nykyistä johtajaa kohden. Jos tulevaisuuden johtajia on vähemmän kuin nykyisiä, yrityksellä on todennäköisesti ongelmia tiedossa tulevaisuudessa. (Ulrich & Smallwood 2004)

**Asiakassuhteiden luominen** -kyvykkyys tarkoittaa sitä, onko yritys hyvä luomaan kestäviä luottamukseen perustuvia asiakassuhteita haluttujen asiakkaiden kanssa. Koska tunnettu tosiasia on, että 20 % asiakkaista tuo noin 80 % voitoista, avainasiakkaat tulee tunnistaa ja pitää tyytyväisinä. **Strateginen yhtenäisyys** kuvaa sitä, kuinka hyvin yrityksen työntekijät ovat tietoisia yrityksen strategiasta ja siitä miksi se on tärkeä. Strateginen yhtenäisyys luodaan älyllisellä, käyttäytymis- ja menettelytavallisella tasolla ja sitä voidaan mitata esimerkiksi koko yrityksen laajuisella kyselyllä yrityksen strategisista linjoista. (Ulrich & Smallwood 2004)

**Innovaatio** -kyvykkyys kuvaa yrityksen kykyä tehdä nyt ja tulevaisuudessa uusia innovaatioita koskien tuotteita, prosesseja, strategioita tai muita toiminnan kannalta tärkeitä osa-alueita. Innovaatiota voidaan mitata muun muassa viimeisten vuosien aikana kehitettyjen palveluiden osuudesta yrityksen voitoista. **Tehokkuus** kuvaa yrityksen kykyä hallita kustannuksia. Tehokkuus on mitattavissa esimerkiksi sidotun pääoman määrällä ja työvoimakustannuksilla, jotka ovat esitettyinä taseessa ja tuloslaskelmassa. (Ulrich & Smallwood 2004) CA:ssa voi olla myös muita kyvykkyksiä edellä mainittujen yhdentoista lisäksi: Esimerkiksi laatu voisi olla yksi käyttökelpoinen kyvykkyys. Laatua voitaisiin mitata vaikkapa reklamaatiokustannuksilla tai asiakaspalautteella.

## 5.2 Kyselyn toteuttaminen

Capabilities Audit, kuten muutkin tuloskorttimenetelmät, on aina muokattava vastaamaan mitattavan kohdeyrityksen asemaa, olosuhteita ja strategiaa, jotta menetelmästä olisi hyötyä. Ulrich ja Smallwood (2004) esittelevät Capabilities Auditin toteuttamiseksi viisiaskelisen toimintasuunnitelman, joka on esitetty kuvassa 8.



**Kuva 8: Askeleet CA:n toteuttamiseen (Ulrich & Smallwood 2004, s. 126)**

Ensimmäisessä askeleessa määritetään kyselyn kohde, joka voi olla mikä tahansa yrityksen osa taikka yritys kokonaisuudessaan. Toisessa askeleessa luodaan kyselyn sisältö. Yksitoista aiemmin esiteltyä organisaation kyvykkyyttä ovat hyvä pohja kyselyn kysymysten luomiseen. Kolmannessa askeleessa kerätään halutulta kohderyhmältä arvioita nykyisistä ja halutuista kyvykkyysien tasoista. Kohderyhmänä voi olla ainoastaan ryhmän johto, monta ryhmää tai kysely voidaan suunnata sekä yrityksen sisä- että ulkopuolelle. Ulkopuolisia arvioijia voivat olla esimerkiksi asiakkaat, yhteistyökumppanit tai toimittajat. Neljännessä askeleessa yhdistetään ja analysoidaan kerätty aineisto ja pyritään tunnistamaan tärkeimmät kyvykkyudet. Aineiston analysointiin voidaan tarvita tilastolliseen analysointiin kykeneviä ohjelmia. Johdon tulisi keskittyä korkeintaan kolmeen tärkeimpään kyvykkyyteen kerrallaan. Viidennellä askeleella luodaan selkeä



toimintasuunnitelma, jolla kyvykkyyksiä pyritään parantamaan tai ylläpitämään, tapauksesta riippuen. (Ulrich & Smallwood 2004)

### 5.3 CA:n arviointia

Capabilities Audit on tapa saada kyvykkyydet näkyviksi ja merkityksellisiksi. Se auttaa johtajia arvioimaan yrityksensä heikkouksia ja vahvuuksia, auttaa strategian luonnissa ja sitä voidaan käyttää myös strategian toteuttamisen ohjaamiseen. Lisäksi sitä voidaan käyttää ulkoiseen raportointiin asiakkaille ja sijoittajille. (Ulrich & Smallwood 2004) CA on lisäksi helppo ymmärtää ja erittäin selkeä. Menetelmässä on kuitenkin myös heikkouksia. Kattavan kyselyn toteuttaminen vie paljon aikaa ja voimavaroja. Mittaustulokset riippuvat täysin arvioijasta ja tuloksien analysointi voi olla vaikeaa. Kyvykkyyksien välisiä synergiaetuja voi myös olla vaikea havaita tällä menetelmällä. Seuraavissa kappaleissa käsittelemme tarkemmin CA:n ominaisuuksia.

#### 5.3.1 CA:n edut ja vahvuudet

Capabilities Audit on yksi harvoista ainoastaan kyvykkyyksien tunnistamiseen ja mittaamiseen keskittyvistä työkaluista. CA:n tärkein vahvuus on sen ymmärrettävyys: se antaa selkeän ja ymmärrettävän kuvan menestyksen kannalta oleellisimmista kyvykkyyksistä. Se auttaa johtajia tajuamaan kyvykkyyksien merkityksen tuomalla ne ja niiden vaikutukset näkyviin. CA auttaa yrityksen hyvien ja kehitystä vaativien osa-alueiden tunnistamisessa ja sen pohjalta mahdollistaa strategioiden luonnin sekä auttaa strategioiden viestittämisessä alaspäin.

Sisäisten hyötyjen lisäksi CA:ta voidaan hyvin käyttää myös ulkoisen raportoinnin parantamisessa: Sillä voidaan viestiä asiakkaille ja sijoittajille parempi kuva yrityksen todellisesta arvosta. Tämä voi auttaa pieniä ja suurempiakin yrityksiä keräämään rahoitusta helpommin, kun kyvykkyydet voidaan tuoda paremmin esiin.

Benchmarkkausta kannattaa hyödyntää CA:n kanssa, jotta vertailukohdaksi saataisiin yritys, jossa haluttu kyvykkyys on parhaalla mahdollisella tasolla. Vertailuyritys voidaan valita hyvin toiseltakin toimialalta, jolloin vertailtava osapuoli olisi todennäköisesti

halukkaampi vaihtamaan tietoja kuin suora kilpailija. (Ulrich & Smallwood 2004) Mikään ei myöskään estä CA:n käyttöä yhdessä muiden työkalujen kanssa: Sen yhdistäminen esimerkiksi Balanced Scorecardiin voisi olla erittäin hedelmällistä. CA:ta voitaisiin näin käyttää tunnistamaan tärkeimmät kyvykkyydet ja luomaan niille tavoitetasot.

### 5.3.2 CA:n ongelmakohdat

CA:n suurimpana ongelmakohtana on sen subjektiivisuus: mittaustulokset riippuvat paljon yksilön mielipiteistä ja arvioista, eivätkä niinkään objektiivisista mittareista. CA on myös räätälöitävä yksilöllisesti jokaiseen organisaatioon erikseen. Kyselyn toteuttaminen laajasti vie runsaasti aikaa, mutta mitä enemmän sidosryhmiä otetaan mukaan, sitä luotettavammasta tuloksesta on kyse. Tulosten analysointi voi myös osoittautua hankalaksi. Analysoinnissa olisi hyvä olla käytössä tilanteeseen sopiva tilastollisen analyysin ohjelma, joita ei ole valmiiksi ainakaan pienemmissä yrityksissä. Antti Laaksolahti (2005) käyttää diplomityössään tilastollisessa analyysissä analytic hierarchy process -menetelmää, joka soveltuu hyvin ainakin pk-yritysten tarpeisiin. Menetelmä on esitetty tarkemmin Hafeezin et al. artikkelissa *Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process* (2002).

Kyvykkyyksien välisiä synergiaetuja voi myös olla vaikea havaita tällä menetelmällä. Olisi hyvä miettiä, mitkä mittarit ovat yhteydessä toisiinsa. Lopulliset mittarit olisikin hyvä koota kyvykkyyksiä yhteen liittämällä huomioiden kuitenkin sen, että ei keskitytä liian moneen kyvykkyyteen samanaikaisesti. (Ulrich & Smallwood 2004) Eri työkalujen yhteensopivuus voi aiheuttaa ongelmia, mutta uskomme menetelmän sopivan hyvin yhteen ainakin Balanced Scorecardin kanssa. Kyvykkyyksien tärkeyttä tulee arvioida säännöllisin väliajoin. Säännöllisellä arvioinnilla voidaan vastata yrityksen ja sen toimintaympäristön muutokseen niin, että yritys keskittyy tilanteen vaatimien kyvykkyyksien kehittämiseen.

## 5.4 Yhteenveto Capabilities Auditista

Capabilities Auditin yhteenveto on tehty Andriessenin esittämän mallin mukaan ja se on esitetty taulukossa 3. Malli mittausmenetelmien arvioimiseen on esitetty kuvassa 6 ja sen tarkoituksena on arvioida aineettoman pääoman mittausmenetelmää kysymällä, mitkä ovat käytetyt määritelmät, miksi menetelmä on kehitetty ja miten kyvykkyyksiä arvostetaan.

**Taulukko 3: Yhteenveto CA:sta**

Vastaus	Kysymys
<p>Kyvykkyydet muodostuvat organisaation kollektiivisista taidoista, kyvyistä ja asiantuntemuksesta. Ne kuvaavat sitä, miten resurssit ja henkilöstö on yhdistetty tehtävien suorittamiseksi.</p>	<p>Mitkä ovat määritelmät, painotukset ja tutkimuksen kohteet?</p>
<p>Tunnistamaan, mittaamaan ja arvioimaan organisaation kyvykkyyksiä. Auttamaan strategian muodostamisessa ja toimeenpanossa sekä yrityksen todellisen arvon viestittämisessä.</p>	<p>Miksi menetelmä on kehitetty?</p>
<p>Menetelmä kuuluu arvon arviointimenetelmiin. Menetelmässä tehdään kysely valituille sidosryhmille, jonka perusteella arvioidaan tärkeimmät kyvykkyydet.</p>	<p>Miten kyvykkyyksiä arvostetaan?</p>

## 5.5 Samankaltainen menetelmä: Intellectual Capital Benchmarking System

Viedman kehittämä Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS) on menetelmältään hyvin samankaltainen Capabilities Auditin kanssa. Molemmat menetelmät voidaan sijoittaa arvon arviointimenetelmiksi kuvan 6 mukaan. Viedma jakaa aineettoman pääoman sosiaaliseen ja älylliseen pääomaan: sosiaalinen pääoma koostuu yrityksen rakentaman organisaatioverkon kyvykkyyksistä ja resursseista ja älyllinen pääoma taas inhimillisestä pääomasta sekä rakenne- ja suhdepääomasta. Hänen menetelmällään voidaan arvioida

älyllistä pääomaa sekä operationaalisissa prosesseissa että innovaatioprosesseissa ja sosiaalista pääomaa verkostoissa. (Andriessen 2004, s. 326-327)

Viedman menetelmässä yritys etsii ensin itselleen maailmanluokan kilpailijan, jota verrataan kyseiseen yritykseen. Mitta-asteikko on siis paras mahdollinen yritys markkinoilla. Seuraavaksi laaditaan kysymyslista, jolla selvitetään, miten yrityksen eri toiminnot pärjäävät suhteessa markkinoiden parhaaseen yritykseen ja liitetään jokaiseen arvioon myös kerroin, joka ilmaisee arvion tarkkuutta. Toiminnot painotetaan vielä tärkeyden suhteen kuten CA:ssa, jolloin saadaan painotettu keskiarvo yrityksen menestyksestä suhteessa parhaaseen mahdolliseen vertailukohteeseen. (Andriessen 2004, s. 327-328)

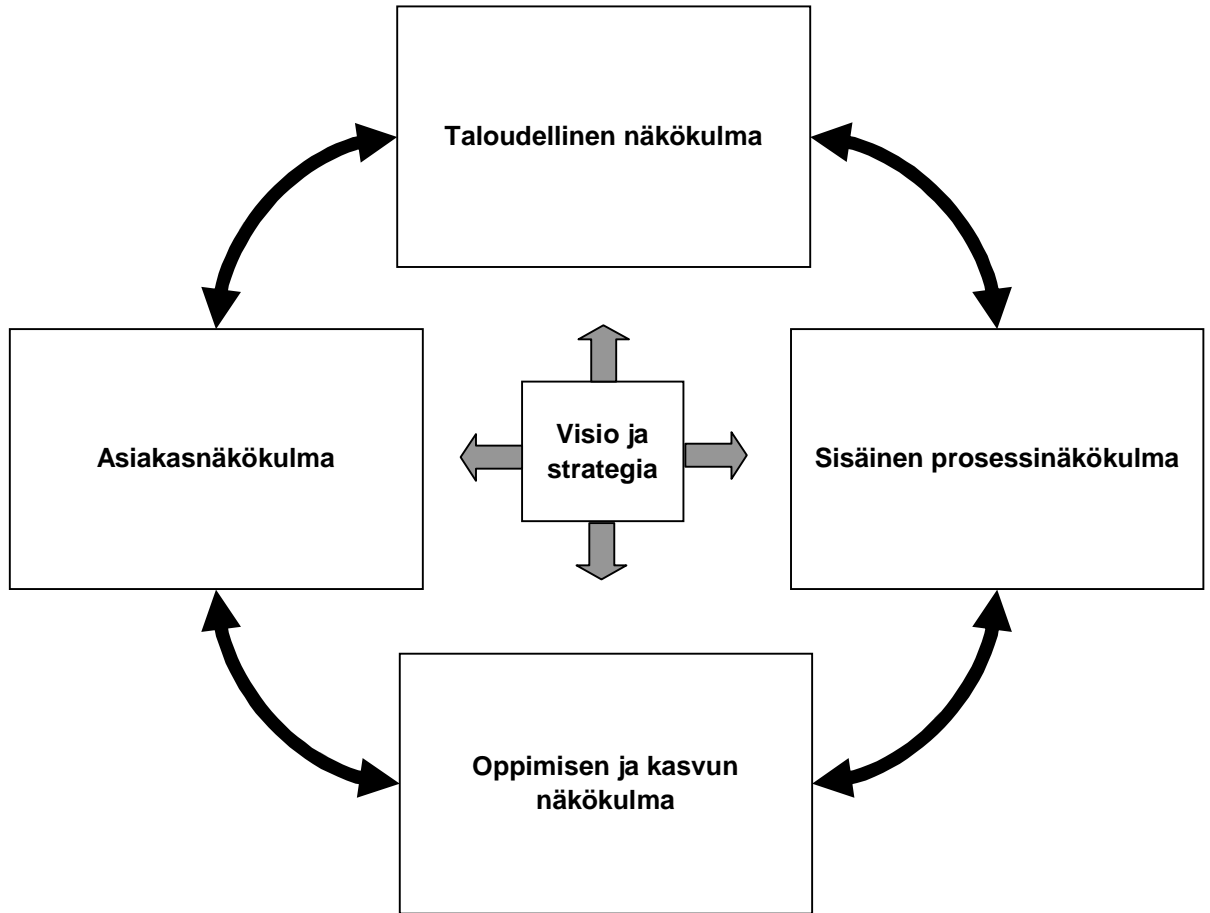
Koska Viedman menetelmässä on niin paljon samankaltaisuuksia CA:n kanssa, käytämme Andriessenin arviointia ICBS:istä apuna Capabilities Auditin arvioinnissa. Andriessen kritisoi sitä, että arvioinnin suorittaminen riippuu täysin arvioinnin laatijasta, kuten myös vaikuttavien tekijöiden painottaminen ja arvioinnin luotettavuuden pisteytys. (Andriessen 2004, s. 328)

## **6 BALANCED SCORECARD**

Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 esittelemä Balanced Scorecard on nykyään kaikkein tunnetuin ja useissa maissa myös eniten käytetty tasapainotettu mittaristo. Malmin vuonna 1998 toteuttamassa tutkimuksessa ilmeneekin että jopa 60 prosenttia suomalaisista yrityksistä sovelsi tai oli ottamassa käyttöön Balanced Scorecardia ja että 20 % harkitsi sen käyttöönottoa. Balanced Scorecardin tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen kuva yrityksen suorituskyvystä mittaamalla yrityksen toimintaa eri näkökulmista. Seuraavissa kappaleissa käsittelemme tarkemmin tasapainotetun mittariston peruseriaatteita, eri näkökulmia ja lopulta sitä kuinka menetelmää voidaan soveltaa kyvykkyyksien mittaamisen yhteydessä.

### **6.1 Balanced Scorecardin perusteet**

Kaplanin ja Nortonin mukaan taloudelliset tunnusluvut kertovat vain menneiden tapahtumien seurauksista, eivätkä ne yksistään ole riittäviä pitkäaikaisen arvonluonnin arvioimiseen. Heidän mukaansa Balanced Scorecard täydentää taloudellisia mittareita mittaamalla myös yrityksen tulevaisuuden suorituskyvyn avaintekijöitä. Käytettävät mittarit ja tavoitteet johdetaan yrityksen visiosta ja strategiasta. Mittarit ja tavoitteet käsittelevät organisaation suorituskykyä neljästä eri näkökulmasta: taloudellisesta, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Balanced Scorecardin viitekehys ja eri näkökulmat on esitetty kuvassa 9. (Kaplan & Norton 1996, s. 8-9) Kuvasta tulisi huomata vision ja strategian keskeinen rooli sekä eri näkökulmiin liittyvät kysymykset, joihin niiden tulisi vastata. Seuraavissa kappaleissa esittelemme tarkemmin eri näkökulmat ja niiden ominaispiirteet.



**Kuva 9: Balanced Scorecardin viitekehys (Kaplan & Norton 1996, s. 9)**

### 6.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudelliset mittarit kuvaavat yrityksen pitkän aikavälin tavoitetta, joka on ylivertaisen tuoton tarjoaminen sijoitetulle pääomalle. Nämä mittarit liittyvät yrityksen kannattavuuden, pääoman tuoton ja liikevaihdon mittaamiseen. Tyypillisiä mittareita ovat muun muassa liikevoitto, käyttökate, oman pääoman tuotto ja sijoitetun pääoman tuotto. Kaplanin ja Nortonin mukaan taloudellinen näkökulma vastaa kysymykseen: Kuinka omistajat näkevät meidät? Tämä näkökulma korostaa omistajalähtöisyyttä ja kuvaa strategian seurauksia. (Kaplan & Norton 1996, s. 47-62)

### 6.1.2 Asiakasnäkökulma

Tässä näkökulmassa yrityksen suoritusta mitataan asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen kannalta kriittisiä menestystekijöitä ovat tuotteen ja palvelun toiminnallisuus, laatu ja hinta sekä ostokokemuksen laatu ja yrityksen tai tuotteen imago ja maine. Asiakasnäkökulman tulisi kertoa kuinka asiakkaat näkevät meidät ja kuinka yritys erottuu muista yrityksistä asiakkaan silmissä. Perinteisiä mittareita ovat muun muassa markkinaosuus, uusien asiakkaiden määrä, asiakasuskollisuus ja asiakastyytyväisyys. (Kaplan & Norton 1996, s. 63-85)

### 6.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa yrityksen tulee tunnistaa ne kriittiset prosessit, joissa yrityksen pitää suoriutua loistavasti omistajien ja valittujen asiakassegmenttien tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen prosessit voidaan yleensä jakaa kolmeen osa-alueen. Nämä ovat tilaus-valmistus-toimitus -prosessi, after sales -prosessi ja tuotekehitys- tai innovaatioprosessi. Tilaus-valmistus-toimitus -prosessin tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi oikea aikaisten toimitusten lukumäärällä, hukkaprosentilla, kapasiteetin käyttöasteella ja tuotannon läpimenoajalla. After sales -prosessin mittareita voivat olla esimerkiksi myyntisaamisten kiertonopeus ja reklamaatioiden käsittelykustannukset. Tuotekehitys- ja innovaatioprosesseja puolestaan voidaan mitata vertaamalla tuotekehityskustannuksia liikevaihtoon. (Kaplan & Norton 1996, s. 86-116)

### 6.1.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Tutkittaessa aineetonta pääomaa ja kyvykkyyksiä oppimisen ja kasvun näkökulma muodostuu kaikkein mielenkiintoisimmaksi Balanced Scorecardin osa-alueeksi. Kaplanin ja Nortonin mukaan kaikkien muiden näkökulmien tavoitteiden saavuttaminen riippuu juuri oppimisen ja kasvun näkökulmaan liittyvistä organisaation kyvykkyyksistä. Kyvykkyyksien kehittämisen mahdollistavat tekijät voidaan jakaa kolmeen eri lähteeseen. Nämä lähteet ovat työntekijät, systeemit ja organisaation suuntautuminen. Ylivertaisen suorituskyvyn saavuttaminen edellyttää merkittäviä investointeja edellä mainittuihin

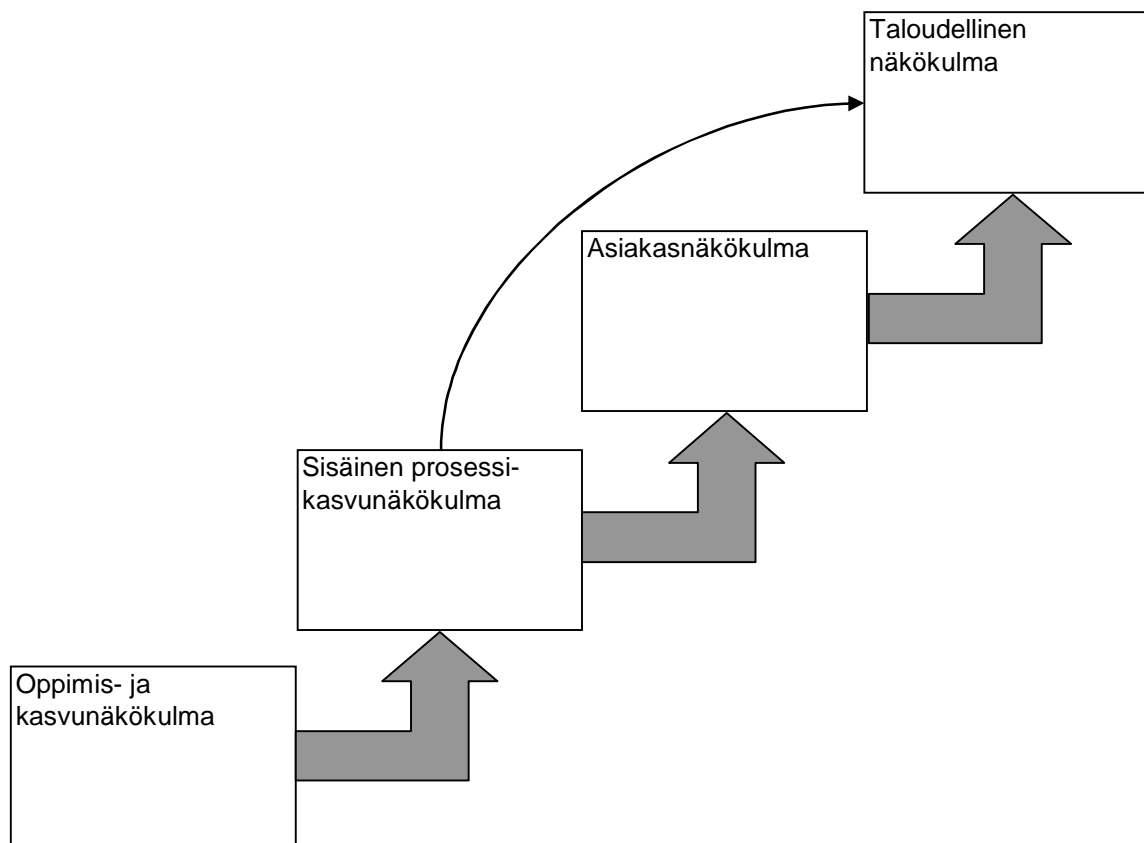
lähteisiin, joiden pohjalle organisaation kyvykkyydet rakentuvat. (Kaplan & Norton 1996, s. 120-146)

Kaplanin ja Nortonin mukaan kolmella työntekijälähtöisellä mittarilla voidaan mitata työntekijöihin, systeemeihin ja organisaation suuntautumiseen tehtyjen investointien vaikutuksia. Nämä mittarit ovat työntekijöiden tyytyväisyys, tuottavuus ja säilyvyys. Näiden mittareiden ajurit ovat heidän mukaansa kuitenkin hyvin yleisiä ja vähemmän kehittyneitä kuin muiden näkökulmien ajurit. Kaplan ja Norton toteavatkin että tarkempien mittarien luominen työntekijöiden, systeemien ja organisaation mittaamiseksi vaatii vielä tutkimustyötä.

## **6.2 Balanced Scorecardin eri näkökulmien väliset yhteydet**

Balanced Scorecard mallissa organisaation suorituskyky rakentuu oppimisen ja kasvun näkökulmaan läheisesti liittyvien kyvykkyyksien pohjalle. Oppimisen ja kasvun näkökulman ja kyvykkyyksien ajatellaan siis mahdollistavan sisäisten prosessien kehittämisen, asiakastarpeiden tyydyttämisen ja paremman taloudellisen tuloksen. Toisaalta eri näkökulmien yhteyksiä voidaan havainnollistaa myös kuvalla 10. Tässä kuvassa eri näkökulmat on esitetty hierarkkisesti niin, että parannukset alimmaisessa kasvun ja oppimisen näkökulmassa auttavat yritystä kehittämään sen sisäisiä prosesseja. Sisäisten prosessien kehittäminen mahdollistaa lisäarvon luomisen asiakkaille ja tyytyväiset asiakkaat taas tekevät paremman taloudellisen tuloksen tekemisestä mahdollista. (Järvenpää et al. 2001)





**Kuva 10: Balanced Scorecardin näkökulmien yhteydet (Järvenpää et al. 2001)**

## **7 CAPABILITIES AUDIT JA BALANCED SCORECARD KYVYKKYYKSIEN MITTAAMISESSA**

Alkuperäisen tutkimussuunnitelmamme mukaan halusimme tutkia voidaanko Balanced Scorecardin avulla tunnistaa ja mitata yrityksen kyvykkyyksiä. Kuitenkin perehtyessämme aihealueeseen huomasimme että BSC:n soveltaminen tähän käyttötarkoitukseen muodostuu hyvin ongelmalliseksi. Balanced Scorecard on voimakkaasti painottunut strategisen suunnittelun apuvälineeksi ja lähtökohdiltaan hyvin vaikeasti sovellettavissa juuri kyvykkyyksien mittaamiseen. Tämän vuoksi keskitymme tutkimuksessamme Capabilities Audit -viitekehysten tarjoamiin kyvykkyyksien mittaamismenetelmiin ja niiden hyväksikäyttämiseen osana BSC:n tasapainotettua mittaristoa. Seuraavaksi käsittelemme tarkemmin Balanced Scorecardin viitekehukseen tekemämme rajaukset ja siihen liittyvät ongelmat mitattaessa kyvykkyyksiä.

### **7.1 Rajaukset Balanced Scorecardin viitekehukseen**

Kaplan ja Norton ovat kehittäneet Balanced Scorecard -malliaan jatkuvasti viime vuosien aikana ja mallin painopiste onkin siirtynyt tasapainotetusta suorituskykymittaristosta yhä enemmän strategisen suunnittelun ja strategian implementoinnin apuvälineeksi. Viimeisimmissä töissään Kaplan ja Norton ovat keskittyneet Balanced Scorecardin hyödyntämiseen muun muassa strategiakeskeisen strategiakarttamallinsa osana. Lisäksi varsinkin oppimisen ja kasvun tai itse asiassa alun perin innovaation ja oppimisen näkökulmassa on tapahtunut merkittäviä muutoksia tekijöiden lisättyä aineettoman pääoman tekijöitä tähän näkökulmaan.

Balanced Scorecardin jatkuvan kehittymisen ja siihen myöhemmin tehtyjen muutosten takia rajasimme tutkimuksemme Kaplanin ja Nortonin alkuperäiseen vuonna 1996 esittelemään Balanced Scorecardiin. Tässä viitekehyksessä organisaation suorituskyky rakentuu kasvun ja oppimisen näkökulmaan sisältyvien kyvykkyyksien pohjalle. Kaplanin ja Nortonin mukaan näitä kyvykkyyksiä voidaan mitata kolmella työntekijälähtöisellä mittarilla, jotka ovat työntekijöiden tyytyväisyys, tuottavuus ja säilyvyys.

## 7.2 Ongelmat mitattaessa kyvykkyyksiä Balanced Scorecardin avulla

Kaplanin ja Nortonin näkemys yrityksen suorituskyvystä on mielenkiintoinen, sillä se asettaa kyvykkyydet erittäin tärkeään asemaan yrityksen suorituskyvyn kannalta, mutta ei tarjoa juurikaan keinoja erilaisten kyvykkyyksien tunnistamiseen tai niiden tärkeyden arviointiin. Tarvittavia kyvykkyyksiä voidaan jossain määrin johtaa yrityksen visiosta ja strategiasta, mutta kyvykkyyksien tärkeyden arviointi ja kattava tunnistaminen voi olla hyvinkin hankalaa pelkän Balanced Scorecard viitekehyksen pohjalta. Myös kyvykkyyksien asema osana BSC:tä vaikuttaa ongelmalliselta, sillä kyvykkyyksien keskeisestä asemasta huolimatta kyvykkyyksiä mitataan yleensä vain 1-3 mittarilla, jolloin kattavan kuvan saaminen yrityksen aineettomasta pääomasta ja kyvykkyyksistä on vaikeaa.

Myös BSC:n oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit ovat ongelmallisia kyvykkyyksiä mitattaessa. Mielestämme aikaisemmin mainittujen työntekijämittarien tai niiden kehittymisen perusteella ei voida erotella niiden ajureita eli kyvykkyyksiä, sillä kyseisten mittarien yleisyyden takia jokaiseen vaikuttaa useampi kuin yksi kyvykkyys. Tällöin yksittäisen kyvykkyyden kehitys on saattanut olla negatiivista, mutta muiden positiivinen kehitys on kompensoinut huonoa kehitystä ja johtanut hyviin mittaustuloksiin. Myös Kaplan ja Norton (1996) myöntävät että parempien mittarien kehittäminen oppimisen ja kasvun näkökulmaan vaatii vielä tutkimusta.

Pelkästään Kaplanin ja Nortonin määrittelemien työntekijämittarien käyttäminen voi olla vaarallista, koska tällöin yritys saattaa keskittyä sellaisiin kyvykkyyksiin, jotka eivät ole toiminnan kannalta kaikkein tärkeimpiä. Mittarien toiseksi ongelmaksi voidaan havaita se, että jotkin kyvykkyydet saattavat jäädä kokonaan huomioimatta, koska ne eivät välttämättä vaikuta edellä mainittuihin työntekijämittareihin. Pahimmassa tapauksessa yritys saattaakin jättää huomioimatta kaikkein tärkeimmät ja toiminnan kannalta keskeisimmät kyvykkyydet ja keskittyä strategian ja toiminnan kannalta vähemmän tärkeisiin kyvykkyyksiin.

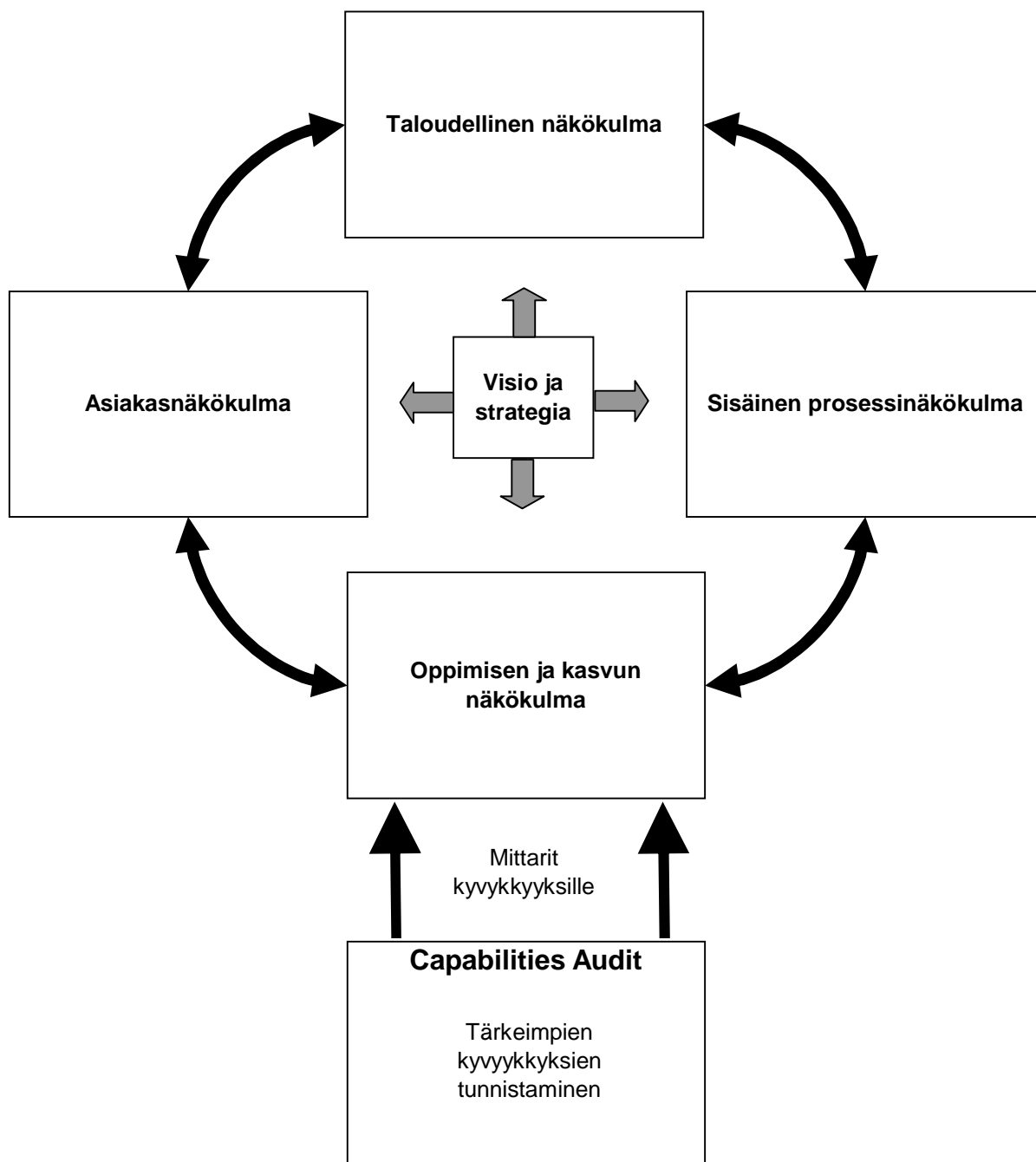
Kaplanin ja Nortonin käyttämiin mittareihin liittyy myös muita ongelmia: esimerkiksi Andriessen (2004) toteaa, että Balanced Scorecard ei mittaa yrityksen aineetonta pääomaa tai kyvykkyyksiä vaan yrityksen tekemien toimenpiteiden vaikutuksia. Andriessenin mukaan tämä johtuu siitä että BSC on strategiakeskittynyt malli. Koska BSC ei mittaa

varsinaisesti aineetonta pääomaa tai kyvykkyyksiä, ei sen avulla voida parantaa toista kyvykkyyksien mittaamisen motiivia eli ulkoisen raportoinnin parantamista. Myös mittarien tulkinta voi olla Andriessenin mukaan ongelmallista: mikäli yksi BSC:n mittareista on kehittynyt parempaan suuntaan ja toinen puolestaan huonompaan, on vaikea arvioida onko toiminnassa menty oikeasti parempaan suuntaan. Tällöin vaihtoehtoisten trade-off –päätösten teko on vaikeaa.

### **7.3 Capabilities Audit ja Balanced Scorecard**

Kuten aikaisemmin on todettu, Balanced Scorecard on nykyään kaikkein tunnetuin ja yleisimmin käytetty suorituskykymittaristo, jota hyödynnetään laajalti erilaisissa yrityksissä. Menetelmän levinneisyys osoittaa että yritykset näkevät Balanced Scorecardin hyödyllisenä työkaluna yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen sekä johtamiseen ja strategiseen suunnitteluun. Mallissa voidaan kuitenkin havaita edellisessä kappaleessa käsiteltyjä ongelmia varsinkin oppimisen ja kasvun näkökulmaan liittyen. Seuraavaksi esittelemme kuinka perinteistä Balanced Scorecardia voidaan kehittää Capabilities Audit -menetelmän avulla.

Capabilities Auditin hyväksikäyttäminen Balanced Scorecard -menetelmän osana on mielestämme perusteltua, koska Kaplan ja Norton toteavat koko yrityksen suorituskyvyn rakentuvan sen kyvykkyyksien pohjalle. Näin ollen kyvykkyyksillä on keskeinen asema yrityksen toiminnassa ja niiden kehittymistä tulisi seurata. Balanced Scorecardin alkuperäinen viitekehys ei kuitenkaan tarjoa riittävän tarkkoja menetelmiä kyvykkyyksien tunnistamiseen, mittaamiseen ja niiden tärkeyden arviointiin. Capabilities Audit puolestaan on käyttökelpoinen menetelmä edellä mainittuihin tehtäviin ja sen avulla saatuja tietoja ja mittareita olisi mielestämme mahdollista hyödyntää myös Balanced Scorecardin ja tarkemmin juuri oppimisen ja kasvun näkökulman osana. Tämä on esitetty kuvassa 11.

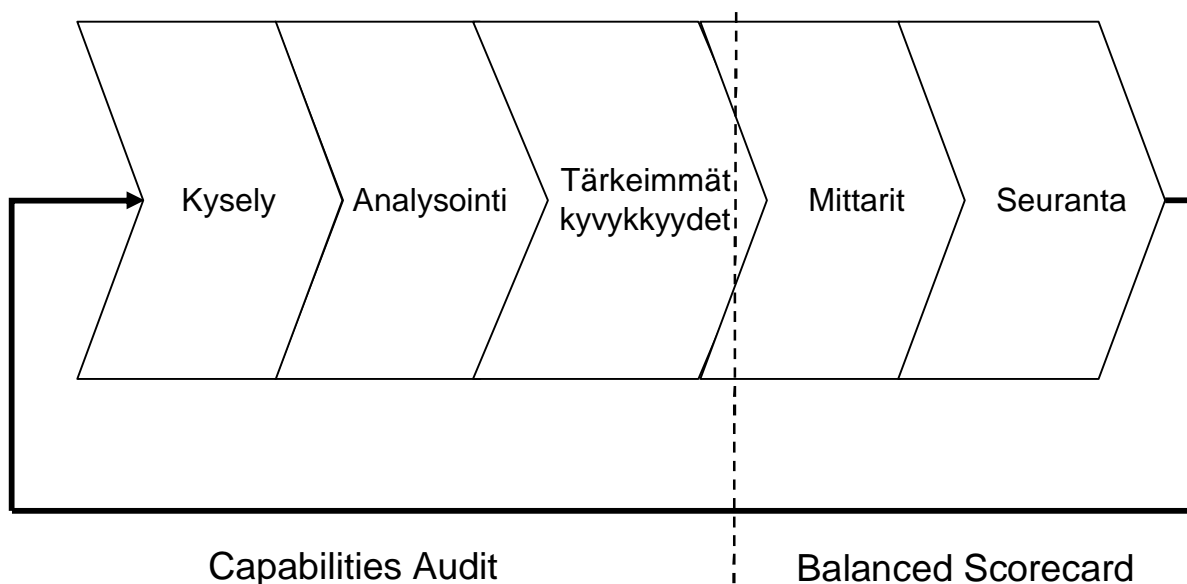


**Kuva 11: Capabilities Audit ja oppimisen ja kasvun näkökulma**

Mitattaviksi kyvykkyyksiksi tulisi valita Capabilities Auditin avulla määritellyt kaikkein tärkeimmät kyvykkyydet tai niiden yhdistelmät, joissa yrityksen tulee loistaa menestyäkseen. Kaikkein keskeisimpien kyvykkyyksien valitseminen on tärkeää, koska Balanced Scorecardissa kyvykkyyksiä tai aineetonta pääomaa mitataan yleensä vain muutamalla mittarilla. Myös benchmarking-menetelmän hyödyntäminen on mielestämme tärkeää sekä Capabilities Auditissa että Balanced Scorecardissa, sillä benchmarkkauksen

avulla yritys pystyy määrittelemään oman asemansa paremmin ja saamaan selville ovatko käytettyjen mittarien arvot oikeasti hyviä muihin yrityksiin verrattuna.

Kuvassa 12 on esitetty prosessi, jossa Capabilities Audit on osana Balanced Scorecardia. Ensin tärkeimmille sidosryhmille tehdään kysely, jonka tulokset analysoidaan. Edellä mainittua benchmarkkausta voidaan käyttää hyväksi tässä vaiheessa. Analysoinnin tuloksena saadaan tärkeimmät kyvykkyudet, joille muodostetaan sopivat mittarit. Mittarit integroidaan Balanced Scorecardin oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Mittareiden käyttäytymistä seurataan ja ryhdytään tarvittaessa toimenpiteisiin. Prosessi uusitaan säännöllisin väliajoin ja tarpeen vaatiessa.



**Kuva 12: Capabilities Auditin ja Balanced Scorecardin yhdistäminen**

Alla olevassa taulukossa 4 on esitelty yhteenveto Capabilities Auditin hyödyntämisestä Balanced Scorecardin osana. Taulukossa on esitetty vastaukset kysymyksiin, joiden avulla Andriessen arvioi aineettoman pääoman mittaamenetelmiä.

### Taulukko 4: Yhteenveto CA:n hyödyntämisestä BSC:ssa

Vastaus	Kysymys
<p>Yrityksen suorituskyky rakentuu kyvykkyyksien pohjalle. Kyvykkyydet muodostuvat organisaation kollektiivisista taidoista, kyvyistä ja asiantuntemuksesta. Ne kuvaavat sitä, miten resurssit ja henkilöstö on yhdistetty tehtävien suorittamiseksi.</p>	<p>Mitkä ovat määritelmät, painotukset ja tutkimuksen kohteet?</p>
<p>Luomaan tasapainotetun mittariston, jota voidaan käyttää strategian muodostamisessa ja niiden vaikutusten seuraamisessa. CA:n yhdistäminen menetelmään mahdollistaa myös kyvykkyyksien mittaamisen.</p>	<p>Miksi menetelmä on kehitetty?</p>
<p>Menetelmä kuuluu arvon mittaamismenetelmiin. Menetelmässä muodostetaan mittaristo, jossa on edustettuna BSC:n neljä eri näkökulmaa. CA:lla havaitut tärkeimmät kyvykkyydet ovat oppimisen ja kasvun näkökulmassa. Mittareille on annettu tavoitearvot ja mittareiden muutoksia seurataan.</p>	<p>Miten kyvykkyyksiä arvostetaan?</p>

## 8 YHTEENVETO

Kyvykkyyksien mittaamiseen liittyy käsitteitä, joita on vaikeaa määritellä yksiselitteisesti. Tekijät määrittelevät käsitteet yleensä siten, että ne sopivat heidän omiin näkökulmiinsa ja menetelmiinsä. Työssämme keskityimme Capabilities Auditiin ja Balanced Scorecardiin liittyviin käsitteisiin.

Aineeton pääoma on jotain sellaista, mitä ei ole organisaatiossa fyysisesti tai taloudellisesti olemassa. Resurssi on jotain sellaista mitä yrityksellä on tai mihin sillä on pääsy. Uniikkien resurssien avulla yritys pystyy muodostamaan kilpailuetuja. Kompetenssit kuvaavat yrityksen prosesseja ja toimintoja, joiden avulla se käyttää resurssejaan tehokkaasti. Saavuttaakseen menestystä yritys tarvitsee ydinosamista. Ydinosaminen ja yrityksen uniikit resurssit muodostavat yrityksen kilpailuetua tuottavat kyvykkyydet, joita kilpailijat eivät pysty helposti kopioimaan.

Kyvykkyydet ovat aineettoman pääoman tärkein osa-alue. Ulrichin ja Smallwoodin mukaan kyvykkyydet käsittävät organisaation kollektiiviset taidot sekä organisaation kyvyt ja asiantuntemuksen. Heidän mukaansa nämä tekijät kuvaavat sitä, kuinka resurssit ja henkilöstö on yhdistetty tehtävien suorittamiseksi. Johnsonin ja Scholesin mukaan kyvykkyydet on jaettu toiminnan kannalta välttämättömiin kyvykkyyksiin ja kilpailuetua tuottaviin kyvykkyyksiin. Kilpailuetua tuottavien kyvykkyyksien avulla yritys voi suoriutua kilpailijoitaan paremmin.

Aineettoman pääoman, ja siten myös kyvykkyyksien, mittaamisen motiivit jaoinme kahteen pääluokkaan: sisäisen johtamisen ja ulkoisen raportoinnin parantamiseen. Työssämme mainitut tutkimukset osoittavat, että yritykset tiedostavat kyvykkyyksien merkityksen tulevaisuuden menestyksen avaintekijöinä. Suuri osa yrityksistä kokee kuitenkin kyvykkyyksien mittaamisen ongelmalliseksi, mikä saattaa johtaa siihen että johtajat keskittyvät mieluummin tuttuihin mittareihin ja johtamismenetelmiin vaikeasti mitattavien kyvykkyyksien sijaan. Mittaamisen ja tunnistamisen ongelmia voidaan selittää kyvykkyyksien aineettomalla ja moniulotteisella luonteella, joiden takia niitä on vaikeaa määritellä saati mitata täsmällisesti. Ongelmaksi voivat muodostua myös yrityksen tietojärjestelmät, jotka eivät anna riittävän kattavaa informaatioita kyvykkyyksien



tunnistamiseksi tai subjektiivisten mittarien käyttäminen, joka saattaa vääristää mittaustulosta.

Andriessen esittää mittausten menetelmien arviointiin kolme kysymystä: mitä, miksi ja miten. Mitä ottaa kantaa tutkimuksen kohteeseen sekä painotuksiin ja määritelmiin, joita metodi käyttää tuodakseen kohteen esille. Miksi-kysymyksessä otetaan selvää ongelmanmäärittelystä ja sen seurauksista sekä siitä miksi metodi on kehitetty. Miten vastaa siihen, miten menetelmä arvostaa aineetonta pääomaa ja mitä tuloksia tekijöiden ratkaisuehdotus saa aikaan. Aineettoman pääoman mittaamisessa on neljä eri pääluokkaa, jotka ovat rahamääräinen arvostus-, arvon mittaus-, arvon arviointi- ja mittausten menetelmä. BSC kuuluu arvon mittausten menetelmiin ja CA arvon arviointimenetelmiin.

Capabilities Audit on Dave Ulrichin ja Norm Smallwoodin kehittämä kyvykkyyksien tunnistamis-, mittaamis- ja arviointimenetelmä. Menetelmässä tunnistetaan ensin yritykselle tärkeimmät kyvykkyydet valituille sidosryhmille tehtävällä kyselyllä, jossa kyvykkyydet arvostetaan valitun asteikon mukaisesti. Tunnistamisessa voidaan käyttää apuna taulukon 2 listaa kyvykkyyksistä, jotka yleensä esiintyvät menestyvissä organisaatioissa, mutta muitakin kyvykkyyksiä voidaan käyttää. CA:n vahvuuksia ovat sen selkeys ja ymmärrettävyys, yrityksen heikkouksien ja vahvojen osa-alueiden arvioiminen ja se, että sitä voidaan käyttää apuna strategioiden muodostamisessa ja niiden toteuttamisen ohjaamisessa. Merkittävimmät heikkoudet menetelmässä ovat mittaustulosten riippuminen täysin arvioijasta ja tulosten analysoinnin vaikeus. Viedman Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS) on samankaltainen menetelmä CA:n kanssa. Benchmarkkaus on ICBS:in keskeinen ajatus ja sitä kannattaa hyödyntää myös Capabilities Auditin kanssa.

Balanced Scorecard on Kaplanin ja Nortonin 1992 esittelemä tasapainotettu mittaristomalli, jonka tarkoitus on muodostaa kokonaisvaltainen ja tasapainotettu kuva yrityksen toiminnasta. Balanced Scorecardille on tyypillistä taloudellisten ja eitaloudellisten mittarien käyttäminen sekä tavoitteiden asettaminen jokaiselle mittarille. Yrityksen toimintaa tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Eri näkökulmat ovat yhteydessä keskenään niin, että parannukset oppimisen ja

kasvun näkökulmassa vaikuttavat positiivisesti sisäisten prosessien näkökulmaan ja sitä kautta myös asiakasnäkökulmaan ja taloudelliseen näkökulmaan.

Tarkasteltaessa kyvykkyyksiä oppimisen ja kasvun näkökulma on kaikkein mielenkiintoisin Balanced Scorecardin osa-alue, sillä Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan yrityksen suorituskky rakentuu juuri oppimisen ja kasvun näkökulmaan liittyvien kyvykkyyksien pohjalle. Kaplanin ja Nortonin mukaan organisaation kyvykkyyksiä voidaan mitata kolmella työntekijälähtöisellä mittarilla, jotka ovat työntekijöiden tuottavuus, tyytyväisyys ja säilyvyys. Mielestämme Kaplanin ja Nortonin näkemys on kuitenkin puutteellinen, sillä edellä mainittujen mittarien avulla ei pystytä erottamaan eri kyvykkyyksien kehitystä. Balanced Scorecard ei myöskään tarjoa apua erilaisten kyvykkyyksien tunnistamiseen, mittaamiseen tai kyvykkyyksien tärkeyden arviointiin.

Edellä mainittujen ongelmien takia, Capabilities Auditin käyttäminen Balanced Scorecardin osana kyvykkyyksien tunnistamiseen, mittaamiseen ja arviointiin on mielestämme perusteltua. CA:n avulla tunnistetaan tärkeimmät kyvykkyydet ja valitaan sopivat mittarit, jotka liitetään osaksi Balanced Scorecardin oppimisen ja kasvun näkökulmaa. Ensimmäiseksi menetelmässä muodostetaan kysely tärkeimmille sidosryhmille, jonka tuloksia analysoimalla saadaan selville tärkeimmät kyvykkyydet. Kyvykkyyksien pohjalta rakennetaan mittaristo, jota seurataan ja arvioidaan säännöllisin väliajoin.

## LÄHTEET

Andriessen, D. (2004). *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*. Elsevier, Inc.

Hafeez, K., Zhang, Y., Malak, N. (2002). *Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process*. International Journal of Production Economics, issue 76, s. 39-51.

Johnson, G., Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. 6<sup>th</sup> edition. Pearson Education Limited.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington R. (2006). *Exploring corporate strategy: text and cases*. 7<sup>th</sup> Enhanced Media Edition. Pearson Education Limited.

Järvenpää, M., Partanen, V., Tuomela, T-S. (2001). *Moderni taloushallinto - haasteet ja mahdollisuudet*. Edita Oyj Helsinki.

Kaplan, R., Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard business school press.

Kaplan, R., Norton, D. (2001). *The strategic-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Teoksessa: Andriessen D. (2004). *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*. Elsevier, Inc.

Laakso-lahti, A. (2005). *Measuring organizational capabilities in the engineering and consulting industry*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Lönnqvist, A. (2002). *Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä, lisensiaatintutkimus*. Teoksessa: Lönnqvist, A. (2004). *Measurement of intangible success factors: Case studies on the Design, Implementation and Use of measures*. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 475.

Lönnqvist, A. (2004). *Measurement of intangible success factors: Case studies on the Design, Implementation and Use of measures*. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 475.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tammerpaino Oy.

Malmi, T. (2001). *Balanced scorecard in Finnish Companies: A Research Note*. Teoksessa: Lönnqvist, A. (2004). *Measurement of intangible success factors: Case studies on the Design, Implementation and Use of measures*. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 475.

Mills, J., Platts, K., Bourne, M., Richards, H. (2002). *Competing through competences*. Cambridge University Press.

Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Teoksessa: Lönnqvist, A. (2004). *Measurement of intangible success factors: Case studies on the Design, Implementation and Use of measures*. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 475.

Nordika (2000). *Yritykset tarvitsevat työkaluja aineettoman pääoman mittaamiseen*. Teoksessa: Lönnqvist, A. (2004). *Measurement of intangible success factors: Case studies on the Design, Implementation and Use of measures*. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 475.

Roos, G., Roos, J. , Dragonetti, N., Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*. Teoksessa: Andriessen D. (2004). *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*. Elsevier, Inc.

Stewart, T. (2001). *The wealth of knowledge: intellectual capital and the twenty-first century organization*. Teoksessa: Andriessen D. (2004). *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*. Elsevier, Inc.

Ulrich, D., Smallwood, N. (2004). *Capitalizing on Capabilities*. Harvard Business Review. June 2004, s. 119-127.

Viedma, J. (2001). *ICBS intellectual capital benchmarking system*. Teoksessa: Andriessen D. (2004). *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*. Elsevier, Inc.