

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
LUT School of Engineering Science
Tuotantotalous (TUDI)

BALANCED SCORECARD
STRATEGISEN JOHTAMISEN MALLINA
Diplomityö

Katja Koponen

2019

Työn 1. tarkastaja ja ohjaaja: Professori, TkT Hannu Rantanen

Työn 2. tarkastaja: Erikoistutkija, TkT Minna Saunila

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Katja Koponen
Työn nimi: Balanced scorecard strategisen johtamisen mallina
Vuosi: 2019 Paikka: Vantaa
Diplomityö. 84 sivua, 24 kuvaa, 6 taulukkoa Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT LUT School of Engineering Science. Tuotantotalous (TUDI).
Tarkastajat: Professori, TkT Hannu Rantanen, erikoistutkija, TkT Minna Saunila
Hakusanat: BSC, strategia, suorituskyky, johtaminen
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tarve analysoida BSC:n käyttöä case-yrityksessä. Tutkimuksen selvitettiin, miten case-yritys on omaksunut suorituskyvyn johtamisen mallin käyttöön ja miten sitä käytetään strategisen johtamisen työkaluna. Tutkimuksessa analysoitiin myös suunnittelu- ja käyttöönottovaiheen onnistumisia ja haasteita sekä tutkittiin mallin käytön parantamista.</p> <p>Tutkimustavaksi valittiin tapaustutkimus ja tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin sähköisillä kyselomakkeilla sekä henkilökohtaisilla haastatteluilla.</p> <p>Tutkimuksissa selvisi, että BSC-mallin nähtiin auttavan toiminnan fokusoinnissa ja priorisoinnissa. Johtamisen nähtiin muuttuneen entistä valmentavampaan suuntaan. Vastuuta jaettiin osittain enemmän ja johdettaville annettiin enemmän tilaa toimia itsenäisesti. Järjestelmästä toivottiin yksinkertaisempaa ja automatisoidumpaa. Tulokorttien laadintaan ja mittaamiseen tunnistettiin tarve asiantuntija-avulle. Tutkimuksessa selvisi myös BSC:hen liittyvän osittain voimakasta muutosvastarintaa.</p> <p>Mallin menestyksellinen käyttöönotto organisaation laajuisesti case-yrityksen kaltaisessa yrityksessä vaatii työtä, sitoutumista ja resursseja. Yritysten tulee panostaa tiedonkulkuun, koulutukseen, viestintään ja muutosjohtamiseen saadakseen mallin toimimaan. Mittaustulosten tulee olla luotettavia ja niillä on voitava johtaa, jotta mallia voidaan käyttää strategiseen johtamiseen.</p>

ABSTRACT

Author's name:	Katja Koponen
Title of Thesis:	Balanced scorecard as a strategic management model
Year: 2019	Place: Vantaa
Master thesis. 84 pages, 24 pictures, 6 tables. Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT. LUT School of Engineering Science. Industrial Engineering and Management (TUDI).	
Examiners:	Professor, D.Sc. Hannu Rantanen Senior researcher, D.Sc. Minna Saunila
Keywords:	BSC, strategy, performance, management
<p>The objective of this study was to analyze the use of BSC as a strategic management model in the case company. The study explored how the company has adopted a performance management model and how it uses it as a strategic management tool. The study also analyzed the successes and challenges of the design and deployment phase and explored how to improve use of the model. This study was carried out as Case study with both quantitative and qualitative research methods. The empirical research data was collected through electronic questionnaires and by using a personal theme interview.</p> <p>The results of this study found out that the BSC model was seen to help focus and prioritize. Leadership was seen to have changed in a more coaching direction. Partially more responsibility was given to subordinates and management has given more room for people to act independently. Results showed that there is a need for simpler and automated system. The results also pointed out that there is a need for expert assistance in the preparation and measurement of scorecards. The study also revealed that there is partially intense change resistance towards BSC.</p> <p>Successful organization-wide implementation of the model still requires work, commitment and resources. Companies like the case company needs to invest in sharing information, education, communication and change management to make the model work. Measurement results must be reliable, and managers must be able to lead with results so that the model can be used for strategic management.</p>	

Alkusanat

Intensiivinen opiskeluaika työn ohessa on laittanut mielen ääri rajoille hyvällä tavalla. Väsymyksen ja ajankäytön mukanaan tuomilta haasteilta ei voi perhe-elämän, työn ja opiskelun yhdistelmässä välttyä. Opiskeluaika on ollut vaativaa, mutta antoisaa ja ihan mieletön mahdollisuus oppia uutta. Alkuinnostus säilyi loppuun asti. Opiskelun myötä sain myös tilaisuuden tutustua uusiin ihmisiin. Luennoitsijoiden innostus ja tekemisen vahva palo tarttui minuunkin.

Diplomityön valmistuminen on suuri ilo, mutta samalla tunnelmat ovat haikeat. Opiskeluaika jää taakse ikimuistoisena matkana. Suurimman työn tein itse, mutta ilman perheen, läheisten ja ystävien tukea matka olisi tuntunut monin verroin raskaammalta ja pidemmältä. Erityisesti haluan kiittää aviopuolisoani Jaria väsymättömästä tuesta ja kannustuksesta.

Kiitos kuuluu työnantajalleni, joka mahdollisti mielenkiintoisen tutkimuksen toteutuksen. Erityiskiitos Juha Huttuselle työni arvokkaasta ohjauksesta.

Suuri kiitos kuuluu myös professori Hannu Rantaselle diplomityön hyvästä ohjauksesta ja positiivisesta tuesta sekä kannustuksesta koko opintojen ajan.

Vantaalla 22.11.2019

Katja Koponen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tausta.....	7
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus.....	8
1.3	Metodologia.....	10
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	12
2	BALANCED SCORECARD	14
2.1	Visio ja strategia.....	15
2.2	Näkökulmat ja tasapaino.....	16
2.3	Strategiakartat syy-seuraussuhteiden kuvaamisessa.....	19
2.4	Palkitsemisen liittäminen tuloskortteihin.....	22
2.5	BSC:n käyttöönotto.....	24
2.5.1	Käyttöönoton haasteet.....	24
2.5.2	Onnistumisen edellytykset.....	25
2.5.3	Menestystekijät.....	26
2.5.4	Toivasen projektimalli.....	27
3	BSC STRATEGISEN JOHTAMISEN VIITEKEHYKSENÄ	29
3.1	Johtajuus ja suorituskyky.....	31
3.2	Mittaaminen ohjauksessa ja johtamisessa.....	34
3.3	BSC-mallin hyödyt.....	36
3.4	BSC-malliin kohdistunut kritiikki.....	37
3.5	BSC-mallin kehitys.....	39
4	CASE-YRITYS	42
4.1	BSC-projektin tausta.....	42
4.2	Tutkimuksen käytännön toteutus ja empiirinen aineisto.....	44
4.3	Kyselyn tulokset.....	46
4.3.1	Esimiestyö.....	46
4.3.2	Mallin käyttöönotto.....	48
4.3.3	Yrityksen missio, visio, strategia sekä mittareiden määrittäminen.....	50
4.3.4	BSC:n käytön vaikutukset yrityksessä.....	52
4.3.5	BSC:n käyttö.....	55

4.4 Henkilökohtaiset haastattelut.....	58
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	61
5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	61
5.2 Johtopäätökset tuloksista.....	65
5.3 Tutkimustulosten rajoitukset.....	68
6 KEHITYSKOhteet JA SUOSITUKSET.....	69
6.1 Toiminnan kehittäminen.....	69
6.2 Mittareiden laadinta ja kehittäminen.....	70
6.3 Suositukset.....	71
7 YHTEENVETO.....	75
LÄHDELUETTELO.....	78
LIITTEET	

LIITE 1: Sähköinen kyselylomake

1 JOHDANTO

Yhä kansainvälisemmät ja nopealiikkeisemmät markkinat vaativat yrityksiltä jatkuvaa työtä asiakkaiden muuttuvien tarpeiden huomioimiseksi. Vaikka yritys olisi toiminut menestyksekkäästi vuosikymmenten ajan, muuttuva maailma ympärillä pakottaa yritykset muuttumaan. Kotterin (1988, s.18) mukaan yritysten on kiinnitettävä enemmän huomiota asiakkaiden muuttuviin mieltymyksiin ja oltava aiempaa valmiimpia kehittymään, sopeutumaan ja innovoimaan. Yrityksen on erotuttava kilpailijoista, jotta se tulee valituksi palveluiden tai tuotteiden tarjoajaksi. Lainema ym. (2001, s.198) mukaan tavoitteellisten ohjausvälineiden käyttö, kuten tarkoitus, visio, päämäärä ja tavoitteet, ovat edellytys organisaation onnistumiselle. Resurssien oikea kohdentaminen mahdollistuu, kun toteutettavasta strategiasta ollaan yksimielisiä. (Malmi ym. 2006, s.64) Yrityksiltä, jotka haluavat menestyä, vaaditaan halua ja tahtoa rakentaa oma menestystarina niiden arvojen perusteella, joihin he itse uskovat.

Miten yritykset kykenevät arvioimaan tai mittaamaan strategian toteutumista? Yritysten suorituskyvyn arviointi ja mittaaminen ovat tärkeitä, jotta tuloksista johdetuilla toimenpiteillä voidaan parantaa organisaation suoritusta (Niemelä ym. 2008, s.97). Yritysten menestymistä voidaan mitata erilaisilla suorituskyvyn mittaristoilla, kuten tulosmatriisilla, suorituskykypyramidilla, suorituskykyprismalla tai Balanced Scorecardilla (BSC). Mittaaminen on merkityksentöntä, elleivät mittaustulokset ohjaa toimintaa. Yritysten tulee tiedostaa, miksi mitataan, mitä mitataan ja mitä mittaamisella halutaan saavuttaa. Luotettavien ja oleellisten mittaustulosten hyödyntäminen johtamisessa on merkittävä tekijä yrityksen menestystarinan luomisessa.

1.1 Tausta

Erilaiset suorituskykymittaristot sekä johtamisjärjestelmät ovat toimivia työkaluja yritysjohdolle ja niiden avulla voidaan parantaa yrityksen suorituskykyä. Tarvitaan yhä ketterämpiä suorituskyvyn ohjausjärjestelmiä, jotka sopeutuvat muuttuvaan ympäristöön ja joiden avulla suorituskyky johdetaan siellä missä itse toiminta tapahtuu. (Van Dooren, 2011, s.430) Yritysten nykyistä suorituskykyä on arvioitava ja mitattava, jotta

organisaation suoritusta voidaan parantaa saatujen tulosten avulla (Niemelä ym. 2008, s.97). Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tuloskortti on Kaplanin ja Nortonin kehittämä malli, joka on vakiinnuttanut asemansa suorituskyvyn seuranta- ja johtamisjärjestelmänä (Akkermans ym. 2005, s.1).

Tutkimuksen kohteena oleva case-yritys otti BSC-mallin ylimmän johdon käyttöön kaksi vuotta sitten, syksyllä 2017. Päätös BSC:n käyttöönotosta tuli yhtiön hallitukselta. Mallista oli saatu hyviä kokemuksia muissa yrityksissä ja siksi se haluttiin käyttöön case-yritykseen. Muita vaihtoehtoisia malleja suorituskyvyn mittaamisen ei käsitelty. Suorituskyvyn mittaamisen taustalla on tarve suorituskyvyn parantamiseen. Vuotta myöhemmin käyttöönotto laajennettiin keskijohdolle sekä muutamalle yksittäiselle avainhenkilölle. Malli on ollut vain vähän aikaa yrityksen käytössä, mutta nyt se on tarkoitus laajentaa koko organisaatioon ja sitoa palkitseminen siihen.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

”Balanced Scorecard strategisen johtamisen mallina” -tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tutkittava case-yritys on omaksunut suorituskyvyn johtamisen mallin käyttöön ja miten se käyttää sitä strategisen johtamisen työkaluna. Tutkimuksessa myös selvitetään suunnittelu- ja käyttöönottovaiheen onnistumisia ja haasteita, jotta niistä saatujen havaintojen perusteella malli voidaan käyttöönottaa onnistuneesti koko organisaation laajuisesti.

Ensimmäinen tutkimuskysymys keskittyy suunnittelu- ja käyttöönottovaiheiden analysointiin. Toisessa tutkimuskysymyksessä keskitytään nykytilan analyysiin ja tunnistetaan kehityskohteita käytön tehostamiseksi. Kolmas tutkimuskysymys keskittyy mallin käyttöönoton laajentamiseen. Tutkimuskysymykset on ryhmitelty vaiheittain kuvassa 1.



Kuva 1 Tutkimuskysymysten ryhmittely.

1. Kuinka BSC-mallin käyttöönotto on vaikuttanut organisaation strategiseen johtamiseen?

Tässä kysymyksessä etsitään vastauksia mallin tuomiin hyötyihin ja haasteisiin strategisessa johtamisessa. Kysymyksessä analysoidaan käyttöönotkokemuksia ja mallin käytön haasteita organisaation kannalta.

2. Miten mallin käyttöä voidaan parantaa organisaatiossa?

Tässä kysymyksessä analysoidaan käyttökokemuksia johtoryhmän ja keskijohdon osalta kyselytutkimusten ja haastattelun perusteella ja etsitään ratkaisuehdotuksia haasteisiin teorian avulla.

3. Miten BSC-malli voidaan jalkauttaa koko organisaatioon?

Mallin käyttöönotto koko organisaation laajuisesti on suuri muutos. Tässä kysymyksessä tunnistetaan, mitä asioita on huomioitava yksilö/tiimitason mittaamisessa ja miten organisaation laajuinen käyttöönotto voidaan hoitaa onnistuneesti. Kysymyksessä analysoidaan organisaatiokulttuurin vaikutuksia käyttöönottoon ja muutosjohtamisen tarvetta ja edellytyksiä.

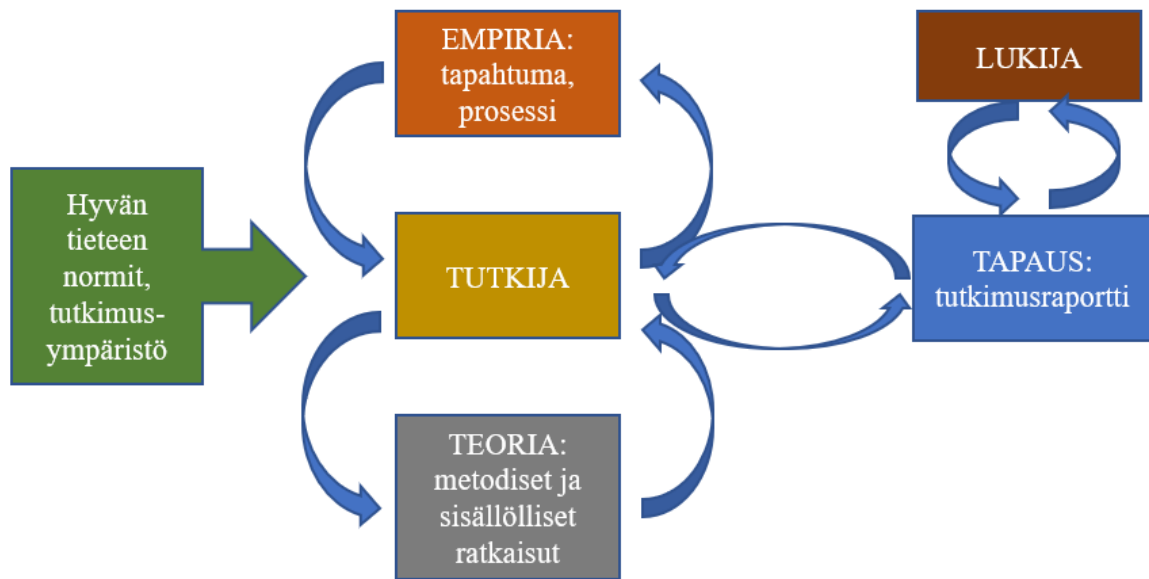
Tutkimuksen empiirinen osuus on rajattu ylimmän- ja keskijohdon henkilöstöön. Muut yksittäiset henkilöt, joilla tulokortti on jo käytössä, on rajattu kysely- ja haastattelututkimusten ulkopuolelle.

1.3 Metodologia

Tutkimustehtävä ja tutkimusongelmat vaikuttavat tutkimusmetodologian eli tutkimusmenetelmän valintaan. Tutkimuksen aluksi on valittava oikea menetelmä tutkimusongelmaan vastaamiseen. Mitä ollaan tutkimassa ja mitä tutkimuksella halutaan saavuttaa? Erätuuli ym. (1994, s.10) mukaan tutkimus on systemaattista pyrkimystä mallintaa asioita ja tapahtumia.

Heikkilän (2014, s.12) mukaan onnistunut tutkimus edellyttää järkevän kohderyhmän ja oikean tutkimusmenetelmän valintaa. Tutkimusmenetelmiä on useita erilaisia ja niitä voidaan lajitella mm. määrällisten menetelmien ja laadullisten strategioiden mukaan. Erilaiset analyysimenetelmät kuten profiili, aikasarja, regressio ja faktori, soveltuvat ensisijaisesti määrällisten aineistojen tutkimusmenetelmiksi. Laadullisia menetelmiä ovat mm. hermeneutiikka ilmiön ymmärtämiseen ja selittämiseen, toimintatutkimus havaitun ongelman ratkaisemiseksi toiminnallisesti sekä tapaustutkimus yksittäisten tapauksen syvälliseen kuvaamiseen. (Metsämuuronen 2011, s.82-83)

Tutkimustavaksi valittiin tapaustutkimus. Bamberg ym. (2015, s.9) mukaan tapaustutkimuksen sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Heidän mukaansa tutkimuksen kohteena on usein tapahtumakulku tai ilmiö ja tarkastelun kohteena on usein vain yksi tietty tapaus. Tutkimusstrategiana tapaustutkimus on tavanomainen tutkimusmenetelmä, jonka tarkoitus on tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta (Ojasalo ym. 2014, s.51-53). Tapaustutkimuksen muodostuminen on vuorovaikutteinen prosessi (kuva 2), jossa empiria ja teoria kohtaavat tutkijassa ja synnyttävät tutkimustulokset (Bamberg ym. 2015, s.55).



Kuva 2 Tapauksen muodostumisen vuorovaikutteinen prosessi (Bamberg ym. 2015, s.55).

Tutkimuksessa valittiin käytettäväksi sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Hirsjärvi ym. (2008, s.33) mukaan kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset menetelmät eivät poissulje toisiaan vaan niitä voidaan yhdistää. Tässä tutkimuksessa toteutetaan Hirsjärven mukaisesti toimiva menetelmien yhdistelmä, jossa kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan sähköisesti. Kyselylomake lähetetään 36:lle henkilölle eli koko valitulle kohderyhmälle. Kyselylomakkeen lisäksi toteutetaan puolistrukturoitu teemahaastattelu seitsemälle keskijohdon- ja ylimmän johdon henkilölle. Sähköisen lomakehaastattelun etuna on hypoteesien testaus ja aineiston helppo kvantifointi. (Tuomi ym. 2002, s.87). Kyselylomakkeessa esitetään väittämiä sekä kerätään tietoa avoimien kysymysten avulla. Vehkalahden (2014, s.20) mukaan hyvässä kyselylomakkeessa ovat sekä sisällölliset että tilastolliset näkökulmat edustettuina.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi valittu menetelmä sekä empiirisen aineiston kerääminen luovat kehyksen tutkimukselle. Erätuuli ym. (1994, s.11-13) mukaan tutkimuksen tekeminen ei kuitenkaan ole niinkään valmiin mallin soveltamista vaan enemmänkin luova prosessi, jossa pyritään systemaattisesti mallintamaan asioita ja tapahtumia. Kyselylomakkeessa kysymysten ja väittämien järjestys on täysin ennalta

määrätty. Lomake on laadittava kerralla kuntoon, sillä kyselylomaketta ei voi uusia. Haastattelu sen sijaan on joustava. Se antaa mahdollisuuden esittää kysymykset missä järjestyksessä tahansa, sallii kysymysten selittämisen ja uudelleen kysymisen sekä mahdollistaa tarkentavat kysymykset. (Tuomi ym. 2002, s.85)

Teorian merkitys tutkimukseen on ilmeinen ja tutkimus tarvitse teoriaa tuekseen (Tuomi ym. 2002, s.23). Myös tähän tutkimukseen liittyy teoriaosuus, joka perustuu kirjallisuuteen sekä tieteellisiin artikkeleihin. Teoriakatsauksessa kuvataan Balanced Scorecardin rakennetta, dimensiota, hyötyjä, kritiikkiä sekä käyttöönottoa. Teoriakatsauksessa tuodaan esiin strategian, mission ja vision linkittyminen suorituskyvyn johtamisjärjestelmään sekä avataan strategisen johtamisen käsitettä. Erätuuli ym. (1994, s.98-99) mukaan tutkimustulokset on tulkittava teorian puitteissa. Teorian ymmärtäminen on oleellista, jotta tutkimustuloksia osataan analysoida. Tutkimustulosten luotettavuudessa on huomioitava saatujen tulosten luotettavuus ja käytettyjen menetelmien toimivuus, jotta tutkimusongelmaa voidaan ratkaista.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu seitsemään päälukuun. Ensimmäinen luku on johdanto työhön. Siinä kerrotaan työn tausta, tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset. Tutkimuksen tutkimusstrategia ja valinta sekä perustelut tutkimusmetodologialle kuvataan myös luvussa yksi.

Luvussa kaksi käydään läpi Balanced Scorecard -malli ja mistä tavoitejohtamisessa on kyse. Luvussa esitellään malliin liittyvät käsitteet, kuten näkökulmat, tasapaino, strategiakartat, kriittiset menestystekijät sekä syy-seuraussuhteet. Palkitsemisen liittäminen BSC:hen on voimakas väline ja sitä kuvataan myös luvussa kaksi. Mallin käyttöönotto on vaativa prosessi, jonka onnistunut läpivienti vaatii yritykseltä paljon. Luvussa kaksi käsitellään myös käyttöönottoon liittyviä näkökulmia ja käytäntöjä.

Luvussa kolme esitetään BSC strategisen johtamisen viitekehyksenä. Luvussa kuvataan suorituskyvyn johtamista ja mittauksessa sekä johtamisessa. Luvussa esitellään

mallin käytöstä saatavia höytyjä sekä malliin kohdistuvaa kritiikkiä. Myös BSC-mallin kehittymistä vuosien aikana käydään läpi.

Luvussa neljä esitellään case-yritys, BSC-projektin tausta sekä problematiikka suorituskykyjärjestelmään liittyen. Tutkimuksen empiirisenä osa-alueena tehdään yrityksen ylimmälle johdolle ja keskijohdolle suunnattu kyselytutkimus sekä henkilöhaastattelut. Luvussa esitetään haastatteluista saatu aineisto ryhmiteltynä.

Luvussa viisi analysoidaan aineistoa ja tehdään johtopäätöksiä tuloksista. Luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, esitetään johtopäätökset sekä tutkimuksen rajoitukset.

Luvussa kuusi esitetään kehitysehdotukset ja suositukset tulevaisuuteen. Tutkimuksen yhteenveto, tutkimuksen lähtökohdat, teoreettiset ja empiiriset valinnat sekä tutkimuksen tavoitteet ja tulokset esitellään luvussa seitsemän.

2 BALANCED SCORECARD

Johtamiseen on liitetty vuosien aikana erilaisia termejä tavoitejohtamisesta tulosjohtamiseen ja erilaiset johtamisjärjestelmät ovat olleet ”muodin huipulla” trendien ja tulkintojen saattelemina. BSC on Kaplanin ja Nortonin tavoitejohtamisen periaatteille kehitetty toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo vuodelta 1992 (Kaplan ym. 1996, s.8-9). Näsi ym. (2005, s.34) mukaan tavoitejohtamisessa on kyse yrityksen olennaisten asioiden sopimisesta, henkilöiden avaintehtävistä sekä osakokonaisuuksien avaintavoitteiden tarkentamisesta. Tavoitejohtaminen ohjaa yksilöitä itsenäisiin valintoihin ja palkitsee menestymisestä. Tulosjohtaminen on tavoitejohtamisen parannelma ja sen ydin on kokonaisvaltainen järjestelmä selkeällä kokonaisuudella ja osilla, ihmistä unohtamatta. (Näsi ym. 2005, s.37)

BSC-malli sai alkunsa, kun suorituskyvyn mittaaminen tiedostettiin tarpeelliseksi ja mittaamisen mallit tarvitsivat kehitystä. Suuryrityksissä mittaukset perustuivat pitkälti taloudellisiin tekijöihin, jolloin aineettoman pääoman vaikutukset jäivät huomiotta. BSC:n käyttö strategisessa johtamisessa korostui myöhemmin, kun huomattiin, että yritykset eivät aina itsekään ymmärrä strategian sisältöä. BSC-mittaristossa visio ja strategia pyritään muuttamaan mitattaviksi tavoitteiksi. (Kaplan ym. 1996, s.8-9) Malmi ym. (2006, s.19) mukaan strategisen johtamisjärjestelmän myötä BSC:ssä on kyse strategian toteutuksen ongelmasta ja sen ratkaisemisesta. BSC:ssä sovitaan toiminnan suuntaviivoista ja varmistetaan niiden noudattamisesta (Olve ym. 1998, s.14). Mallissa yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta. Tavoitteena on yhdistää toiminnan lyhytaikainen ohjaus pitkäaikaisen visioon ja strategiaan. Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus ovat mallin kolme ajallista ulottuvuutta.

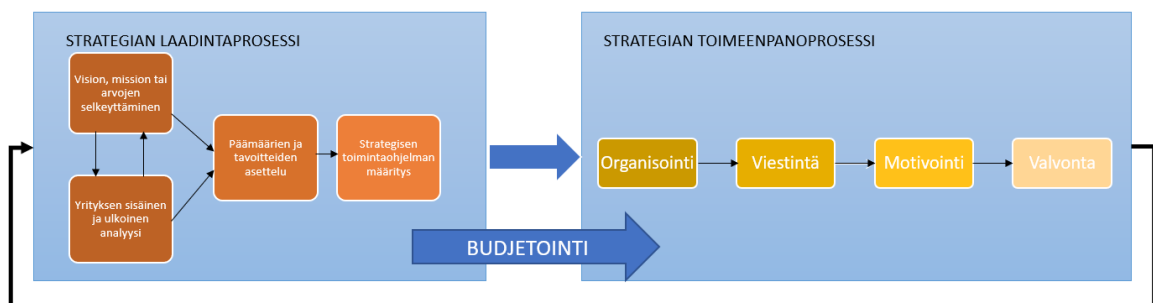
Kaplanin ja Nortonin (1996, s.18-19) mukaan BSC on enemmän kuin mittausjärjestelmä. Heidän mukaansa mallia voidaan käyttää mm. strategian selkeyttämiseen ja saavuttamiseen, strategian kommunikointiin organisaation laajuisesti, strategisten tavoitteiden asetantaan, strategisten tavoitteiden linkittämiseen pitkän aikavälin tavoitteisiin ja vuosibudjetteihin, strategisten aloitteiden tunnistamiseen ja asettamiseen, järjestelmällisiin strategisiin katsauksiin sekä palautteen saantiin ja strategian

parantamiseen. Pitkä lista kunnianhimoisia käyttötarkoituksia, jotka ovat edelleen lisääntyneet mallin kehityksen myötä. Tiivistettynä voidaan todeta, että BSC:n tarkoituksena on kuvata ja mitata niitä yrityksen perusasioita, joista toiminnan onnistuminen riippuu (Olve ym. 1998, s.29).

2.1 Visio ja strategia

Missio, visio, strategia, tavoitteet ja arvot on BSC:lle ominaisia, usein toistuvia käsitteitä. Yrityksen visio kuvaa yrityksen näkemyksen menestyksekkäästä tulevaisuudesta. Malmi ym. (2006, s.62) mukaan visio tulee sitoa aikaan. Sen tulisi olla realistinen, mutta tavoitteellinen. Tila, jonne halutaan, mutta joka ei nykyisin toimintatavoin ole saavutettavissa. Nairin (2004, s.68) mukaan missio on tärkeä ajuri ja motivaattori organisaatiolle. Missä yritys haluaa olla vuosien kuluttua ja millaisin keinoin sitä tilaa tavoitellaan? Strategialla määritetään ne valinnat, toimenpiteet ja tavoitteet, jolla yritys pyrkii saavuttamaan tulevaisuuden tavoitteet (Olve ym. 1998, s.54). Nairin (2004, s.68) mukaan missio, visio ja arvot ovat perusta sekä BSC rakenteelle, että koko yrityksen toiminnalle.

Näsi ym. (2005, s.138) pelkistää strategisen johtamisen opin kulkukaaviona, joka koostuu strategian laadintaprosessista sekä strategian toimeenpanoprosessista, joiden välillä budjetointi toimii linkkinä (kuva 3).

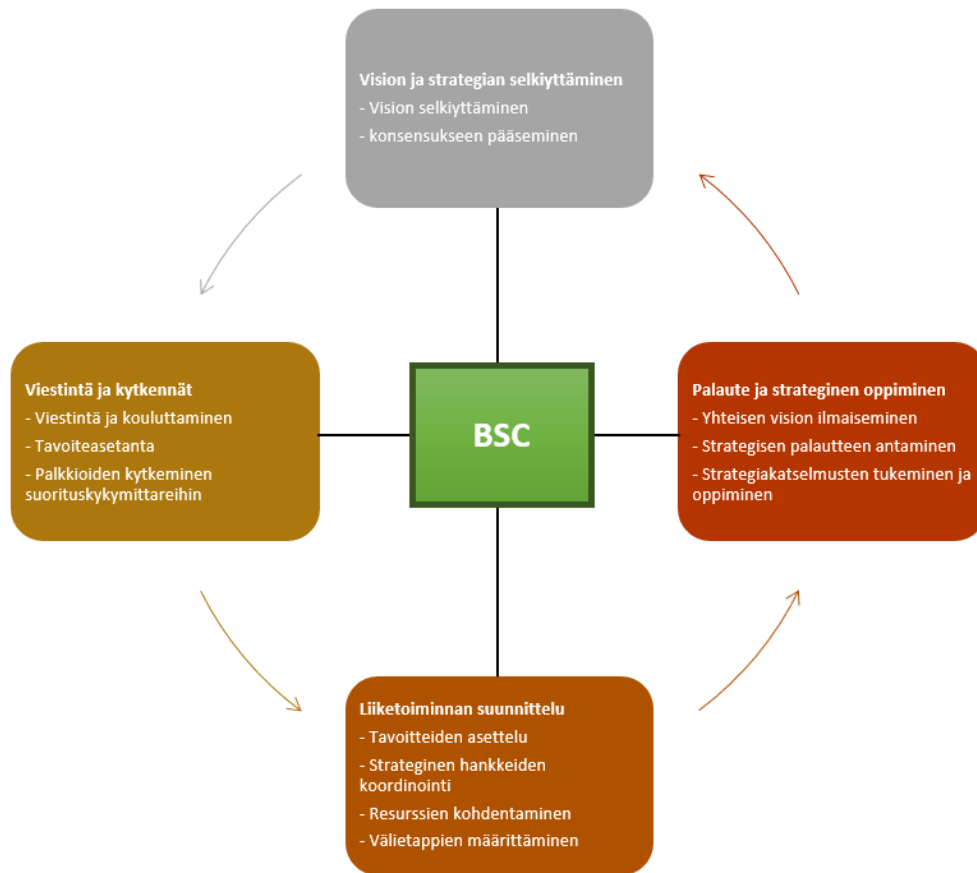


Kuva 3 Strategisen johtamisen kulkukaavio Näsiä mukaillen (Näsi ym. 2002, s.139).

Strategian laadintaprosessi on tekojen sarja, johon kuuluu alku, loppu ja erilaisia välitiloja sekä hierarkioita. Hierarkiat auttavat kuvaamaan tavoitteita, tuloksia ja organisaatioiden rakenteita. Niiden avulla voidaan kuvata tavoitteet, joita päämäärien saavuttaminen vaatii ja päämäärät, joita mission saavuttamiseksi tarvitaan. Strategiaprosessiin kuuluu moninkertaista valvontaa menneisyyden, tulevaisuuden ja itse strategiaprosessin osalta. (Näsi ym. 2005, s.141-143) Miksi laatia strategia, jos sitä ei toimeenpanna? Toimeenpanoprosessi on tärkeä ja Näsi (ym. 2005, s.83;155) ehdottaakin siihen systeemistä lähestymistapaa, jossa organisaatiovastuut, johtajaroolit, koordinointi, strategiatietoa liikuttava viestintäsystemi, valvonta ja palkitsemisen perusteet motivoijana sulautuvat yhteen strategian toteutuksessa.

2.2 Näkökulmat ja tasapaino

Kaplanin ja Nortonin (1996, s.10-11) mukaan BSC sisältää neljä eri näkökulmaa, joita ovat talous, asiakas, sisäinen tehokkuus sekä innovatiivisuus ja oppiminen. Malli pyrkii ohjaamaan organisaatiota strategisesti ja tarjoaa johdolle nopean ja kattavan yleiskuvan yrityksen strategisesta tilanteesta. BSC:n näkökulmat tarjoavat valmiin mallin tavoitteenasetteluun. Aloittelevat organisaatiot hyötyvät valmiista tavoiteluetteloista, mutta kokeneelle organisaatiolle niistä voi olla jopa haittaa. Valmiit luettelot tarjoavat harvoin sellaista viisautta, joka voittaisi toimivan organisaation itse luomansa prosessit ja näkemyksen. Van Dooren (2011, s.429) mukaan suorituskyvyn johtamisessa on tärkeää tehdä prosesseja ja suoritteita ymmärrettäviksi ja järkeviksi. BSC on työkalu strategian luontiin, kommunikointiin, toteuttamiseen ja valvontaan. Mallin viitekehys on kuvattu kuvassa 4.



Kuva 4 Balanced Scorecard strategisena viitekehyksenä (Kaplan ym. 1996, s.10-11).

Taloudellinen näkökulma

Kaplanin (ym. 1996, s.61) mukaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteet ovat edustettuna taloudellisessa näkökulmassa, jossa keskeistä ovat osakkeenomistajien odotukset taloudellisen menestyksen suhteen, kasvu- ja kannattavuusvaatimukset sekä resurssien käytön taloudellisuus. Jotta BSC ei olisi kokoelma toisistaan erillään olevia, yhdistämättömiä tai ristiriitaisia tavoitteita, kaikkien muiden tavoitteiden ja mittareiden tulee linkittyä taloudelliseen näkökulmaan yhden tai useamman tavoitteen saavuttamisen osalta. Perinteiset ohjauskeinot rahataloudellisine mittareineen ja tunnuslukuineen sisältyvät tähän näkökulmaan. Olve (ym. 1998, s.58-59) sekä Malmi (ym. 2006, s.26) nostavat lisäksi esiin hyväksyttävien taloudellisten riskien kuvaamisen tässä näkökulmassa. Taloudelliset mittarit kuvaavat strategian taloudellista onnistumista. (Malmi ym. 2006, s.25.)

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa tärkeää ovat asiakkaat ja heidän näkemyksensä organisaatiosta. Millaisia tarpeita asiakkailta on, miten niihin vastataan ja mikä motivoi asiakasta maksamaan tarpeidensa tyydyttämisestä? Kaplan (ym. 1996, s.85) mukaan johdolla tulee olla selkeä näkemys asiakassegmenteistä ja kyky valita keskeiset mittarit asiakkaiden jaotteluun, säilyttämiseen, kasvattamiseen, tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Malmi (ym. 2006, s.26) mukaan asiakasnäkökulmassa mittarit voidaan jaotella kahteen ryhmään. Perusmittarit ovat eri organisaatiossa samankaltaisia ja asiakaslupauksen mittarit kertovat mitä halutun markkinaosuuden saaminen edellyttää. Johdolla tulee olla selkeä kuva asiakkaista ja liiketoimintasegmenteistä. Miten asiakkaita säilytetään ja hankitaan? Miten varmistetaan asiakastyytyväisyys ja kannattavuus eri asiakassegmenteillä? Mittaustulosten haasteina on viive. Olve (ym. 1998, s.59) mukaan asiakasnäkökulmaa voidaan pitää mittariston ytimenä. Asiakasnäkökulmassa on tärkeää huomioida sisäiset prosessit ja kehitystyö. Jos oikeanlaisten tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa ei onnistuta kustannustehokkaasti, näkyy se tulonmenetyksenä ja toiminnan hiipumisena. Ilman asiakkaita ei yritys toimi, oli tuote tai palvelu miten hyvä tahansa.

Sisäinen tehokkuus

Sisäisessä tehokkuudessa, jota myöhemmin on kutsuttu myös prosessinäkökulmaksi, keskeistä on ajatus prosesseista, joiden avulla saadaan tuotetuiksi asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa osakkeenomistajien odotukset huomioiden. Kaplan ym. (1996, s.115) mukaan keskeistä on määritellä johdon toimesta ne kriittiset prosessit, joissa onnistuminen on asiakkaiden ja osakkeenomistajien tavoiteasetannan mukaista. Olve ym. (1998, s.60-61) mukaan tärkeimpiä kuvattavia ja analysoitavia prosesseja ovat asiakaskunnan kasvuun johtavat prosessit, joilla on välitön vaikutus asiakasuskollisuuteen. Juuri prosessinäkökulma on se, jonka on väitetty erottavan BSC:n muista moniulotteisista mittaristokokonaisuuksista. (Malmi ym. 2006, s.27)

Innovatiivisuus ja oppiminen

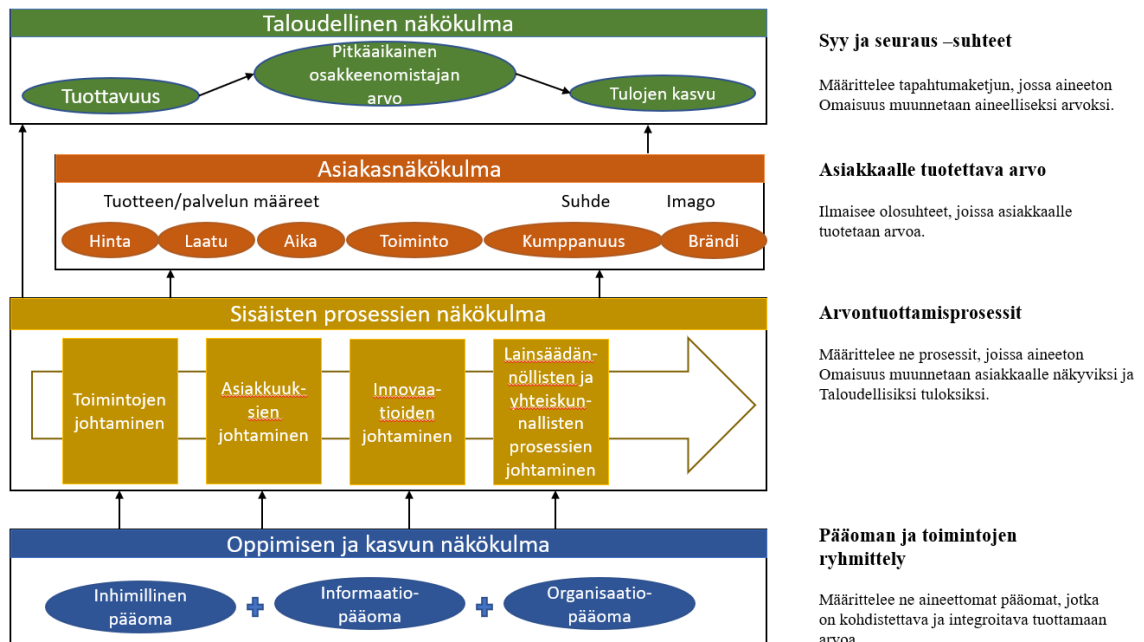
Vision saavuttamiseksi organisaatiot tarvitsevat kykyä muuttua ja kehittyä. Organisaatioiden on löydettävä keinot tarvittavan ydinosaamisen säilyttämiseksi ja kehittämiseksi. Olve ym. (1998, s.60) mukaan kyse on osittain myös organisaation

henkiinjäämiskyvystä. Organisaation kyvykkyys oppia ja kasvaa vaikuttaa organisaation kykyyn kohdata kunnianhimoiset tavoitteet eri näkökulmissa. Asiakkaiden tarpeet on kyettävä tyydyttämään. Oppimista ja kasvua voidaan mahdollistaa pääasiallisesti kolmella eri tavalla: työntekijät, järjestelmät ja organisaation linjaukset. Nämä lähteet rakentavat organisatorista kyvykkyyttä ja vaativat yleensä merkittäviä investointeja vastatakseen ylivoimaisen suorituskyvyn strategiaan. (Kaplan ym. 1996, s.146) Yrityksen rakenteella on merkitystä oppimisen ja kasvun mahdollistajana ja se voi toimia kannustavana ja motivoivana tekijänä. Sekä Malmi ym. (2006, s.29) että Olve ym. (1998, s.65) nostavat infrastruktuurin kehittämisen määrittelyn tärkeäksi. Yritysten tulee määritellä rakenne, jolla se kykenee säilyttämään markkina-asemansa ja turvaamaan tulevaisuuden menestyksen. Malmi ym. (2006, s.29) mukaan tämä näkökulma on BSC:n vaikein, sillä aineettomaan pääomaan panostettavat hyödyt realisoituvat taloudelliseen näkökulmaan vasta pidemmän ajan kuluttua.

Mittariston tasapainoa peräänkuulutetaan monella tavalla. Malmi ym. (2006, s.32-33) mukaan raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden välillä tulee vallita tasapaino. Rahamääräisiä mittareita on tyypillisessä BSC:ssä noin 80%, joten tasapainolla tarkoitetaan, ettei johtamisen tule nojata vain taloudellisiin mittareihin. Tasapainoa haetaan myös tulomittareiden ja ennakoivien mittareiden välille, pitkän- ja lyhyen aikavälin tavoitteille, ulkoisten ja sisäisten mittareiden välille sekä helposti ja vaikeasti mitattavien asioiden välille. Tasapainossa on siis kyse monen eri asian välisestä tasapainosta.

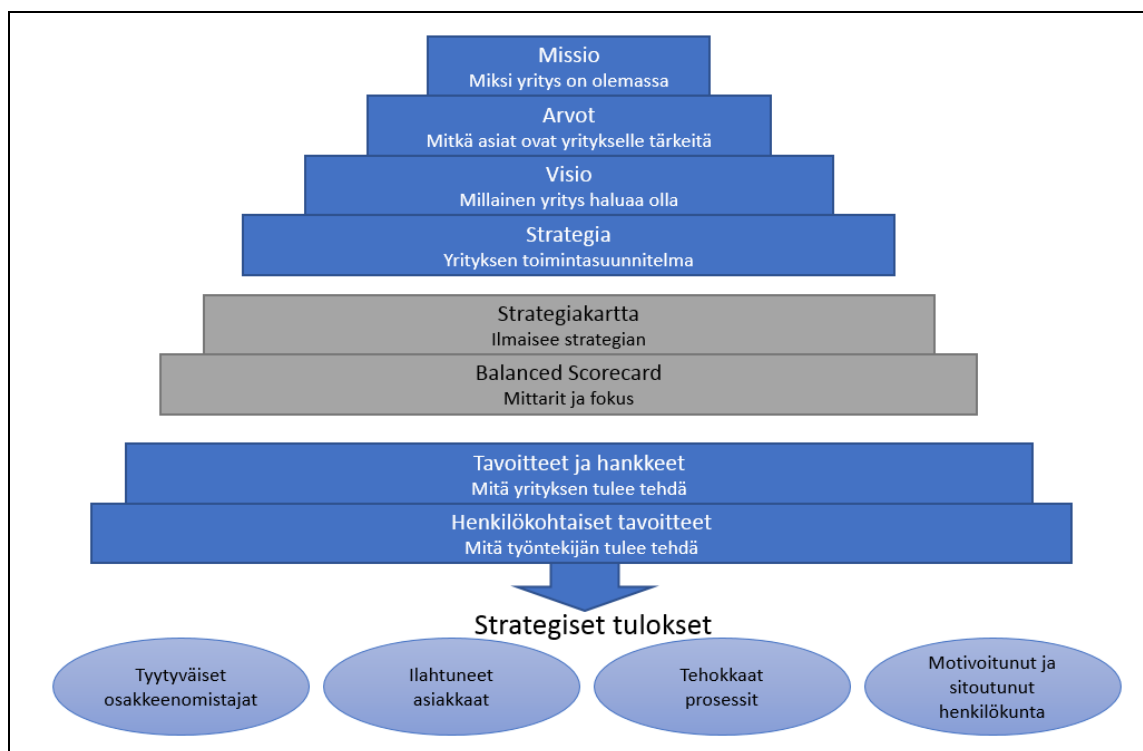
2.3 Strategiakartat syy-seuraussuhteiden kuvaamisessa

Kaplan ym. (2004, s.52-53) kehittivät strategian kuvaamisen avuksi strategiakartat. Strategiakartta on looginen arkkitehtuuri, jossa organisaation strategia kuvataan yksityiskohtaisesti eri näkökulmien välillä. Se on taito ymmärtää strategia ja tekniikka piirtää monimutkaiset, näkökulmien väliset syy-seuraussuhteet. (Nair, 2004, s.26-28) Taloudelliset tavoitteet syntyvät usein muiden näkökulmien tavoitteiden seurauksena. Visuaalinen kuva toimii organisaatiolle karttana, jossa näkyvät yrityksen avaintekijät. Kaplan ym. (2004, s.52) mukaan strategiakartalla voidaan kuvata aineettoman omaisuuden liittyminen arvontuotantoprosessiin strategiassa (kuva 5).



Kuva 5 Balanced Scorecard -malli. (Kaplan ym. 2004, s.53)

Kartan laatiminen on haastava työ, mutta samalla se pakottaa organisaation miettimään kuinka ja kenelle se aikoo arvoa tuottaa. Kartassa kuvatut syy-seuraussuhteet liittävät toisiinsa asiakkaan ja taloudellisen näkökulman tavoiteltavat tulokset. Strategiakartta määrittelee, mitä erityisiä ominaisuuksia vaaditaan aineettomilta pääomilta kuten inhimilliseltä pääomalta, informaatiopääomalta ja organisaatiopääomalta, jotta organisaatio saavuttaa tärkeissä sisäisissä prosesseissa poikkeuksellisen hyvät suorituksia. (Kaplan ym. 2004, s.76-77) Kartta toimii hyvänä apuvälineenä organisaatiolle. Strategiakarttojen päätehtävä onkin saada johto ymmärtämään kausaaliset suhteet, jotta BSC:n käyttö voi parantaa organisaation suorituskykyä. (González, 2012, s.615) Strategiakartat ovat voimakas työkalu, jota voidaan käyttää strategisten tavoitteiden asetantaan ja kommunikointiin. Gonzálezin (2012, s.626) mukaan strategiakartat vahvistavat ja korostavat yhteistyökäytäntöjä ja sitouttavat työntekijät strategiaan. Kuvassa 6 on kuvattu strategiakarttojen ja BSC-mittariston sijoittumista organisaation arvontuottamisprosessiin. (Kaplan ym. 2004, s.55)



Kuva 6 BSC ja strategiakartat arvonluontiprosessissa. (Kaplan ym. 2004, s.55)

Millainen on menestyksekkäs liiketoimintayksikön strategia ja mitkä ovat kriittisiä menestystekijöitä? Kaplanin ym. (2004, s.306) mukaan menestyksekkäs strategia sijoittaa organisaation sellaiseen kilpailuympäristöön, jossa organisaation merkittävä arvonlisäys on mahdollista. Kriittiset menestystekijät ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat eniten vision saavuttamiseen. (Olve, 1998, s.65) Kriittiset menestystekijät ja syy-seurauslogiikan ymmärtäminen ovat oleellisia mittaristojen luonnissa. Banker ym. (2004, s.20) mukaan johdon tuleekin ymmärtää suorituskyvyn mittaamisen ja liiketoimintayksiköiden välinen strategia voidakseen hyötyä BSC-mallin käyttöönotosta. Yhteyksien tunnistaminen on tärkeää, jotta suorituskyvyn arvioinnissa voidaan luottaa strategiaan kytkettyihin mittauksiin. Myös Yun ym. (2008, s.50) mukaan kausaalisuhteet ja strategian väliset linkit vaikuttavat positiivisesti BSC:n tehokkuuteen. BSC on strategisen johtamisen malli, joten on selvää, että tutkimukset löytävät strategian linkityksen ja syy-seuraussuhteiden positiivisen merkityksen mallin käyttöön. Humbrey ym. (2016, s.1462) nostaa esiin organisaatiolle tärkeän näkökohdan syy-seuraussuhteiden testaamisesta ja tarkistamisesta. Valitettavan usein aika- ja resurssipula koituvat tämän tärkeän näkökohdan päätepiteeksi.

2.4 Palkitsemisen liittäminen tulokortteihin

Yrityksissä on käytössä erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, joilla he huomioivat hyviä työsuorituksia ja jakavat yrityksen menestystä työntekijöille erilaisten palkkioiden muodossa. Kaplan ym. (2002, s.279-280) mukaan BSC:hen kytketyt kannustinpalkkiot kiinnittävät tehokkaasti työntekijöiden huomion liiketoimintayksiköiden ja yrityksen tavoitteisiin. Hänen mukaansa palkitsemisen kytkennällä on kaksi tärkeää tehtävää: 1) kiinnittää työntekijän huomio strategian kannalta tärkeimpiin mittareihin 2) toimia ulkoisena motiivina, koska tavoitteiden saavuttamisesta seuraa palkkio. Rahallinen palkitseminen on voimakas väline ja Kaplan ym. (2002, s.292) kehottaakin yrityksiä varovaisuuteen. Hänen mukaansa palkitsemisen linkitystä mittaristoon tulisi lykätä 6-12 kuukauden päähän BSC:n käyttöönotosta, sillä alkuperäistä mittaristoa voidaan pitää vain liiketoimintayksikön strategisen testinä. Toinen merkittävä syy on hyvien luotettavien mittareiden puuttuminen, sillä yritykset eivät välttämättä löydä niitä heti alkuvaiheessa. Kolmantena syynä Kaplan listaa mittareiden tavoitteiden saavuttamisesta aiheutuneet yllättävät seuraukset, mikäli alkuperäiset mittaristot eivät vastaa strategisia tavoitteita tai jos lyhyen aikavälin mittaustulosten kehittyminen ei ole linjassa pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa.

Yritysten on pohdittava palkitsemiskysymyksessä, että onko henkilökohtaisten bonusten antaminen sopivaa ja tuleeko ne kytkeä taloudellisiin mittareihin? Millaisia vaikutuksia henkilökohtaisilla bonuksilla on tiimityöhön? Olve ym. (1998, s. 102-103) mukaan bonusten kytkeminen tiimitasolle toimii tiimien kannustimena. Tiimin jäsen voi antaa tiiminsä hyväksi panosta tavalla, jota ehkä ei-taloudelliset mittarit kuvaavat ja se voi mahdollistaa myös yksilöllisen palkitsemisen. Huomionarvoista on, että tavoitteet voidaan saavuttaa laiminlyömällä jotain muuta asiaa, jonka hoitamista on pidetty itsestäänselvyyttenä eikä siksi ole vaivauduttu mittamaan. Jos palkitseminen kytketään mittaristoon, on harkittava tarkkaan käytössä olevat mittarit.

Malmi ym. (2006, s.145) mukaan palkitsemisjärjestelmä tulee kytkeä mittaristoon, mikäli BSC:n käyttöönoton tavoitteena on strategian toimeenpano. Miten ihmiset voivat mieltää mittaristossa olevat strategiset tavoitteet tärkeiksi, jos niillä ei ole vaikutusta palkkapussin

sisältöön? Malmi ym. (2006, s.145-148) listaa neljä palkitsemisen kannalta huomioitavaa asiaa:

1. Kytkenän ajoitus. Yritykset haluavat usein varmistaa mittausten luotettavuuden ja mittareiden oikeansuuntaisuuden ennen kytkentää palkitsemiseen. Tavallista on, että BSC on käytössä 1-2 vuotta ennen sen kytkentää osaksi palkkiojärjestelmää. Vaarana tässä on liian pitkälle lykätty kytkentä, joka vie uskottavuutta järjestelmästä.
2. Objektiiviset ja subjektiiviset mittarit. Palkkioiden perustaksi haetaan tulosta kuvaavia mittareita, joka on täysin ymmärrettävää, joskin vastoin BSC:n logiikkaa. BSC:n arvo on suureiden hyväksikäytössä ja ennakoivissa mittareissa.
3. Mittareiden lukumäärä. BSC:stä valitaan usein vain osa mittareista palkitsemisen pohjaksi, jotta palkitsemisjärjestelmä on helposti ymmärrettävä. On esitetty, että ihmiset ymmärtävät kaikkiin BSC:n mittareihin pohjautuvan palkitsemisjärjestelmän, mikäli mittaristo perustuu strategiakarttaan ja syy-seuraussuhteisiin.
4. Järjestelmän muutosnopeus. Palkitsemisen kytkentä saattaa jäykistää mittaristoa, sillä kun palkkiot on sidottu mittareihin, mittareiden muuttaminen ja uusien määrittely on iso työ. Järkevää voi olla sitoa palkkiot pysyvämpiin tulostittareihin kuten kannattavuuteen ja asiakastytyväisyyteen.

Mitä menestyminen on? Onko se sitä, että mittareissa saavutetaan tavoitetaso? Olve ym. (1998, s.129) mukaan suorituksista palkitsemiseen liittyy se ongelma, että tasapaino eri mittareiden välillä pelkistyy helposti yhdeksi etuisuusindeksiksi. Palkitsemisessa on lopulta kyse vain siitä, kuinka paljon kukin saa rahaa. Miten käy, kun mittaristoissa usein oleva kynnsarvo saavutetaan? Tavoitetason saavuttaminen tekee tavoitteen parantamisen palkkion kannalta yhdentekeväksi. Tavoitetason saavuttamisen myötä palkkio varmistuu – mikä motivoisi panostamaan kyseiseen asiaan enää lisää?

2.5 BSC:n käyttöönotto

BSC ei ole kevyt malli ja sen käyttöönotto on raskas prosessi. Toimiva järjestelmä kuitenkin kannustaa työntekijöitä tekemään parhaansa, joten käyttöönottoon tulee panostaa. Ensivaikutelman voi tehdä vain kerran, joten mallin uskottavuus ja luotettavuus ovat koetuksella. Malmi ym. (2006, s.50) kuvaakin BSC:n toteutusta vaativaksi ja raskaaksi, mutta opettavaiseksi ja hyödylliseksi, sillä toteutus opettaa yrityksiä ymmärtämään liiketoiminnan luonnetta. Negoitán (2018, s.22) mukaan organisaatiot hyötyvät onnistuneesta implementoinnista, joten siihen vaiheeseen kannattaa panostaa. Onnistuneen käyttöönoton voittajina ovat yritys, omistajat ja henkilöstö, mutta millaisia oppirahoja epäonnistuneesta projektista yritys on valmis maksamaan?

2.5.1 Käyttöönoton haasteet

Käyttöönottoon liittyy useita haasteita. Pella ym. (2013, s.198) mukaan suurin näkyvä ongelma strategian implementoinnissa on se, että tavoitteita ei kommunikoida, ymmärretä eikä sisäistetä. Suorituskyvyn indikaattorit voivat olla epäselvät eikä niitä ymmärretä. Jokaisella yksilöllä tai osastolla ei myöskään välttämättä ole omaa selkeää suorituskyvyn indikaattoria. Tärkeää on myös huomata it-järjestelmien merkitys, joiden puuttuminen voi estää strategian onnistuneen implementoinnin. Kaplan ym. (2002, s.396) mukaan yleisin epäonnistumisen syy ovat huonosti toteutetut prosessit eivätkä huonosti suunnitellut mittaristot. He jakavat epäonnistumiset seitsemään eri ryhmään:

1. Ylimmän johdon sitoutuminen puuttuu
2. Henkilöitä on liian vähän mukana
3. Mittaristo pidetään liiaksi organisaation huipulla
4. Kehitysprosessi on liian pitkä ja BSC:tä käsitellään kertaluontoisesti
5. BSC:hen suhtaudutaan liiaksi järjestelmäprojektin tavoin
6. Palkatut konsultit ovat kokemattomia
7. BSC otetaan käyttöön vain palkitsemisjärjestelmää varten

2.5.2 Onnistumisen edellytykset

BSC:n käyttöönotto on iso muutos, joka vaatii muutosjohtamista. Muutoshanke voi epäonnistua muutosvastarinnan vuoksi, vaikka syy epäonnistumiseen ei olekaan itse muutosvastarinta vaan muutosjohtamisen puuttuminen kokonaan tai siinä olleet puutteet. Heikkouksista pääsee eroon parantamalla muutosjohtamista. Se ei toki takaa hankkeiden onnistumista, sillä ne voivat yhä epäonnistua muista syistä. Kritisointi on tarpeellista muutokselle, mutta joskus tuntuu, että ihmisten olisi syytä muistaa vanha sananlasku: ”*Sen lauluja laulat, kenen leipää syöt*”. (Myllymäki 2018, s.66)

Kaplan ym. (2009, s.168-169) painottavat työntekijöiden sopeuttamista strategiaan kolmessa vaiheessa:

1. Perehdytä työntekijät strategiaan
2. Liitä työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja kannustimet strategiaan
3. Sovita koulutus- ja kehitysohjelmat strategiaan, jotta työntekijät saavat tarvittavat tiedot, taidot ja osaamisen strategian toteuttamiseksi

Työntekijöiden on ymmärrettävä yrityksen strategia ja sisäistettävä oma roolinsa strategian toteuttajana. Mitä heiltä odotetaan ja mikä heidän roolinsa on strategian toteuttajana? Viestinnän merkitystä ja roolia ei voi vähätellä. Kaplan ym. (2009, s.184) peräänkuuluttaa strategiaviestintäohjelman suunnittelua ja hoitamista aivan yhtä suurella huolella kuin mitä tahansa muuta yrityksen markkinointikampanjaa. Viestin tulee saavuttaa henkilöstö joka vuosi vähintään seitsemän kertaa, seitsemällä eri tavalla. Nair ym. (2004, 83-85) korostaa koulutuksen merkitystä BSC:ssä, sillä ihmisten kouluttaminen johtaa sanoista tekoihin. BSC:n tulisi olla hauska välttämättömyys, kaksisuuntaisen tiedonkulun mahdollistaja, jossa tietoa onnistumisista ja epäonnistumisista saadaan jatkuvasti.

Olve ym. (1998, s.40) mukaan prosessin ja mittariston sopeuttaminen yrityksen markkinatilanteeseen ja organisaation sisäisiin valmiuksiin, on mittariston käytön onnistumisen edellytys. Malli on tehty amerikkalaisten suuryritysten tarpeisiin, joten on selvää, ettei se kaikilta osin taivu sellaisenaan muiden maiden yrityskulttuuriin. Yksi

mallin suurista vahvuuksista on käyttöönottovaihe ja henkilöstön osallistaminen siihen. Yhteisymmärryksen saavuttamiseksi on tärkeää, että mahdollisimman moni osallistuu visiosta käytävään keskusteluun ja strategisten painopistealueiden tunnistamiseen. Mieli-pidevaikuttajia tarvitaan jatkotyössä. Johdon on oltava täysin hankkeen takana, sitouduttava ja osallistuttava mittariston ensimmäisten perusteiden laadintaan. Resursseja tarvitaan riittävästi ja hyvien pohjatietojen tarjoaminen osallistujille parantaa prosessia merkittävästi. (Olve ym. 1998, s.46-49)

2.5.3 Menestystekijät

Mallin käyttöönotolle on olemassa erilaisia tapoja. Agostino ym. (2010, s.109) mukaan erilaiset lähestymistavat mallin omaksumiseen, suunnitteluun ja käyttöönottoon luovat erilaisia lopputuloksia. Malmi ym. (2006, s.120-132) jakaa käyttöönoton toiminnalliseen ja tekniseen osaan. Toiminnallinen käyttöönotto tarkoittaa tiedottamista, kouluttamista ja koekäyttöä. Teknisessä osassa varmistetaan, että yrityksen perusjärjestelmistä saadaan mittareiden perustieto, tieto varastoidaan ja se voidaan muuttaa raporteiksi. Tiedottaminen ja kouluttaminen ovat organisaatioilla tehtävissä ja järjestettävissä, mutta haasteita tuovat mittausdatan poiminta, sillä organisaatioiden tietojärjestelmät voivat olla moninaisia eikä niitä ole rakennettu tuottamaan suorituskyvyn mittaustietoa. Mitkä menestystekijät tekevät implementoinnista onnistuneen? Nair ym. (2004, s.79-84) listasi kuusi menestystekijää BSC:n onnistuneeseen implementointiin. Menestystekijät on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1 BSC:n onnistuneen implementoinnin menestystekijät (Nair ym. 2004, s.79-84).

Menestystekijä	Kuvaus
1. Ymmärrä itsesi	BSC voi menestyä vain, jos organisaatio kykenee mukautumaan ennakoasenteisiin, näkökulmiin ja tapoihin ratkaista ongelmia.
2. Ymmärrä BSC:n oppimissykli	BSC:n vaiheiden ymmärtäminen ja kehittyminen mahdollistaa organisaation nopean omaksumisen.
3. Tunne implementoinnin vaiheet	Implementointi vaatii huomiota ihmisiltä, prosesseilta ja tekniikalta, jotta projektia osataan viedä eteenpäin.
4. Tee BSC:stä projekti	Jalkauta BSC osaksi liiketoimintakulttuuria.
5. Näe teknologia mahdollistajana	BSC:n implementointia voidaan kiihdyttää teknologian avulla.
6. Ota käyttöön koko organisaatiossa	Valuta tulokortit ja huomioi kaikki elementit. Siirrä BSC tapaan tehdä liiketoimintaa.

Yritykset toteuttavat BSC:n käyttöönottoja vaihtelevasti johtuen käytettyjen konsulttiyhtiöiden erilaisista toimintatavoista, projektimalleista sekä vahvuusalueista. Tässä työssä esitellään Toivasen projektimalli, sillä tämän tutkimuksen kohteena on suomalainen yritys ja Toivasen malli on kehitetty nimenomaan suomalaisiin yrityksiin.

2.5.4 Toivasen projektimalli

Toivasen projektimallin esikuvina toimivat Kaplanin ja Nortonin BSC-malli, suorituskykypyramidi, Tableau de Bord, Maiselin malli ja Erkki K. Laitisen dynaaminen suorituskykymittaristo (Malmi ym. 2006, s.98). Toivasen malli koostuu kymmenestä eri vaiheesta (kuva 7).

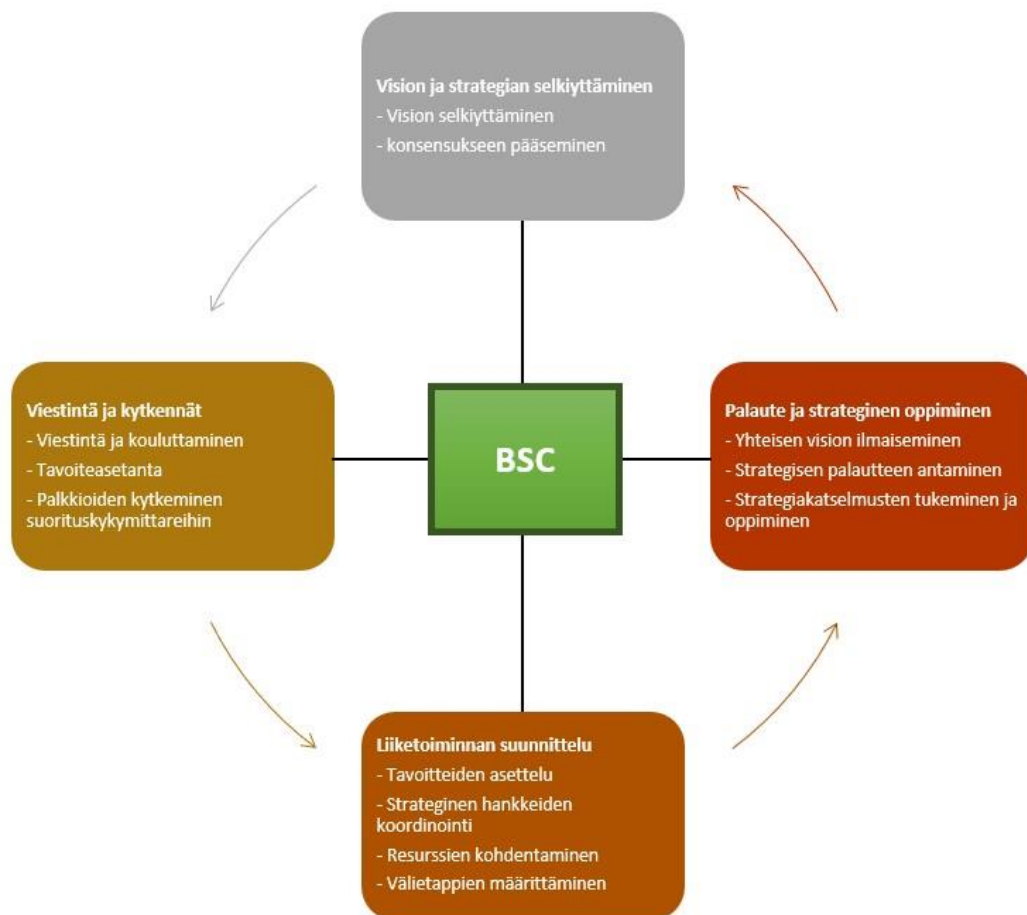
1. Selkeä päätös BSC-projektin käynnistämisestä
2. Johdon sitoutuminen
3. Vision ja strategian selkeytys
4. Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
6. Organisaation sitouttaminen
7. Mittariston karsinta ja täydentäminen
8. Mittariston sovittaminen organisaatioon
9. Toimintasuunnitelmien laadinta tavoitteiden saavuttamiseksi
10. Mittariston kehitys jatkuvan parantamisen periaatteella

Kuva 7 Toivasen kehittämä BSC-projektimalli mukailen (Malmi ym. 2006, s.102).

Toivanen näkee tärkeäksi määrittellä BSC:n vaatimat resurssit ja tiedostaa mallin tuomat hyödyt ja haitat. Näin organisaatiolla on käsitys mihin se on ryhtymässä, mitä projekti vaatii ja millaisia hyötyjä sen avulla voidaan saavuttaa. BSC on johtamisen työkalu, jonka avulla yrityksen johto voi toteuttaa ja seurata strategiaansa. Yrityksen tulee selkeyttää visio ja strategia ja määrittellä kriittiset menestystekijät, joiden avulla se menestyy. Mittariston näkökulmia valittaessa kannattaa lähteä liikkeelle Kaplanin ja Nortonin ehdottamasta neljästä näkökulmasta. Mittariston nopea käyttöönotto tuo nopeasti esiin konkreettiset hyödyt. Henkilöstön tulee voida osallistua ja ymmärtää tehdyt päätökset. Mittareiden karsinnassa on syytä huomioida mittareiden tuoma lisäarvo, niiden vaikutus tulokseen ja mittareiden oikeellisuus, oleellisuus, tarkkuus, uskottavuus ja edullisuus. Mittaristo tulee sovittaa organisaatioon siten, että yhteys strategiaan säilyy joka tasolla. Toimintasuunnitelmien tarkoituksena on selvittää, miten ja millä resursseilla tavoitteet saavutetaan. Mittaristoa voidaan kehittää kytkemällä palkitseminen järjestelmään ja hyödyntämällä tietojärjestelmiä. (Malmi ym. 2006, s.100-114)

3 BSC STRATEGISEN JOHTAMISEN VIITEKEHYKSENÄ

Mistä strategisessa johtamisessa on kyse? Mihin sitä tarvitaan ja mikä tekee siitä yrityksille tärkeän? Kamenskyn (2008, s.13) mukaan strategia on yksi vanhimmista organisaation johtamisen käsitteistä. Näsi ym. (2005, s.15-16) mukaan strategia on yrityksen punainen lanka ja strategisella johtamisella viitataan prosessimalliin, jossa suunnittelun, organisoinnin, motivoinnin, viestinnän ja valvonnan avulla toteutetaan strategiaa. Ohjeet, aikataulu, kurinalaisuus ja dokumentointi ovat sille ominaisia ulottuvuuksia. Avainidea strategisessa johtamisessa on yrityskokonaisuuden toiminnan paras mahdollinen hallinta. Näsi ym. (2005, s.15-16) mukaan Kaplanin ja Nortonin tarjoama malli toimii työkaluna strategian luontiin, kommunikointiin, toteuttamiseen ja valvontaan. Mallin viitekehys on kuvattu kuvassa 8. (Kaplan ym. 1996, s.10-11)



Kuva 8 Strategian johtamisen neljä prosessia (Kaplan & Norton, 1996).

Strategia-termiä on käytetty ehkä turhankin innokkaasti eri asiayhteyksissä, jolloin sen painoarvo menettää merkitystä. Yrityksen toiminta, johtaminen ja päätöksenteko voidaan helposti kuvata strategisiksi. Mutta ovatko ne kuitenkaan sitä? Heikkilän ym. (2013, s.29) mukaan päätös on strateginen vain, jos se on tietoinen valinta eri vaihtoehtojen välillä ja sillä on yrityksen kilpailukyvyllä merkitystä.

Strategiasta puhuttaessa ei voida sivuuttaa siihen liittyvää, runsasta kirjoittajien ja opettajien joukkoa. Vuosien saatossa tutkijat ovat löytäneet eri määrän strategisia koulukuntia. Vuonna 1986 Näsi ym. (2005, s.11-14) löysi seitsemän ja Mintzberg (1990) kymmenen koulukuntaa. Karlöf löysi (1986) kymmenen, Gilbrt, Hartman, Mauriel ja Freeman täsmensivät kuusi (1998), Chaffee (1985) löysi vain kolme, Johnson ja Scholes (1993) kuusi ja lopulta Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998) jälleen kymmenen – tämä kaikki vain jäsentelemällä strategiakirjoittajien ajatuksia eri tavoin. Näsi määritteli neljän kohdan listan Mintzbergin (1987) ideaan nojaten:

1. Strategia on suunnitelma, joka seuraa etukäteen määriteltä prosessia. Sillä on tekijät, alku ja loppu.
2. Strategia on reviiiri, joka kuvaa yrityksen toiminta-alueen.
3. Strategia on maailmankuva, hyvien periaatteiden itseänsä korjaava järjestelmä.
4. Strategia on toimintamalli, jossa menestys nojaa strategiataitoihin.

Yrityksen visiossa kiteytyy yhteinen näkemys siitä, millaiseksi yritys haluaa tulla. Visio katsoo tulevaan. Lainema ym. (2001, s.20) mukaan strategisen johtamisen kannalta onkin tärkeää siirtää näkökulmaa menneestä tulevaan. Hänen mukaansa menestyvältä yritykseltä vaaditaan rentoutta, avoimuutta ja oppimiskykyä. Mikä sitten tekee organisaatiosta oppivan? Ovatko nykyiset toimintamallit päteviä vai voisiko asioita tehdä toisella tavalla? Yrityskulttuurissa on tilaa lapsen kaltaiselle uskalle, jossa kaikki on mahdollista. Virheet pitää sallia, jotta oppimista voi tapahtua.

Kamenskyn (2008, s.31) mukaan strateginen johtaminen on taitolaji ja siinä onnistuakseen yrityksen on täytettävä monta edellytystä. Hän pelkistää edellytykset onnistumiselle kymmeneksi menestystekijäksi:

1. Yhteinen kieli strategiaan ja liiketoimintaan
2. Kykyä, halua ja rohkeutta uusiutua
3. Tietomäärän ymmärtäminen ja näkemyksen muodostuminen
4. Joukkuepelin sisäistäminen
5. Taitoa keskittyä olennaiseen
6. Pitkäjänteisyyttä myös kvartaalitalouteen
7. Riittävästi liiketoimintakohtaista osaamista
8. Toimialaosaamista ja näkemys sen suhteesta ja paikasta ympäristöön
9. Johtamisen kokonaisnäkemys
10. Vuorovaikutustaidot ja verkosto-osaaminen

Kamenskyn (2008, s.55) mukaan yhdenkin menestystekijän puuttuminen vie edellytykset liiketoiminnan pitkäjänteiseltä menestykseltä. Tärkeää on ymmärtää ja nähdä eri menestystekijöiden keskinäiset riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteet.

3.1 Johtajuus ja suorituskyky

Suorituskyvyn johtamisessa on kyse siitä, miten saadaan ihmiset tekemään paremmin työnsä. Johto tarvitsee keinoja ja välineitä motivoimaan ja sitouttamaan työntekijät yritykseen ja työtehtäviin. Suorituskyvyn mittaaminen toimii työkaluna tehokkaampaan suorituskyvyn johtamiseen. Suorituskyvyn mittaaminen kertoo vain, mitä tapahtui, mutta ei miksi tai mitä sille pitäisi tehdä. (Amaratunga ym. 2016, s.218) Ihmisten erilaisuus aiheuttaa haasteita sekä johtamiseen että heidän motivointiinsa. Ei riitä, että todetaan ja tiedostetaan suorituskyvyn hallinnan vaativan parempaa johtajuutta. Van Dooren (2011, s.424) mukaan meidän tulee myös ymmärtää, mitä johtajuus on ja mitä johtajien tulee tehdä. Hänen mukaansa hyvät johtajat ottavat huomioon kaiken, tunnistavat nopeasti ydintiedon, motivoivat ammattilaisia ja jakavat vastuuta oikeudenmukaisesti.

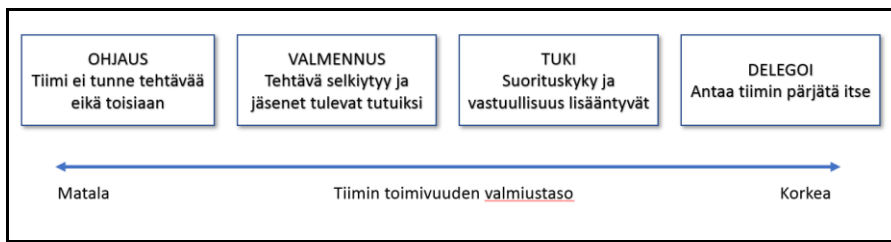
Kaplanin ja Nortonin kehittämässä BSC-mallissa strategia muutetaan tavoitteiksi, joihin pääsyä on koko organisaation toteuttamassa. Mallissa mitataan suoriutumista strategisissa tavoitteissa. Työntekijät tarvitsevat esimiehiltään tukea oman suorituksen ohjaamisessa ja johtamisessa. Järvisen ym. (2014, s.1-2) mukaan suorituksen johtaminen onkin yksi

esimiehen jatkuvista avaintehtävistä. Yrityksen toimivuuden kannalta työntekijöiltä odotetaan onnistumisia ja tulosta. Esimiehiin ja johtamiseen kohdistuu myös monia odotuksia, jotka ovat osin henkilösidonnaisia. Ihmiset tarvitset ja odottavat erilaista johtamista ja käsitys hyvästä johtajuudesta poikkeaa objektiivisen luonteen vuoksi.

Kotter ym. (1988, s.32) mukaan hyvä johtaminen osaa katsoa tulevaisuuteen ja ohjata ihmisiä heidän etujensa mukaiseen suuntaan. Hyvää johtamista ei käytetä pönkittämään itsetuntoa, sillä ei tuhlaata voimavaroja eikä ihmisiä marssiteta syöksyyn jyrkänteiden reunalta. Näin määriteltynä voidaan havaita johtajuuden olemassaolo tai sen puuttuminen, mutta kertooko määritelmä mitään hyvän johtajan tuloksellisuudesta? Kotter ym. (1988, s.42-43) mukaan tulokellinen johtamistyyli on joustava ja laaja-alainen, jonka yhteistyöverkoston kuuluvat alaiset, asiakkaat, esimiehet ja kollegat. Johtajuudessa osataan kilpailla ja tehdä yhteistyötä.

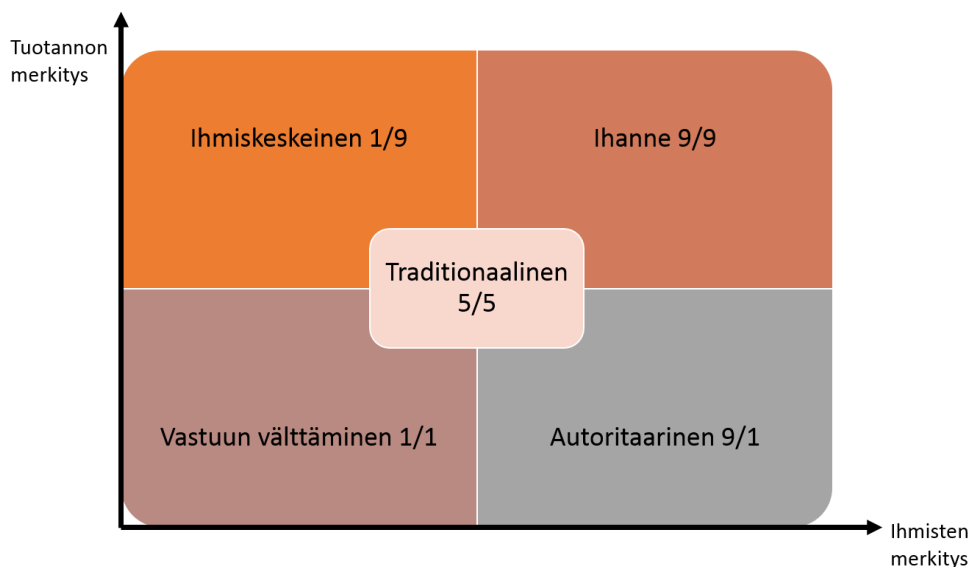
Johtamistyyli liitetään myönteisesti organisaation oppimiseen ja muutosjohtajuus on siinä keskeinen tekijä. Muutosjohtajat luovat kulttuurin, jossa keskustelulla rohkaistaan oppimiseen. Muutosjohtaminen nähdään myönteisenä johtamistyylinä, joka tehostaa työtyytyväisyyttä, luottamusta ja tiimin sekä yksilöiden suorituskykyä. (Braun, S. ym. 2013, s. 280)

Johtamisteorioista tilannekohtainen johtamisteoria on kaikkein tiimikeskeisin kehitysteoria, jonka mukaan tiimin johtajan yhtenä tavoitteena on tiimin kehittäminen. Teoria olettaa, että johtamisella on neljä perustyyliä, jotka perustuvat tehtävä- ja ihmiskeskeisiin tyyleihin. Johtajat voivat ohjata, valmentaa, tukea tai delegoida tiiminsä jäseniä riippuen tiimin valmiudesta. Johtajan käytöksen ja tiimin jäsenten valmiuden yhteyttä on kuvattu kuvassa 9. (Hersey ym. 1993, s.137)



Kuva 9 Tilannekohtainen johtamisteoria (mukaillen Hersey & Banchard 1993, s. 137).

Johtamistyyliä voidaan tarkastella myös tehtävä- ja henkilökeskeisinä. Henkilökeskeinen tyyli korostaa johtajan ja alaisten välistä luottamusta ja keskinäistä kunnioitusta. Tehtäväkeskeinen tyyli painottaa tehtävää tai työn teknisiä näkökulmia. (Tuuli ym. 2012, s.154-155) Tehtäväkeskeiset johtajat eivät luo positiivista ilmapiiriä ja edistä organisaation oppimista merkittävästi. Blake ja Mouton kehittivät 1964 kuuluisan johtamisruudukon *'Managerial grid'*, joka perustuu kahteen johdon käyttäytymisen ulottuvuuteen: 1) tehtäväkeskeisyyteen tarkoittaen roolien selkeytystä, työn aikataulutusta sekä tuotosten mittaamisesta ja 2) ihmiskeskeisyyteen, johon kuuluvat luottamuksen rakentaminen, toveruus ja ystävällinen ilmapiiri. Mallissa johtamista mitataan yksilötasolla yhdeksän pisteen asteikolla edellä mainittujen ulottuvuuksien ja niiden yhdistelmien mukaan. (Torrington ym. 2008, s.322) Johtamisruudukossa (kuva 10) voidaan yhdistellä ihmisten ja tuotannon ulottuvuuksia ja määritellä viisi johtamisen perustyyliä.



Kuva 10 Blaken ja Moutonin johtamisruudukko. (Molloy, P.L. 1998, s.4)

Golemanin mukaan on parempi, mitä enemmän johtaja käyttää eri johtamistyyliä. Johtajien täytyy ymmärtää eri tyylien linkitys emotionaalisen älykkyyteen pystyäkseen ymmärtämään mihin osa-alueeseen heidän tulisi johtamisessa keskittyä. Golemanin listaamat kuusi johtamistyyliä on kuvattu taulukossa 2. (Goleman 2000, s.80; 82-83)

Taulukko 2 Golemanin kuusi johtamistyyliä (Goleman 2000, s.80; 82-83).

Johtamistyyli	Tyylille ominaista
Pakottaa	Johtaja vaatii välitöntä noudattamista
Autoritaarinen	Johtaja liikuttaa ihmisiä kohti visiota
Yhdistävä	Johtaja luo emotionaalisia siteitä ja harmoniaa
Demokraattinen	Johtaja käyttää osallistumista yhteisen tavoitetilan saavuttamiseen
Vauhdittava	Johtaja odottaa erinomaisuutta ja itseohjautuvuutta
Valmentava	Johtaja kehittää tulevaisuuden ihmisiä

3.2 Mittaaminen ohjauksessa ja johtamisessa

Suorituskyvyn mittaamisella on organisaatiossa monta eri roolia. Sitä voidaan käyttää mm. valvontaan, ohjaamiseen, oppimiseen, hälytyksiin, päätöksentekoon, palkitsemiseen ja johtamiseen. Onnistuneesti toteutetussa järjestelmässä mitataan strategiaa ja menestymisen kannalta kriittisiä menestystekijöitä. Tavoitteisiin pääsyä voidaan seurata ja toimintaa voidaan ohjata mittaustulosten perusteella. Nair ym. (2004, s.2-3) mukaan BSC-mallin yhtenä tavoitteena on siirtää liiketoiminta valvonnasta mittaamiseen, mittaamisesta johtamiseen ja johtamisesta suunnan asetantaan. Heidän mukaansa BSC toimii kuitenkin hyvänä perustana johtamiselle. Mittaristoa voidaan käyttää eri tarkoituksiin ja eri tavoin. Se miten mittaristoa käytetään, vaikuttaa myös siitä saataviin hyötyihin. Malmi ym. (2006, s.16) mukaan tärkein asia mittariston suunnittelussa ja käyttöönotossa on päättää, mitä hyötyjä mittaristolta halutaan. Mittariston rooli ohjausjärjestelmän osana tulee olla johdolle selvä.

Olve ym. (1998, s.132) mukaan mittaristoa on käytettävä ohjauksessa, kun se on laadittu. Alkuvaiheessa mittariston toimivuus on kyseenalaista. Onko organisaatio onnistunut löytämään toiminnan kannalta oleelliset, tärkeät mitattavat asiat ja ovatko mittarit keskenään tasapainossa? Miksi mitata, jos mittaustuloksilla ei ohjata tai johdeta? Mittaristolla voidaan ohjata ja johtaa työntekijöitä, mutta mittaristo voidaan nähdä myös vuoropuhelun mahdollistajana organisaation työntekijöiden ja johdon välillä. Strategian selkeytymisen myötä oman työn tarkoitus ja merkitys yrityksen toiminnassa selkeytyy ja se mahdollistaa asioiden kyseenalaistamisen ja pohtimisen uusien silmin. Kaplan ym. (2002, s.388) mukaan mittariston tuleekin synnyttää kysymyksiä, keskustelua, väittelyä ja vuoropuhelua. Johdon vastuulla on luoda muutosilmapiiri, muutoksella saavutettava tulevaisuuden visio sekä järjestelmää auttava johtamisprosessi.

Cheng ym. (2016, s.529) mukaan mittausta käytetään viiteen päätarkoitukseen, joita ovat:

1. Alaisten suorituskyvyn arviointi
2. Liiketoimintastrategian kommunikointi
3. Suorituskyvyn ja tavoitteiden välisen suhteen seuranta
4. Ongelmakohtien tunnistaminen
5. Tulevaisuuden suunnan opastus

Hänen mukaansa suorituskyvyn mittaamisella on positiivinen vaikutus johtajien kykyyn vastata strategiseen epävarmuuteen. Yritykset ja yritysten johto kohtaavat erilaisia strategisia epävarmuuksia, joihin he vastaavat käytettävissä olevan tiedon ja taidon perusteella.

Mittaamisen ja johtamisen taustalla on yrityksen halu parantaa sen suorituskyyä. Kopia ym. (2017, s.994) mukaan BSC:tä tulisikin käyttää strategisena suunnittelujärjestelmänä sen sijaan, että sitä käytettäisiin vain suorituskyvyn mittaamiseen, sillä se vaikuttaa positiivisesti organisaation suorituskyvyn kehittymiseen.

3.3 BSC-mallin hyödyt

BSC-malli on yritysmaailmassa käytetty ja tunnettu, joten yritysten voidaan ajatella saavan siitä etuja. Mallin käytöstä saatavat hyödyt ovat sidoksissa käyttötapaan. Kaplan ja Norton ovat esittäneet mallin käytöstä koituvia hyötyjä, joista Malmi ym. (2006, s.48) mukaan tärkeimpiä ovat:

- BSC tarjoaa ymmärrettävän kehyksen päätöksentekijöille
- selventää vision ja strategian
- parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, painottaa asiakaslähtöisyyden merkitystä, auttaa tunnistamaan uusia sisäisiä prosesseja ja nostaa avainhenkilöstön tarpeet esiin
- mahdollistaa tasapainon eri näkökulmien, mittareiden ja tavoitteiden välillä
- kuvaa strategisten toimenpiteiden syy-seuraussuhteet
- parantaa vision ja strategian kommunikointia organisaation laajuisesti

Kaplan ym. (2002, s.387) mukaan BSC-mittaristo on tehokas, kun se on osa organisaation muutosprosessia. Mittariston suunnittelu ja käyttöönotto on iso projekti, joka vaatii organisaatiolta kykyä muuttua ja viedä muutosta eteenpäin. Olipa muutoksen taustalla mikä syy tahansa, Kaplan ym. (2002, s.387) mukaan BSC:n käyttöönotto tukee organisaatiota strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, auttaa johtoa viestimään muutosta ja tukee työntekijöitä uusien toimintatapojen kehittämisessä päivittäisten toimien tukemiseksi.

Malmi ym. (2006, s.52-53) mukaan mittaristo parantaa kommunikointia, vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja antaa kattavan kuvan yrityksen suorituskyvystä. Hyvä mittariston toteutus synnyttää voittajia läpi koko organisaation. Mallin käyttö luo kehyksen tavoitteiden asetantaan ja suorituksen johtamiseen. Sen avulla voidaan lisätä avoimuutta ja selkeyttä organisaation toimintamalleja. Molina ym. (2014, s.1001-1002) mukaan BSC-mallin käyttöönottoon liittyvä viestintäprosessi auttaa henkilöstä ymmärtämään organisaation päätöksentekoa, vähentää epäselvyyden tunnetta ja synnyttää enemmän työtyytyväisyyttä. Kun työntekijät ymmärtävät yrityksen kriittiset menestystekijät ja oman

roolinsa menestyksen luonnissa, sillä voidaan vaikuttaa positiivisesti kasvuun, tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Säännöllinen arviointi ja palaute omasta edistymisestä parantavat motivaatiota, työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä sekä organisaation ilmapiiriä. Näillä kaikilla on positiivinen vaikutus työntekijän suorituskykyyn. (Molina ym. 2014, s.1002)

Gomes ym. (2017, s.4) tunnistaa Molinan ja Malmin lailla viestinnän ja kommunikoinnin paranemisen sekä vision ja strategian selkeytyksen BSC-mallin vahvuuksiksi. Hänen mukaansa myös tasapainoilu sisäisten ja ulkoisten liiketoiminnan näkökulmien välillä edesauttaa liiketoimintatulosten saavuttamista. BSC:n implementointi tekee strategiaa näkyväksi.

3.4 BSC-malliin kohdistunut kritiikki

Malli jakaa myös mielipiteitä ja on saanut osakseen kritiikkiä muun muassa siitä, että se on kehitetty amerikkalaiseen yrityskulttuuriin valvonta- ja seurantajärjestelmäksi, se ei huomioi riittävästi yrityksen henkilöstöä, joka näkyy heikkona sitoutumisena projektiin ja on lisäksi liian monimutkainen, raskas ja johtokeskeinen (Malmi ym. 2006, s.96-97, Haapasalo ym. 2006. s.707-708). On selvää, että eri maiden väliset kulttuurierot näkyvät myös johtamistavoissa ja käytännöissä. Tiettyyn ympäristöön suunnitellun mallin omaksuminen täysin toisenlaiseen ympäristöön vaatii työtä. Mittareiden määrä ja mittareiden syy-seuraussuhteet ovat BSC-projektin kriittisiä tekijöitä, mutta Malmi ym. (2006, s.97) mukaan Kaplanin ja Nortonin projektimallissa ei huomioida tätä riittävästi.

BSC-mallin alkuperäinen päätavoite oli maksimoida osakkeenomistajien arvo. Myöhemmin Kaplan ja Norton kuitenkin mainitsivat päätavoitteena asiakastytytyväisyyden. (Banchieri ym. 2011, s.157). Osakkeenomistajien arvon maksimointi nosti taloudelliset mittarit keskiöön ja mallia kritisoitiin juuri taloudellisten mittareiden osalta. Murby ym. (2005, s.4) mukaan taloudellisten lukujen seurantaan tarvitaan, jotta nähdään, että strategian toteutus tukee organisaation missiota. Taloudelliset luvut kuitenkin osoittavat jo tapahtuneiden toimintojen tuloksia, jolloin lukuihin reagointi saattaa olla liiketoiminnan kannalta jo myöhäistä. Menneisyyttä kuvaavien talouslukujen perusteella voidaan päätyä

toimenpiteisiin, jotka eivät vastaa strategisia päämääriä. Taloudelliset mittarit voivat ehkäistä pitkäjänteistä ajattelua ja se voi näkyä yrityksissä esimerkiksi koulutuksen vähentämisenä tai investointihankkeiden lykkäämisinä.

Miten realistista on, että organisaatiot kykenevät sopiman strategiasta niin tarkasti, että sen pohjalta voidaan luoda yhtenäinen tuloskortti? Malmi ym. (2006, s.232-233) mukaan yrityksen strategian sisällön täydellinen mittaaminen ei juuri koskaan ole mahdollista. Osaamiseen ja kyvykkyyteen liittyy paljon strategisesti merkittäviä asioita, joita on vaikea mitata. Strategiatyöllä on suuri merkitys eikä BSC pelasta huonoa strategiaa. Lisäksi virheellisesti valitut mittarit, jotka ohjaavat toimintaa strategian vastaisesti, voivat olla yritykselle hyvin kohtalokasta. Haapasalo ym. (2006, s.714) mukaan mallin yksi suurimmista haasteita onkin juuri tuloskortin rakentaminen, joka oikein tehtynä on uuvuttava prosessi. Käyttöönotto vaatii onnistuakseen asiantuntijuutta ja sitoutumista organisaation jokaiselta tasolta.

Yrityksen liiketoimintaympäristössä voi tapahtua muutoksia. Taloudellisilla mittareilla mitataan mennyttä, jota käytetään tulevaisuuden strategiaa ja tavoitteita suunniteltaessa. Jotain voida jäädä huomaamatta, sillä BSC ei huomioi liiketoimintaympäristön muutoksia. Awadallah ym. (2015, s.94,97) mukaan BSC auttaa johtoa keskittymään liiketoimintaprosessiin ja ymmärtämään ja ohjaamaan strategian toteutusta. Huomio on BSC:n tavoitteiden saavuttamisessa ja ulkopuolelle jää yrityksen käyttämätöntä potentiaalia. Awadallah kritisoi myös innovatiivisuuden huomioita jättämistä. Yrityksillä on usein ulkopuolisia kumppaneita ideoinnissa, kehitystyössä ja implementoinnissa, mutta niiden mittaamiseen ei tarjota suorituskykymittareita. Hänen mukaansa hieman yli puolet BSC:tä implementoivista yrityksistä eivät tunnista menestystekijöitä eivätkä osaa kehittää suorituskykymittareita ja syy-seuraussuhteita, koska BSC-malli ei tarjoa eikä määrittele tähän prosessia. (Awadallah ym. 2015, s.98)

Gomes ym. (2017, s.6) mukaan organisaatioissa BSC:hen liittyvät, yleisimmin viitatus ongelmat ovat kommunikaatio, koordinointi ja valvonta. Työntekijöiden on ymmärrettävä strategia ja yrityksen odotukset omaa työtä kohtaan voidakseen saavuttaa tavoitteet. Jos viesti ei tavoita työntekijöitä, edessä on haasteita. Gomes ym. (2017, s.4) mukaan BSC

tekee virheellisiä oletuksia kausaalisista suhteista eikä tarjota ylläpitomekanismia alun perin määriteltyjen mittareiden relevanttiuden seurantaan. Hänen mukaansa mallin ehkä suurimpana heikkoutena on organisaation henkilöstöhallinnon dimension puuttuminen. Gomesin lailla myös Nørreklit ym. (2003, s.617) toteaa, ettei organisaatio kykene mallin avulla vastaamaan kysymykseen, mitä yrityksen kilpailijat tekevät eikä se valvo kilpailua tai teknologian kehitystä. Huomionarvoista on myös, että mallin implementoinnin vaatiman datamäärän keräys voi ylikuormittaa toisia osastoja merkittävästi. On syytä miettiä, onko nyt oikea aika implementoida malli, vai tulisiko yrityksen keskittyä muihin tärkeisiin tehtäviin?

Kaplan ja Norton jättävät malliin liittyvät toteutusongelmat huomiotta ja interaktiivisuus, työntekijöiden voimaantuminen ja organisatorinen oppiminen käsitellään ongelmattomina BSC:ssä. BSC-perustuu hierarkkiseen, ylhäältä-alas -rakenteeseen, joten käsitteistä on vaikea tehdä ongelmatonta (Nørreklit ym. 2003 s.617). BSC kohtaa usein vastarintaa työntekijöiden suunnalta useista, sillä kaikki eivät arvosta työn kasvanutta läpinäkyvyyttä tai jatkuvaa valvontaa. Lueg ym. (2015, s.320-321) mukaan BSC luodaan usein ylimmän johdon puolesta ja valutetaan alemmas yksiköille. Sen seurauksena keskijohto saattaa olla vastuussa enemmän kuin mihin he voivat vaikuttaa. Heidän mukaansa on tärkeää tunnistaa ero BSC:n omaksumisen haluttomuudessa ja kyvyttömyydessä. He korostavat johdon paremman kommunikoinnin merkitystä ja toteavat implementoinnin menestystekijöiden olevan palkitsemisen kytkentä, yksiköiden rajat ylittävä yhteistyö sekä BSC:n koulutus. Tärkeissä asioissa epäonnistumisella on kauaskantoiset vaikutukset.

3.5 BSC-mallin kehitys

Kaplanin ja Nortonin malli sai alkunsa tapaustutkimusten analysoinnista, joissa oli mukana innovatiivisia suorituskyvyn mittausjärjestelmiä. Tulokortit näyttivät heistä lupaavimmalta järjestelmältä, jonka käsitettä he pyrkivät parantamaan. Lopputuloksena syntyi BSC. Sitä mukaan, kun Kaplan ja Norton saivat lisää kokemusta mallista, he tarkastivat ja paransivat sitä. He osoittivat yhteyden suorituskykymittausten ja halutun määrän välillä ja painottivat johtoa valitsemaan rajallisesti menestystekijöitä

jokaisesta näkökulmasta. Bible ym. (2006, s.4) mukaan Kaplan ja Norton esittelivät neljä uutta johtamisprosessia yhdistämään strategiset tavoitteet tehtäviin:

1. Vision ja strategian selkeytys kommunikoitavaksi
2. Strategian ja tavoitteiden kommunikointi ja kytkentä palkitsemiseen
3. Liiketoiminnan pitkän aikavälin suunnittelu ja toimeenpano
4. Seuranta ja oppimien

Strategiakartat kehitettiin helpottamaan strategian kuvaamista. Kaplan ja Norton ymmärsivät, että heidän mallinsa ei ollut mikään suorituskyvyn mittaustyökalu vaan se oli kokonainen malli strategian implementointiin ja toteuttamiseen. (Bible ym. 2006, s.2-5)

Alusta alkaen on ollut selvää, että BSC:n ensisijainen tarkoitus on olla johtajien ohjaustyökalu ja mallin soveltaminen johtamiseen on saanut paljon huomiota. Cobbold ym. (2002, s.7) mukaan fyysiseen suunnitteluun, mallin hyödyllisyyteen ja implementointiin käytettyihin suunnitteluprosesseihin on tehty monia muutoksia organisaatioiden sisällä vuosien kuluessa. Kaplanin ja Nortonin BSC-malli on toiminut myös innoittajana useammalle mallille. 1998 Olve, Roy ja Wetter suunnittelivat tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosessin Kaplanin ja Nortonin teorian pohjalta. Mallissa huomioidaan yritysکوhtainen markkinatilanne ja organisaation sisäiset valmiudet, johon prosessi ja mittaristo sopeutetaan. (Malmi ym. 2006, s.97).

Thakkar ym. (2007, s.34-35, 53) integroi syy-seurausketjun tulkitsevaan rakenteelliseen mallinnukseen ja analyttiseen verkostoprosessiin luodakseen soveltuvan pohjan BSC:n kehitykselle. Hänen mukaansa integrointi mahdollistaa useiden, ristiriitaisten kriteerien huomioimisen päätöksenteossa, tasapainottaa strategiset tavoitteet, tunnistaa oleelliset toimenpiteet ja määrittelee näkökulmakohtaisen painotuksen.

Tarve BSC:n kehittämiseksi on tuonut uusia mielenkiintoisia alueita mukaan. Ohjelmistovalmistajat ovat alkaneet tarjota ohjelmia tasapainoisten tuloskortin käyttäjien tukemiseksi. Ohjelmilla voidaan kerätä tietoa automaattisesti, esittää yhteenvetoja ja näyttää tietoja BSC:n mittareiden mukaisesti. Järjestelmiin voidaan rakentaa hälytyksiä ja

ohjelmistot mahdollistavat reaaliaikaisten suorituskykyindikaattorien näyttämisen. BSC:tä voidaan käyttää myös ulkoiseen raportointiin ja sen avulla voidaan osoittaa, ovatko taloudelliset tulokset strategisten valintojen mukaisia. (Bible ym. 2006, s.8-9)

4 CASE-YRITYS

Case-yritys on kansainvälinen kaupan alan yritys, jolla on pitkä, yli 80 vuotinen historia ja sen mukana tuomat perinteet. Yhtiön ydinvahvuuksia ovat välitettävien myyntierien kattava valikoima, tarkkaan valvottu tuotantoketju ja korkea toiminnallinen laatu. Case-yritys on oman toimialansa ainoa julkisesti noteerattu yhtiö maailmassa. Yrityksen yhteistyökumppaneita ovat tuottajat ja toimittajat. Loppuasiakkaita ovat vaateteollisuus ja kansainväliset muotitalot. Yrityksen keskeinen tehtävä on tukea vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti tapahtuvaa tuotantoa ja markkinoida välitettävät tuotteet ostajille neljästi vuodessa pidettävissä kansainvälisissä myyntitapahtumissa.

Yrityksen toimiala on vanha ja perinteikäs. Yritys on listattu pörssiin, jolloin siihen kohdistuu erilaisia vaatimuksia. Yrityksellä on sekä säännöllinen että jatkuva tiedonantovelvollisuus. Pörssiyhtiön tulee julkaista raportteja, kuten osavuosikatsaus, tilinpäätös ja toimintakertomus sekä tilinpäätöstiedote. Yritys on toiminut menestyksellisesti vuosikymmenten ajan ja sen perustoiminnallisuus on pysynyt lähes alkuperäisen kaltaisena. Yrityksen henkilöstöllä on takanaan erittäin pitkiä työsuhteita, joten henkilöstön sitoutumista yritykseen on voitu pitää merkittävänä. Maailma kuitenkin muuttuu ympärillä ja se pakottaa yrityksen reagoimaan muutoksiin pysyäkseen kilpailukykyisenä ja menestyvänä.

4.1 BSC-projektin tausta

BSC-projektista ja siihen johtaneista syistä kerättiin taustatietoja yrityksen henkilöstöjohtajan haastattelusta sekä johdon kanssa käydyistä täydentävistä keskusteluista. BSC:hen liittyvä projekti käynnistyi vuonna 2017, jolloin yhtiön strategia uudistettiin ja samassa yhteydessä päivitettiin yhtiön missiota ja strategiaa. Päätös BSC:n käyttöönotosta tuli yhtiön hallitukselta eikä muita vaihtoehtoja mietitty. Perinteikäs malli koettiin tutuksi ja turvalliseksi.

BSC:n tärkeimmiksi tavoitteiksi yrityksen puolelta tunnistettiin:

- strategian toteutumisen varmistaminen
- toimia työkaluna johtamiseen ja ihmisten sitouttamiseen
- varmistaa kahdensuuntainen tiedonkulku
- lisätä vuoropuhelua

BSC-mallin käyttöönoton tavoitteena oli saada henkilöstö paremmin mukaan toteuttamaan uutta strategiaa. BSC otettiin käyttöön ensin johtoryhmälle 2017 ja keskijohdolle 2018. Yritys on edennyt vaiheittain BSC:n kanssa eikä sitä ole kytketty heti palkitsemiseen. Tavoiteasetanta on toiminut selkeänä ajurina BSC:n käyttöönotolle. BSC-projektitiimi koostui johtoryhmästä, liiketoiminnan edustajista ja prosessia fasilitoivista konsulteista työryhmittäin. Johto kertoi, että ihmiset eivät olleet innoissaan järjestelmän käyttöönottamisesta. Tätä kuvaa esimerkiksi seuraava lausahdus: *"Heillä on ihan oikeat työt tehtävänä ja nyt te tuotte tällaista"*.

Miten strategisiin tavoitteisiin sitten päästään? Yrityksen puolelta todetaan, että lopputuloksena BSC:n ydintä ei ehkä onnistuttu viestimään riittävän hyvin. Mittariston mittarit ovat tällä hetkellä tulostittareita, joilla on pitkät perinteet. Työtä arvioidaan tavoitteiden saavuttamisen kautta. Yrityksestä tunnistetaan, ettei suorituskyvyn mittaaminen ole välttämättä ollut oikeasti vahvasti mukana BSC:n rakennusvaiheessa. Käyttöönoton jälkeen tunnistettiin tarve muutoksen johtamiselle, ihmisten mukaan ottamiselle sekä asian toistamiselle. Ihmiset nähdään muutoksen voiman keskiössä. Työntekijöiden innostumisella ja sitoutumisella on iso muutoksen voima.

Yrityksellä on luottavainen olo tulevaisuuden suhteen. Tulokortit ovat olleet vasta kaksi vuotta ylimmän johdon käytössä ja vuoden keskijohdolla. Usko yhdessä tekemiseen on luja. Yrityksen ylin johto on tunnistanut BSC:n vaativan vielä aikaa keskijohdolta. Palkitsemisen myötä järjestelmän uskottavuus nousee uudella tavalla esiin ja se tuo varmasti myös enemmän tunteita peliin. Oikeudenmukaisuuden varmistaminen onkin iso haaste ja opin paikka, kun tavoitteet ja vaateet halutaan organisaation laajuisesti samalle tasolle.

4.2 Tutkimuksen käytännön toteutus ja empiirinen aineisto

Tutkimus toteutettiin syksyllä 2019 sähköisellä kyselylomakkeella sekä puolistrukturoiduilla henkilökohtaisilla haastatteluilla. Suomenkielisiä kyselylomakkeita lähetettiin 22 kappaletta ja englanninkielisiä 14 kappaletta. Suomenkieliseen kyselyyn vastasi 18 henkilöä ja englanninkieliseen seitsemän henkilöä. Kysely toteutettiin anonyymisti ja se kerrottiin vastaajille kyselyiden saatekirjeen yhteydessä. Kyselylomakkeen kysymykset koostuivat monivalintatehtävistä sekä avoimista kysymyksistä. Kyselylomakkeen vastausprosentti oli 69,4%. Kyselylomakkeen lisäksi haastateltiin seitsemää keskijohdon ja ylimmän johdon henkilöä, joiden roolia tai henkilöllisyyttä ei tuoda vastauksissa esiin.

Kyselylomakkeiden sisällöllinen suunnittelu perustui BSC:n ominaisuuksiin sekä tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena oli saada kattavasti materiaalia analysoitavaksi, jotta tutkimuskysymyksiin voidaan vastata. Kyselylomakkeiden kysymykset oli ryhmitelty taulukon 3 mukaan seuraavasti:

Taulukko 3 Kyselylomakkeiden sisältö.

Kyselylomake 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taustatiedot 2. Mallin käyttöönotto 3. Yrityksen missio, visio, strategia sekä mittareiden määrittäminen
Kyselylomake 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. BSC:n käytön vaikutukset yrityksessä 2. BSC käyttö

Kyselylomakkeiden lisäksi tehtiin seitsemän haastattelua, joiden tulokset on käsitelty omassa alaluvussa 4.5. Haastattelujen tulokset on esitetty kyselylomakkeiden ryhmittelyn mukaisesti. Kyselylomakkeissa ja henkilökohtaisissa haastatteluissa kerättiin myös ylimmän johdon ja keskijohdon näkemyksiä yrityskulttuurista, organisaatorakenteesta, yrityksen kohtaamasta muutosvastarinnasta sekä mallin käyttöönoton vaatimasta muutosjohtamisesta.

Kysely toteutettiin O365:n Forms-työkalulla kaksiosaisena kyselylomakkeena. Ensimmäinen kyselylomake koostui johtamisen- ja tiimityön väittämistä sekä BSC:n suunnitteluun ja käyttöönottoon liittyvistä väittämistä. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää vastaajien mielikuva johtamisesta ja tiimityöstä yrityksessä sekä kokemukset BSC:n suunnittelusta ja käyttöönotosta yrityksessä. Toisessa kyselylomakkeessa selvitettiin BSC:n käytön toimivuutta yrityksessä ja yrityksen valmiuksia käyttää valittua suorituskykyjärjestelmää. Mielipiteitä ja ajatuksia kerättiin myös palkitsemisen kytkemisestä järjestelmään ja BSC:n käytöstä johtamistyössä. Kyselylomake sisälsi usean avoimen kysymyksen, joilla haettiin vastaajien mielipiteitä BSC:n käytön haasteista, hyödyistä ja mukanaan tuomista muutoksista.

Vastaajien taustatietoina kerättiin sukupuoli, ikä ja työvuodet yrityksessä. Vastaajan asemaa ylimmässä- tai keskijohdossa ei selvitetty anonymiteetin suojaamiseksi. Vastaajista miehiä oli 60% ja naisia 40%. 88% vastaajista asettui 40 ikävuodesta ylöspäin, jolloin heillä on karttunut jo reilusti kokemusta työelämästä. Yli puolet vastaajista on työskennellyt yrityksessä yli 11 vuotta, joten toimiala ja sen erityispiirteet ovat tuttuja. Vastaajien ikäjakauma ja työvuodet yrityksessä on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4 Vastaajien ikäjakauma ja työvuodet yrityksessä.

IKÄ	Ikäjakauma	Vastaajien osuus
	30-39 vuotta	12 %
	40-49 vuotta	36 %
	50-59 vuotta	40 %
	60 ja yli	12 %
TYÖVUODET	Ikäjakauma	Vastaajien osuus
	0-5 vuotta	24%
	6-10 vuotta	24 %
	11-15 vuotta	8 %
	16-20 vuotta	8 %
	Yli 20 vuotta	36%

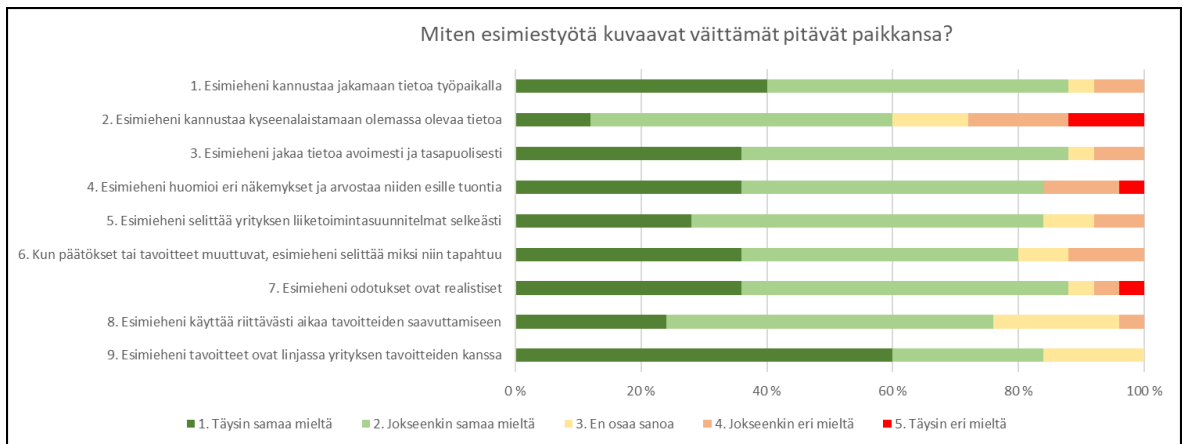
4.3 Kyselyn tulokset

Kyselylomakkeista ja haastatteluista saadut mielipiteet ovat subjektiivisia ja henkilösidonnaisia, mutta niiden avulla voidaan muodostaa yleiskuva yrityskulttuurista ja muutosten läpiviennistä tämän tutkimuksen taustatiedoksi. Kyselyissä kerättiin taustatietoja esimies- ja tiimityöhön liittyen, jotta niiden avulla voidaan muodostaa näkemys yrityksen johtamiskulttuurista ja tiimityön valmiuksista. Edes osittainen organisaatorakenteen tunteminen ja tietoisuus yrityksen toiminta- ja johtamistavoista auttavat ymmärtämään tutkimustulosten vastauksia.

Myllymäki (2018, s.34) toteaa, että organisaatio- eli yrityskulttuuri on vaikeaselkoinen ja sen tutkiminen on vaikeaa. Yrityskulttuuri tulee tutuksi töiden tekemisen kautta. Myllymäen mukaan yrityskulttuuriin voi sisältyä suuria viisauksia ja asioita, jotka ovat yrityksen menestyksen taustalla ja voivat tukea menestystä edelleen. Uudet johtajat voivat helposti leimata kaiken vanhan ikivanhaksi, joka on suoranainen loukkaus organisaatiokulttuuria sekä organisaation selviytymistä vastaan.

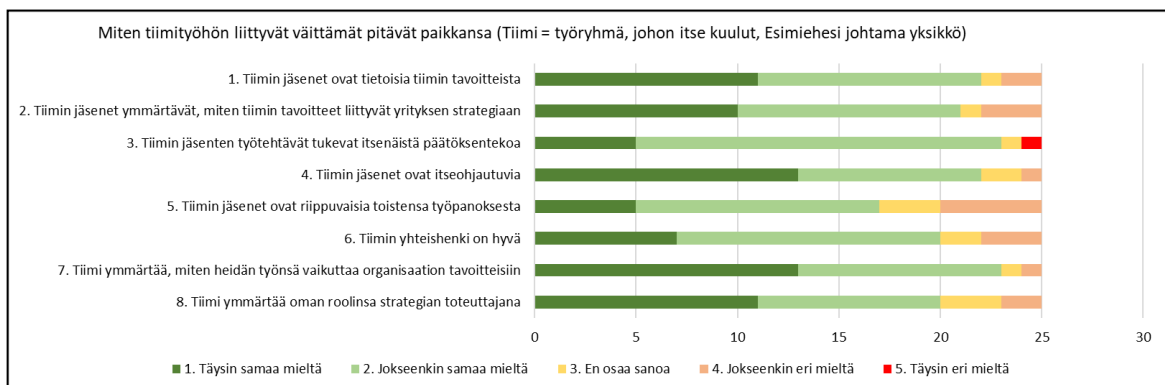
4.3.1 Esimiestyö

Tutkimuksen alussa vastaajilta tiedusteltiin mielipiteitä esimies- ja tiimityöhön liittyvien väittämien avulla. Tiimejä on määritelty monin eri tavoin, mutta useissa määritelmissä (Katz, 1993, s.17; Hackman, 2002, s.311; Katzenbach & Smith, 1993, s.27) korostuvat tiimin jäsenten toisia täydentävät taidot sekä tiimin kyky työskennellä yhdessä, yhteisten tavoitteiden eteen. Tiimityön kantava ajatuksena on, että yhdessä tehden saavutetaan enemmän kuin yksin. Esimiehellä on tärkeä rooli luottamuksen rakentajana ja epäitsekäiden päätösten tekijänä yhteistä hyvää tavoitellessa, monen muun tehtävän lisäksi. Tiimityön ja esimiestyön väittämien perusteella haluttiin tunnistaa johdon näkemyksiä esimies- ja tiimityöstä organisaatiossa. Väittämiä on vain muutamia ja niiden laadinnassa on huomioitu tutkimuksen tavoite. BSC:n käyttöönotto vaatii sekä esimiehiltä että alaisilta paljon, joten väittämien tarkoitus on ilmentää tarvittavia ominaisuuksia. Vastausten perusteella sekä ylin johto että keskijohto ovat varsin tyytyväisiä oman esimiehensä esimiestyöhön (kuva 11).



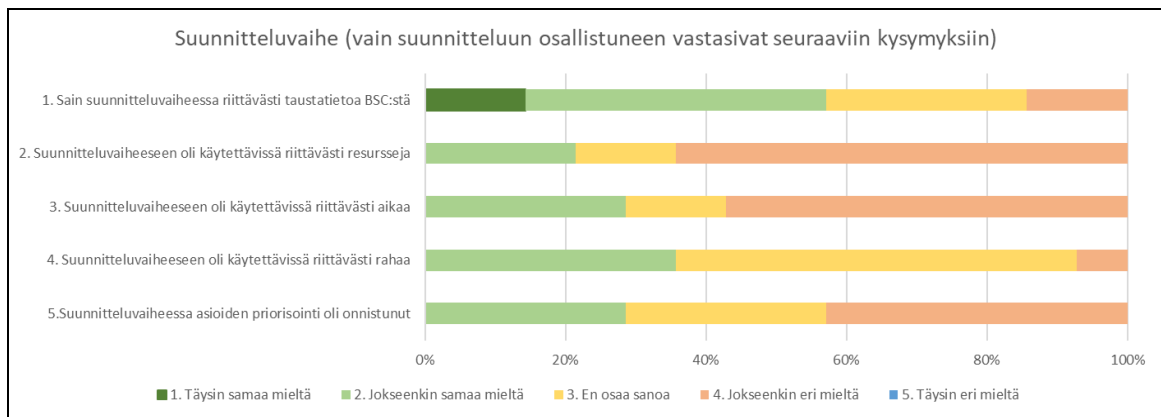
Kuva 11 Esimiestyötä kuvaavat väittämät.

Lisäksi tiimityön rooli ja tiimien valmiudet tiimityöhön nähdään positiivisessa valossa (kuva 12). Työntekijöiden mielipiteet voivat tukea johdon näkemyksiä tai poiketa niistä, mutta tässä työssä ei työntekijöiden näkökantaa tutkittu.



Kuva 12 Tiimityötä kuvaavat väittämät.

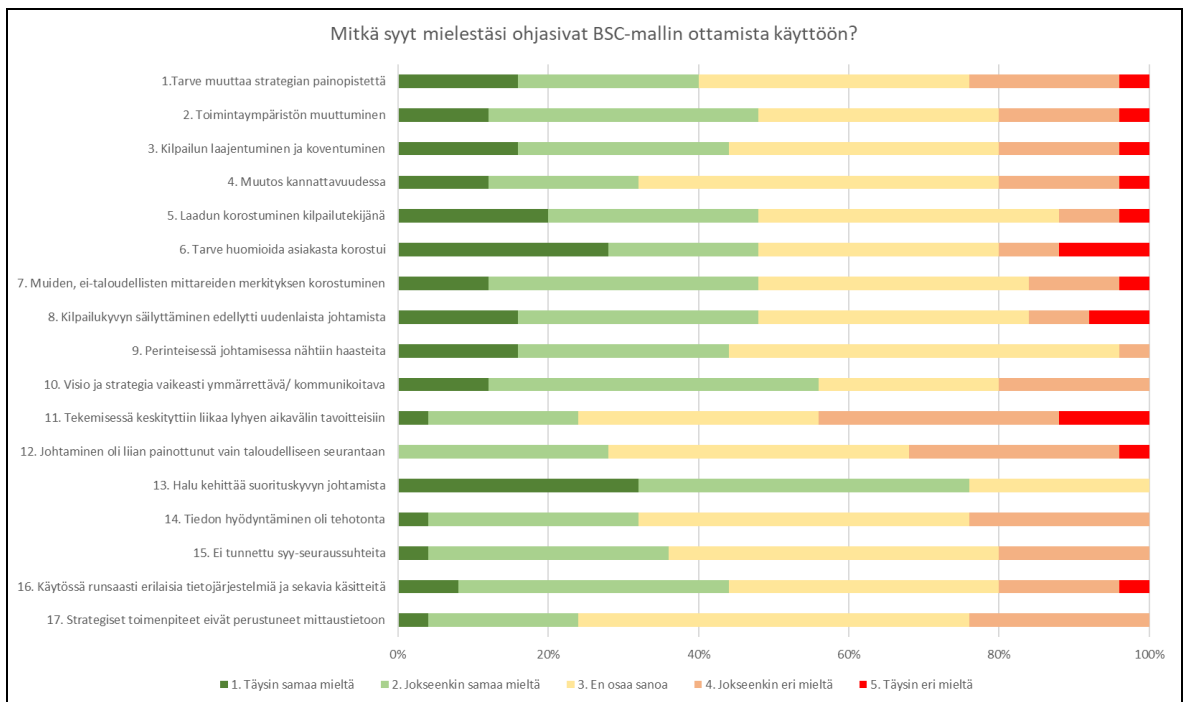
Kyselyyn vastanneista 48% sai osallistua BSC-projektin suunnitteluvaiheeseen. Kyselytutkimuksessa oli suunnattu muutama kysymys vain suunnitteluun osallistuneille, jolla voitiin selvittää suunnitteluvaiheen onnistumista. Yli puolet vastanneista, suunnitteluun osallistuneista, olivat sitä mieltä, ettei suunnitteluvaiheeseen ollut käytettävissä riittävästi resursseja eikä aikaa (kuva 13). Avoimissa vastauksissa esiin nousi myös prosessin jääminen epäselväksi. Osallistumattomien keskuudessa tunnistettiin myös halu osallistua, jolla olisi koettu olevan motivointivaikutuksia.



Kuva 13 Suunnitteluvaiheen väittämät.

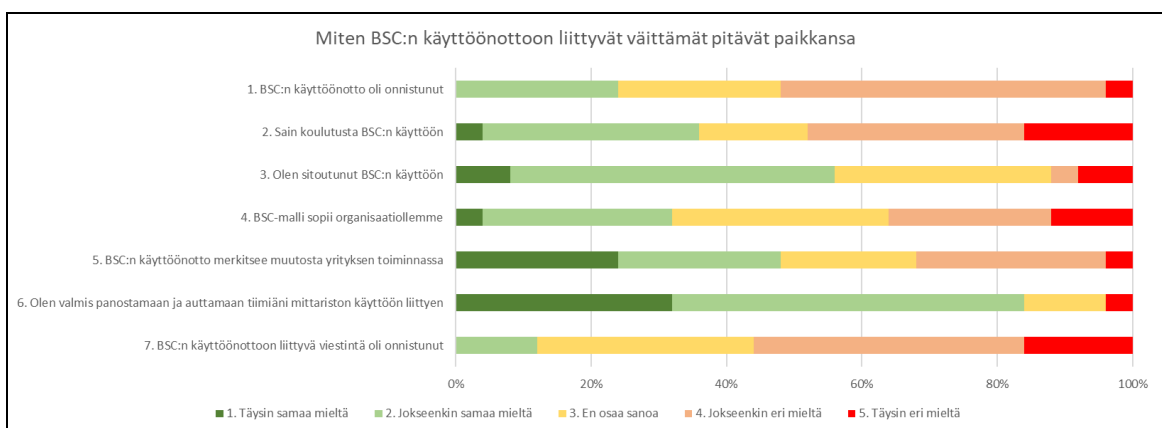
4.3.2 Mallin käyttöönotto

Päätös mallin käyttöönotosta tuli hallitukselta. Yrityksestä kerrottiin, että suurimmat syyt käyttöönotolle olivat strategian toteutuksen varmistaminen, saada työkalu johtamiseen ja ihmisten sitouttamiseen sekä varmistaa kahdensuuntainen tiedonkulku ja lisätä vuoropuhelua. Syitä käyttöönotolle kysyttiin myös kyselyssä (kuva 14). Yrityksen esiin tuoma viestinnän onnistuminen BSC-projektissa näkyy vastauksissa. 20-50% väittämistä keräsi ”en osaa sanoa” vastauksen. Syitä voi olla useita väittämän ymmärrettävyydestä siihen, ettei vastaaja todellisuudessa tiennyt miksi järjestelmä otettiin käyttöön. Avoimissa vastauksissa tuotiin esiin halu konkreettisempiin ja dokumentoituihin tavoitteisiin sekä henkilöstön tavoitteiden yhteismitallistamiseen. Avointen vastausten toista kärkipäätä edustavat kommentit ymmärtämättömyydestä, konsulttien ideasta sekä järjestelmän sopimattomuudesta kohdeyritykseen.



Kuva 14 Vastaajien näkemys käyttöönottoa ohjanneista syyistä.

Vastaajilta kysyttiin, miten he kokivat BSC:n käyttöönoton (kuva 15). Kokemukset ovat aina yksilöllisiä, mutta käyttöönoton kokemuksista voidaan hyötyä ja niiden avulla voidaan kehittää ja parantaa seuraavia käyttöönottoja osallistujamäärän laajetessa. Käyttöönoton onnistumista voidaan kyseenalaistaa, sillä yli puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä käyttöönoton onnistumisen suhteen. Vastaajien mielestä koulutusta ei ollut tarjolla riittävästi eikä viestintää pidetty täysin onnistuneena. Positiivisena viestinä voidaan pitää johdon ja ylimmän johdon halua panostaa ja auttaa omaa tiimiään käyttöönotossa.

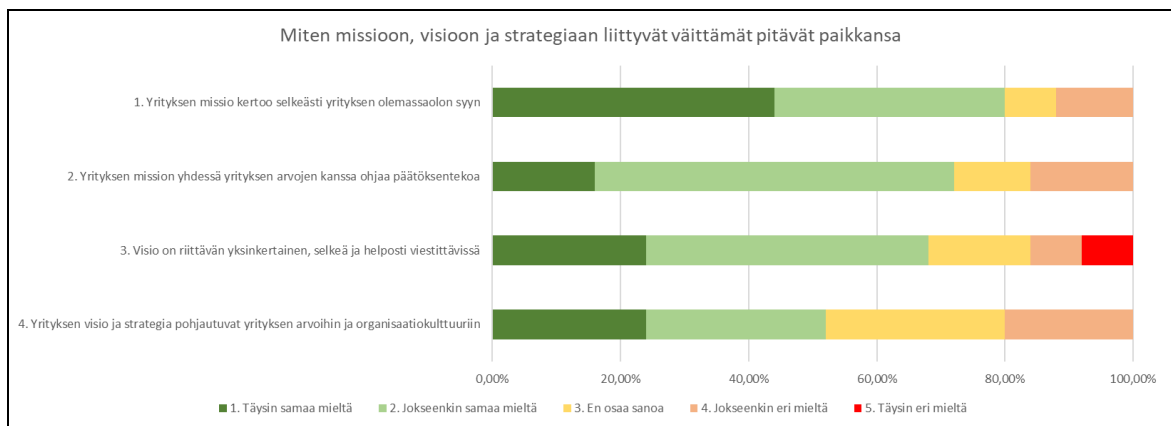


Kuva 15 BSC:n käyttöönottoon liittyvät väittämät.

Tutkimuksessa BSC:n suunnittelun ja käyttöönoton suurimmiksi haasteiksi koettiin tavoitteiden asetanta ja mittareiden valinta. Oikeiden mittareiden määrittely, tasapaino, mittareiden määrä, mittausten luotettavuus ja seuranta koettiin haasteellisiksi eikä konsulteilta koettu saatavan riittävää tukea. Myös käyttöönoton tuki ja käytettävissä oleva aika koettiin riittämättömiksi.

4.3.3 Yrityksen missio, visio, strategia sekä mittareiden määrittely

Missio, visio ja strategia liittyvät oleellisesti BSC:hen. Tutkimuksen perusteella sekä ylimmän johdon että keskijohdon näkemys missiosta ja visiosta ovat selkeitä ja missio ohjaa päätöksentekoa yhdessä arvojen kanssa (kuva 16). Eniten tietämättömyyttä herätti väittämä neljä, jossa todettiin yrityksen vision ja strategian pohjautuvan yrityksen arvoihin ja organisaatiokulttuuriin. Väite voi olla vaikea ymmärtää tai sitten vastaaja ei tunnista visiota ja strategiaa eikä yrityksen arvoja, jotta osaisi vastata kysymykseen.



Kuva 16 Missioon, visioon ja strategiaan liittyvät väittämät.

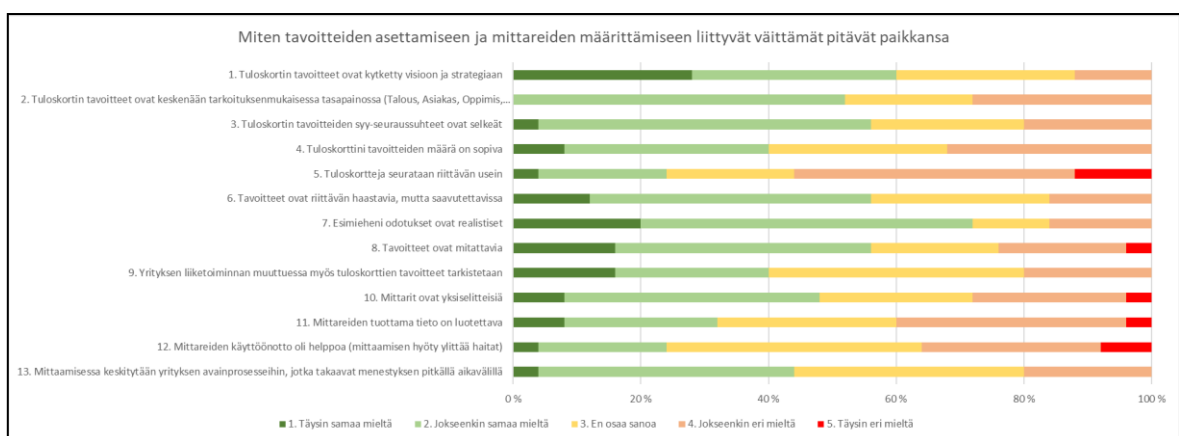
Strategiakartat ovat BSC:ssä työkalu strategian kuvaamiseen. Tutkimuksessa esitettiin kolme väittämää strategiakarttoihin liittyen, joiden avulla haluttiin tunnistaa strategiakartta-termiä ymmärtäminen ja sen sisältö (kuva 17).



Kuva 17 Strategiakarttaan liittyvät väittämät.

Vastausten perusteella liki puolet vastaajista on sitä mieltä, että strategiakartat kuvaavat onnistuneesti yrityksen arvontuottoa ja antavat selkeän kuvan yrityksen strategiasta. Kuitenkin noin 40% vastaajista ei osaa sanoa missioon, visioon ja strategiaan liittyvien väittämien oikeellisuutta, johtuen joko tietämättömydestä strategiakartan suhteen tai koska he eivät ymmärrä strategiaa tai yrityksen arvontuottoa.

Tavoitteiden asetanta ja oikeiden mittareiden määrittäminen ovat merkittävä työ BSC:ssä. Kyselyssä esitettiin tavoitteiden asetantaan ja mittareiden määrittämiseen liittyviä väittämiä, jolla haluttiin löytää vastauksia tuloskorttien onnistuneeseen laadintaan (kuva 18). Vastauksista löytyy harmillisen paljon ”en osaa sanoa” vastauksia. Positiivista on, että enemmistön mielestä tuloskortin tavoitteet ovat kytkeyty onnistuneesti visioon ja strategiaan. Se on hyvä lähtökohta tuloskortille ja tarkoittaa oikeaa suuntaa.

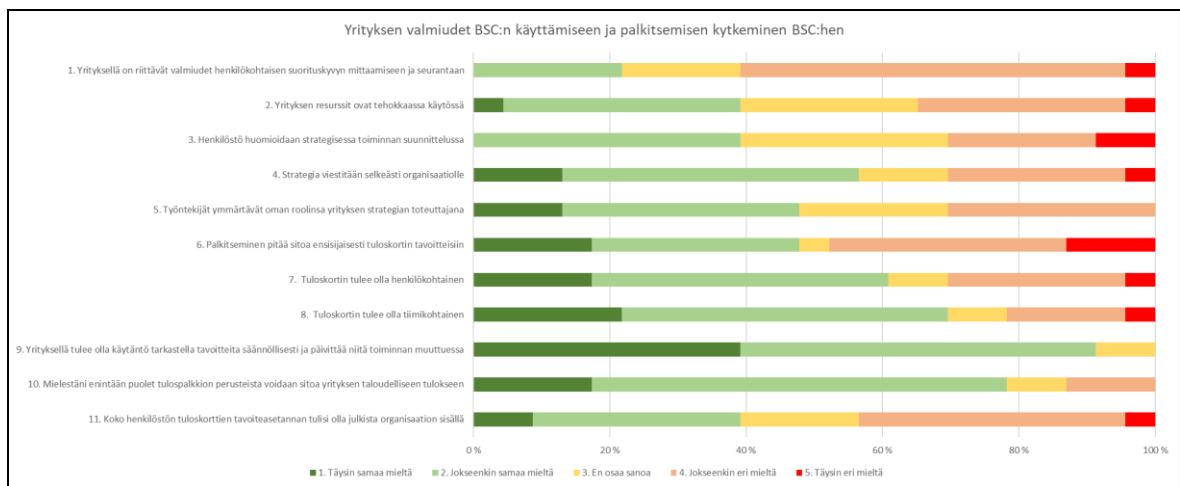


Kuva 18 Tavoitteiden asetanta ja mittareiden määrittämisen väittämät.

Tuloskorteilla nähdään olevan tarkoituksenmukainen tasapaino sekä selkeitä syy-seuraussuhteita. Johto ja ylin johto näkevät esimiesten odotukset kutakuinkin realistisina, tavoitteet mitattavina ja haastavina, mutta saavutettavissa olevina. Tarve tiheämpään ja systemaattisempaan seurantaan nousi esiin. Haastatteluissa esiin nousi myös mittaamisen vaikeus ja järjestelmän luotettavuutta kyseenalaistettiin. Jos mittareiden keksiminen ja määrittely on vaikeaa tai nähdään jopa mahdottomana, miten luotettavaksi järjestelmä koetaan?

4.3.4 BSC:n käytön vaikutukset yrityksessä

Tutkimuksen yksi tavoite oli tutkia BSC:n aiheuttamia muutoksia strategiseen johtamiseen. Tutkimuksessa kysyttiin vastaajien mielipidettä yrityksen valmiuksista käyttää järjestelmää ja sen kytkemisestä palkitsemiseen (kuva 19). Vastausten perusteella vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä yrityksen valmiudesta henkilökohtaiseen suorituskyvyn mittaamiseen ja seurantaan.



Kuva 19 Yrityksen valmiudet BSC:n käyttämiseen ja palkitsemisen kytkemiseen osaksi BSC:tä.

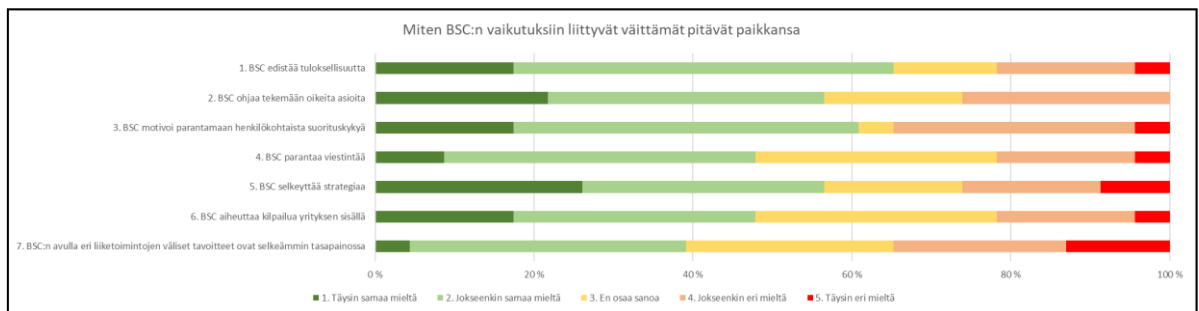
Sekä henkilökohtainen että tiimikohtainen tulokortti saivat kannatusta johtuen mahdollisesti vastaajan omasta näkemyksestä sekä hänen mielipiteistään omien alaistensa mittaamisen suhteen. Molemmille tuloskorteille tunnistettiin tarve. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yrityksellä tulisi olla käytäntö tarkastella tavoitteita säännöllisesti ja

päivittää niitä toiminnan muuttuessa. Tavoitteiden julkisuus organisaation sisällä jakoi mielipiteitä. Avoimista vastauksista esiin nousi seuraavia kommentteja:

- *"Huonosti toteutettu BSC voi johtaa negatiiviseen kilpailuun ja heikkoon yhteistyöhön eri yksiköiden välillä"*
- *"Jokainen tarkastelee omia tavoitteitaan, joten koko asia kärsii ja aiheuttaa siten lisäkustannuksia"*
- *"En ymmärrä BSC:n ja viestinnän yhteyttä, enkä usko, että se parantaa sitä. Kun katson omaa BSC:tä, en näe siinä strategiaa"*
- *"Niin kauan kuin et ole tietoinen muiden tavoitteista, en usko, että voimme parantaa tilannetta"*
- *"Pidän BSC-ohjausta hyvin vanhanaikaisena"*
- *"Kannustan avoimuutta tiimitason tulokorttien julkaisemisessa: tämä antaisi yritykselle selkeän kuvan kunkin tiimin kauden tavoitteista - ja ehkä myös käsityksen siitä, kuinka he voisivat auttaa naapuritiimiään tavoitteissaan"*
- *"En näe, että yhtiön nykyiset HR-resurssit ovat riittäviä tukemaan mittausta ja seurantaa"*
- *"Nykyinen palkitsemisjärjestelmä on ainakin 100 kertaa parempi"*
- *"Tiimikohtainen palkitseminen sikäli kuin esim. kaikki todelliset palkkakulut ym. voidaan kohdentaa henkilö- ja osastotasolla. Koskee etenkin tuotantoa, jossa ihmisiä "lainataan" osastolta toiselle"*

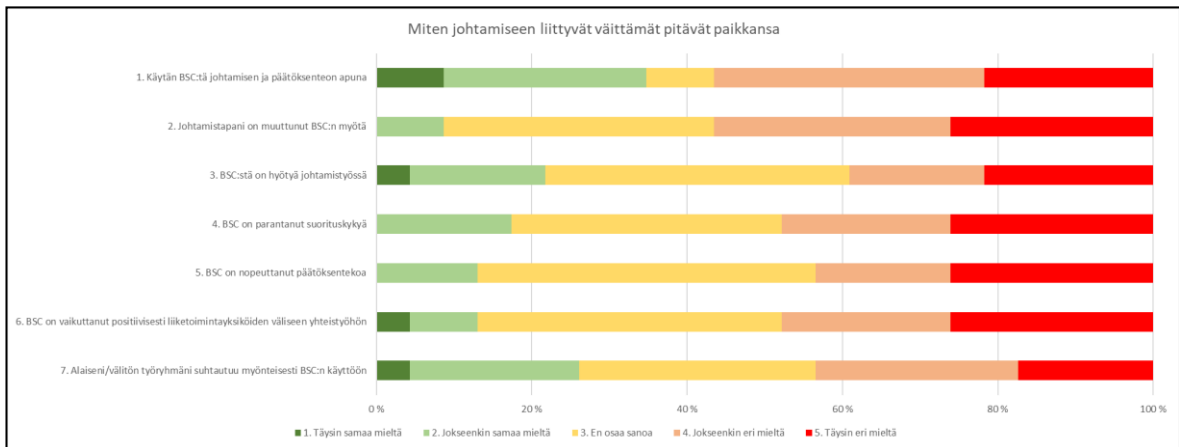
- ”Palkitseminen ei saa olla ainoastaan tulokortin varassa. Aina ei voi itse vaikuttaa asioihin eikä se silti tarkoita sitä, että olisi tehnyt oman työnsä huonosti. Myöskään jonkun henkilökohtainen hyvä työpanos ei taas saa kärsiä siitä, jos koko tiimi ei ole yhtenäinen ja toimi parhaalla mahdollisella tavalla yhteen”

Tutkimuksessa esitettiin väittämiä BSC:n vaikutuksista (kuva 20), joista täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli keskimäärin 50% vastaajista. Väittämien mukaan BSC edistää tulokellisuutta, ohjaa tekemään oikeita asioita, motivoi parantamaan henkilökohtaista suorituskykyä, parantaa viestintää ja selkeyttää strategiaa. Melkein jokaiseen väittämään löytyi myös täysin eriävä mielipide.



Kuva 20 BSC vaikutukset.

Työn tavoitteena on tutkia BSC:tä strategisen johtamisen välineenä, joten vastaajilta kysyttiin BSC:n vaikutusta johtamiseen (kuva 21).

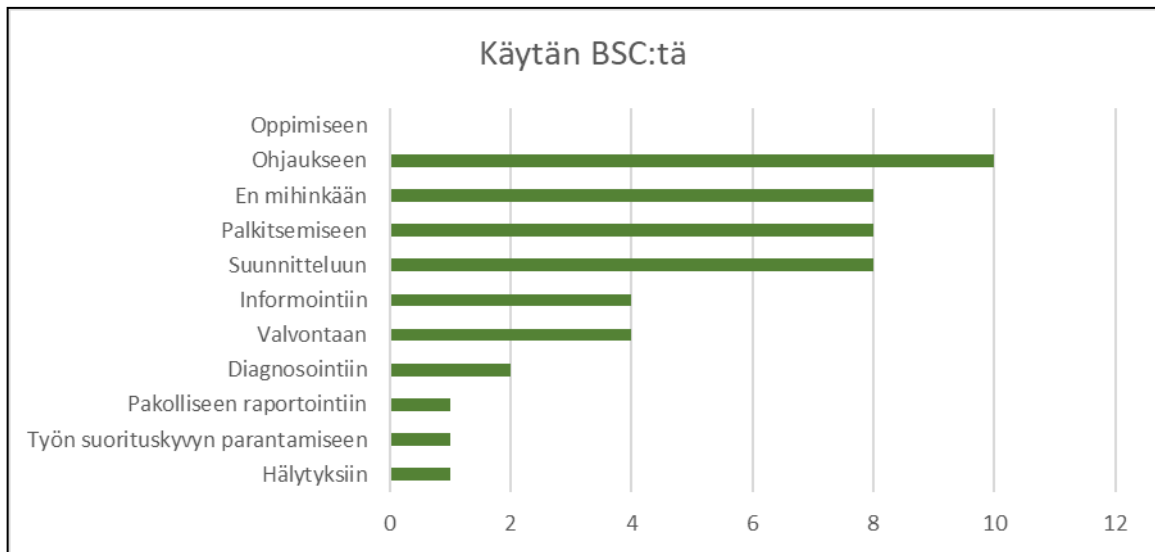


Kuva 21 BSC johtamisen välineenä.

Liki puolet olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämistä, joissa kysyttiin BSC:n käytöstä johtamisen ja päätöksenteon apuna. Johtamisen näkökulmasta BSC ei ole tuonut vielä suurta muutosta eikä vastausten perusteella voida yleistää, että sitä käytettäisiin ylimmän ja keskijohdon keskuudessa johtamisen ja päätöksenteon välineenä.

4.3.5 BSC:n käyttö

Tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta mihin he käyttävät BSC:tä tällä hetkellä (kuva 22). Järjestelmän käytön kannalta esiin nousee kohta, että n. 33% vastaajista ei käytä BSC:tä mihinkään. Kun tuloskortti on laadittu, olisi perusteltua käyttää sitä vähintään oman työn ohjaukseen ja suunnitteluun. Muutama vastaaja totesi, että he ovat pitäneet tuloskorttia vain harjoituksena eivätkä ole ymmärtäneet sen merkitystä.



Kuva 22 Mihin BSC:tä käytetään yrityksessä tällä hetkellä.

BSC:n käytön hyödyistä nousi merkittävimpanä esiin tavoitteiden ja strategian selkeytyminen. Vastaajat kokivat tavoiteasetannan auttavan priorisoinnissa, yhteistyössä sekä kommunikoinnissa. Useampi vastaaja kuitenkin myös koki, etteivät he saa BSC:n käytöstä mitään hyötyä.

BSC:n käytössä haasteita aiheuttavat oikeudenmukaisuus ja tasapaino tavoiteasetannassa. Tavoitteiden halutaan olevan konkreettisia ja motivoivia, mutta niiden mittaaminen tuottaa haasteita ja turhautumista. BSC:n käyttö ja mittareiden jatkuva seuranta ja kehittäminen koetaan työlääksi. Päätöksenteon mustavalkoisuus tavoiteasetannan suhteen ja asioiden jättäminen vähemmälle huomiolle, nousivat myös esiin.

Tutkimuksessa kysyttiin BSC:n käyttöönoton aiheuttamia muutoksia. Vastaukset jäivät epämääräisiksi eikä selkeitä muutoksia toiminnassa noussut esiin. Muutaman vastaajan mielestä BSC:n käyttöönotto ei aiheuttanut minkäänlaisia muutoksia. BSC koettiin myös pakolliseksi raportointityökaluksi ja sen ajatellaan ajavan keskittymään vain asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Vastaajilta tiedusteltiin, miten he kehittävät BSC:n käyttöä yrityksessä. Esiin nousi seuraavia asioita:

- Tavoitteiden saavuttamisen jatkuva seuranta
- Yhteistyöhön kannustavien yhteisten tavoitteiden ja mittareiden kehittäminen
- Mittareiden toteutumisen seurannan automatisointi
- Esimiehiltä haastamista, tukea ja ohjausta
- Pelkistetympi malli käyttöön
- Koulutusta
- Avoimuutta ja tiedonkulun parantamista

Vastaajilta tiedusteltiin yrityksen valmiutta käyttää BSC:tä. Organisaatorakenne ja yrityskulttuuri jakoivat selvästi mielipiteitä vastaajien keskuudessa sekä puolesta että vastaan. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen rakenne mahdollistaa BSC:n käytön. Matala ja joustava organisaatorakenne sekä johtoryhmää myöten operatiivinen henkilöstö ovat hyvä toimeenpanon voima, joista löytyy tarvittavaa muutosjohtamista. Osa vastaajista kritisoi yrityskulttuuria ja organisaatorakennetta sekä niiden mukana tuomia haasteita. Mikrotason johtamista koettiin olevan liikaa ja muutosjohtamisen haasteet nostettiin esiin. Yrityksen pitkät työurat ja ”omalaatuiset tavat” hankaloittavat vastaajien mielestä uusien työkalujen käyttöönottoa. Osan vastaajista mielestä nykyaikaista johtamista ei osata hyödyntää riittävästi. Kehityspyyntöjen aikasidonnaisuus ja BSC:n käyttöön liitetty 12kk rytmi koettiin toimimattomaksi yhtälöksi. Tavoitteiden yhdenmukaisuus ja tasavertaisuuden varmistaminen koettiin organisaatiossa haasteelliseksi.

Tutkimuksessa tiedusteltiin vastaajien muutoksia johtamistavassa. Suurin osa vastaajista ei ollut muuttanut mitenkään omaa tapaansa johtaa. Vastausten joukosta voidaan kuitenkin nostaa esiin valmentavan johtamistavan lisääntyminen, vastuun jako ja tehtävien priorisointi.

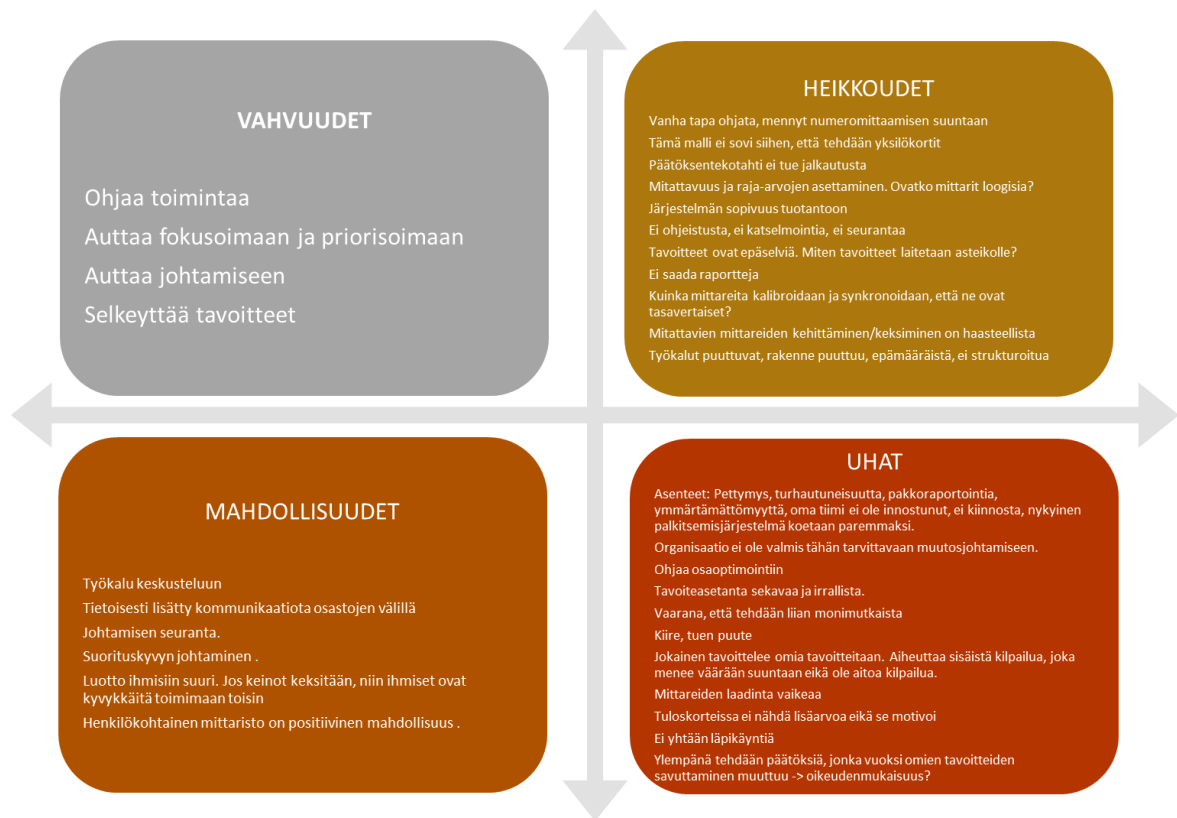
Tutkimuksessa tiedusteltiin mitä ylin johto ja keskijohto voisivat tehdä yrityksen suorituskyvyn parantamiseksi. Esiin nousivat kommunikointi, tiedon jako, selkeämpi johtamistapa, ihmisten motivointi ja päätösvallan lisääminen keskijohdolle. Kysyttäessä tavoitteiden seurannasta ja tiedon jakamisesta, suurin osa vastaajista kertoi seuraavansa tavoitteiden toteutumista säännöllisesti joka viikko, kuukausittain, kvartaaleittain,

puolivuositain ja vuosittain oman tiiminsä ja esimiehensä kanssa. Vastausten perusteella tietoa myös jaettiin oman tiimin sisällä.

Tutkimuksessa selvitettiin mittareihin liittyviä korjaustoimenpiteitä ja niiden seuranta. Osa vastaajista kertoi, että korjaustoimista keskustellaan ja sovitaan tapauskohtaisesti. Osa vastaajista kertoi, että mitään korjaustoimenpiteitä ei sovita eikä niitä seurata. BSC:n tärkeimmäksi tuen tarpeeksi nousi mittareiden keksiminen. Ihmiset kokivat tarvitsevansa ohjeistusta, parempaa yleiskuvaa ja parempaa mittareiden toteutumisen seuranta.

4.4 Henkilökohtaiset haastattelut

Kyselylomakkeen lisäksi tutkimuksen aineistoa kerättiin haastattelemalla seitsemää ylimmän- ja keskijohdon jäsentä. Haastattelujen aihealueet oli suunniteltu etukäteen tutkimuskysymyksiä tukemaan, mutta haastattelujen edetessä tilaa oli myös tarkentaville kysymyksille. Haastatteluista saatu materiaali oli runsasta ja värikästä, sillä vastaajat innostuivat ja osittain myös harhautuivat kertomaan ajatuksiaan laajemmin kuin mitä tutkimuksen kannalta oli tarpeellista. Haastatteluja analysoitaessa vastauksista tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta tärkeä ja oleellinen sisältö. Tuloksista on jätetty pois kaikki sellainen, joka ei liity tutkimusongelmaan eikä tuo lisäarvoa itse tutkimukselle. Haastattelujen tulokset käsitellään anonymisti ja saadut vastaukset BSC-mallista esitetään nelikentän avulla. (kuva 23)



Kuva 23 Haastatteluissa esiin nousseet asiat BSC-mallista esitettyinä nelikentän avulla.

Kuvasta nähdään, että BSC-malliin liittyy vahvoja asenteita. Haastatteluissa järjestelmästä tuotiin esiin huomattavasti enemmän negatiivisia näkökulmia kuin positiivisia. Mallin nähtiin olevan toimiva työkalu toiminnan ohjaamiseen, priorisointiin ja tavoitteiden selkeyttämisen sekä suorituskyvyn johtamiseen. Moni huolista liittyi mittareihin, tuloskortteihin ja mittaamisen vaikeuteen. Ohjeistusta, seurantaa ja tukea kaivattiin huomattavasti enemmän. Työkalut puuttuvat ja rakenne mallista ja sen käytöstä koettiin puuttuvan. Jakaumaa positiivisten ja negatiivisten tulosten välillä voidaan selittää sillä, että usein negatiivista palautetta tuli ryöppynä, kun taas positiivinen asia sanottiin vain kerran.

Haastatteluissa nousi esiin kehitysehdotuksia järjestelmän käytön parantamiseksi. Kehitysehdotukset on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5 Kyselyissä ja haastatteluissa esiin tulleet kehitysehdotukset.

Kehitysehdotukset BSC:n käytön parantamiseksi	
TAVOITEASETANTA	<ul style="list-style-type: none"> - Kvartaaleittain - Mahdollisuus päivittää tavoiteasetantaa tavoitteiden muututtua
RAKENNE	<ul style="list-style-type: none"> - Sama mittareiden perusrakenne kaikille - Selkeämmin sovitut pelisäännöt ja toimintatavat - Enemmän vastuuta alaspäin - Vapautta päätöksentekoon - Työkalu tukemaan automaattista tai osittain automatisoitua tulokorttilaskentaa
SEURANTA	<ul style="list-style-type: none"> - Säännöllinen seuranta
AVOIMUUS	<ul style="list-style-type: none"> - Osastojen väliset tavoitteet avoimia
VIESTINTÄ	<ul style="list-style-type: none"> - Viestintä tärkeää - Ylimmän johdon sitouduttava jokaisen osalta - Valmennusta / koulutusta - Avoimella keskustella paremmat mahdollisuudet käyttöönottoon
ESIMIESTYÖ	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikointia, selittämistä ja asioiden läpikäyntiä uudelleen ja uudelleen
YRITYS	<ul style="list-style-type: none"> - Onko mallia lanseerattu ikinä? - Mahdollisimman nykyaikaiset työskentelytavat ja menetit - Oman henkilöstön suurempi hyödyntäminen ideoinnissa

Haastateltavat korostivat viestinnän merkitystä. Rakenteeseen toivottiin selkeyttä, yhdenmukaisuutta, yhteisiä toimintatapoja ja työkaluja. Tarve säännölliseen seurantaan nousi myös useamman kerran esille. Avoimuudella nähtiin positiivinen vaikutus parempaan käyttöönottoon.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tarve analysoida BSC:n käyttöä strategisen johtamisen välineenä case-yrityksessä, pohtia tekijöitä mallin käytön parantamiseen sekä jalkautukseen. Tutkimus perustui teoriaan ja kyselyihin sekä haastatteluihin, jotka kohdistuivat ylimpään- ja keskijohtoon. Yksittäiset henkilöt, jotka käyttävät BSC:tä, mutta eivät raportoi suoraan johtoryhmälle, rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Työn teoriaosiossa esiteltiin BSC-mallin ominaisuudet sekä mallin käyttö strategisen johtamisen välineenä.

BSC tarjoaa valmiin viitekehyksen ja mallin tavoiteasetantaan. Mallin avulla organisaation on mahdollista kehittää suorituskykyä ja mitata menestystekijöitään. Strategia muuttuu konkreettisiksi tavoitteiksi ja liiketoimintaprosessien kausaalisuhteet ja riippuvuudet selkeytyvät. Henkilöstön osallistaminen hälventää pelkoja ja epäluuloja ja hyvin toteutetut mittarit motivoivat työntekijöitä parempiin suorituksiin. Hyvä kommunikointi ja viestintä vahvistavat implementointia ja tekevät prosesseista läpinäkyviä. Menestyminen ei tarkoita vaan mittaamista ja seurantaa vaan se tarkoittaa myös tuloksilla johtamista.

Suorituskyvyn johtamisjärjestelmän käyttöönotto vaatii muutosjohtamista. BSC:n ja toimivan organisaatorakenteen välinen suhde mahdollistaa oikeiden asioiden seurannan ja työhön vaikuttamisen. Perinteiset valtarakenteet eivät tue johtamista muutosten läpiviennissä vaan oleellista on avoin kommunikointi ja läpinäkyvyys. Organisaation täytyy olla valmis muuttumaan ja viemään muutoksia eteenpäin voidakseen hyödyntää suorituskykymittariston käyttöönoton. Hyvin laaditut tuloskortit sallivat työntekijöille itsenäistä suoriutumista työstään. Organisaatiot, jotka panostavat työntekijöiden kehittämiseen ja näkevät oppimisen jatkuvana prosessina, synnyttävät sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä.

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tutkimuksen kohdeyritys on omaksunut suorituskyvyn johtamisen mallin käyttöön ja miten se käyttää sitä strategisen johtamisen

työkaluna. Tutkimuksessa myös selvitettiin suunnittelu- ja käyttöönottovaiheen onnistumisia ja haasteita.

Tavoitteiden saavuttamista varten kohdeyrityksessä suoritettiin kysely sekä henkilökohtaisia haastatteluita. Kyselyn- ja haastattelun avulla saatiin vastauksia kysymyksiin, joita analysoitiin teoriaa hyödyntäen.

1. Kuinka BSC-mallin käyttöönotto on vaikuttanut organisaation strategiseen johtamiseen?
2. Miten mallin käyttöä voidaan parantaa organisaatiossa?
3. Miten BSC-malli voidaan jalkauttaa koko organisaatioon?

Kyselyiden ja haastattelujen perusteella kysymyksiin saatiin seuraavat vastaukset koottuina:

Tutkimuskysymys 1. Kuinka BSC-mallin käyttöönotto on vaikuttanut organisaation strategiseen johtamiseen?

Tulosten perusteella BSC-mallin nähdään auttavan fokusoimisessa ja priorisoinnissa. Strateginen etenemissuunnitelma ohjaa yrityksen ja henkilöstön toiminta ja annettuihin tavoitteisiin tulee keskittyä enemmän.

Johtamisen nähtiin muuttuneen entistä valmentavampaan suuntaan. Päivittäisen työn johtaminen on vähentynyt selkeän tavoiteasetannan kautta ja painopisteet ovat selkeytyneet. Vastuuta jaettiin osittain enemmän ja johtamiseen pyrittiin oman esimerkin kautta. Johdettaville myös annetaan enemmän tilaa toimia itsenäisesti.

Seurantakeskusteluiden määrä tavoitteista ja niiden toteutumisesta on lisääntynyt ja suunnitelmien teko on helpottunut. Priorisointi ja osittain myös päätöksenteko perusteluineen on helpottunut.

Osa vastaajista kuitenkin kertoi, ettei BSC vaikuta johtamisen eikä ole vaikuttanut omaan johtamistapaan.

Tutkimuskysymys 2. Miten mallin käyttöä voidaan parantaa organisaatioon?

Tulosten perusteella mallin kehittämisessä tunnistettiin seurannan tarpeellisuus. *”Kehittäisin mahdollisuuden seurata tavoitteiden saavuttamista jatkuvasti eikä vain kahdesti vuodessa kuten nykyisin.”*

Mallin käyttöä voidaan tehostaa lisäämällä henkilöstön ymmärrystä prosessista ja sen vaikutuksista. Koulutus nähtiin tärkeänä, jotta ihmiset ymmärtävät miten tulokortti rakennetaan ja miksi se on tärkeä. Tiedonkulun parantaminen nostettiin esiin, sillä henkilöstö kaipaa tietoa saavutetuista tuloksista ja uusista tavoitteista.

Nykyinen BSC-malli nähtiin raskaana ja sen pelkistämistä tulisi miettiä. Toivottiin, ettei tehtäisi väkisin numeerisia mittareita, vaan myös kehityssuuntaa mitattaisiin ja arvioitaisiin. Kvalitatiivisia tavoitteita sekä niiden seuranta tulisi kehittää.

Tavoiteasetantaan kaivattiin osastoiden välisiä yhteisiä tavoitteita ja rooleja työjakoa selkeyttämään ja motivaatiota lisäämään. Yhteistyöhön kannustavia yhteisiä tavoitteita ja mittareita tulisi suosia. Jos tulokortit olisivat avoimia organisaation laajuisesti, ne lisääisivät ymmärrystä mallista. Mittareiden toteutumisen seuranta haluttiin myös kehittää vähemmän manuaaliseen suuntaan.

Mallin oikeudenmukaisuuden arvioinnille tunnistettiin tarve. Mallin erilainen käyttö organisaation niillä tasoilla, joissa se on käytössä, nousi esiin. Miten mittaamiset voi sitoa yhteen ja toteuttaa strategiaa, jos BSC on käytössä vain osassa organisaatiota tehokkaasti? Esimiesten tulisi kyetä haastamaan alaisiaan mahdollisten liian kevyiden tavoitteiden osalta, mutta myös tukea ja ohjata oikeaan suuntaan. Tiimin ja kollegoiden kannustaminen ja tukeminen syy-seuraus-suhteiden ymmärtämiseksi ainakin näin käytön alkuaikoina

tunnistettiin tärkeäksi. Henkilöstölle haluttiin myös antaa vastuuta mittareiden miettimiseen.

Vastauksissa nousi esiin myös näkemyksiä, joiden mukaan koko malli tulisi poistaa käytöstä.

Tutkimuskysymys 3. Miten BSC-malli voidaan jalkauttaa koko organisaatioon?

Koko organisaation kattavan käyttöönoton onnistumiseksi viestintä koettiin tärkeäksi. Johtoryhmän jäseniltä odotetaan mallin käytön ymmärtämistä ja johdonmukaista viestintää. Kehityskeskusteluprosessi nostettiin isoon avainasemaan. Yrityksen tulee keksiä argumentit ja tavat ottaa järjestelmä käyttöön. Esimiesten rooli tunnistettiin tärkeäksi ja heidän odotetaan selittävän ja käyvän asioita toistuvasti läpi. Avoimuudella koettiin olevan positiivista merkitystä organisaation laajuiseen käyttöönottoon.

Mallin mahdollinen jäykkyys ja joustamattomuus nostettiin esiin. Mallin on joustettava tekemisen muutoksen vauhtiin eikä siitä saisi tehdä liian monimutkaista. Palkitsemisen kytkentä nähtiin sekä hyvänä että huonona asiana. Osaa se motivoi, osa näki siinä vääränlaista kilpailua ja uhkaa yhdessä tekemiselle.

Mallin käyttöönoton toivottiin vähentävän hierarkkista johtamista. Johtamisrakenteen muutoksella nähtiin olevan positiivinen vaikutus organisaation laajuisen käyttöönoton onnistumiselle. Järjestelmästä toivottiin itseohjautuvampaa. Osassa vastauksissa nousi esiin vahva usko ihmisiin, kuten seuraavassa lainauksessa: *”Ihmiset kyllä pystyvät tarvittavaan muutokseen, jos keinot keksitään.”* Seuranta ja hallinta nähtiin haasteelliseksi nykyisillä työkaluilla. Vastauksissa tunnistettiin tarve työkalulle tukemaan tulokortteja ja automatisoimaan laskentaa. Osa vastaajista koki, ettei malli sovi organisaatioon eikä sitä pidä jalkauttaa.

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset kyselyiden ja haastattelujen perusteella. Kyselyiden perusteella saatiin selville osittaisessa käyttöönotossa ilmenneet suurimmat haasteet, jotka olivat seuraavat:

- ajan ja resurssien puute seurannalle
- oikean tasapainon löytyminen
- konkreettisten mittareiden ja niiden tavoitearvojen asetanta
- järkevien mittareiden kehitys
- mittareiden lukumäärän hallinnan haasteellisuus
- mittareiden luotettavan seurannan järjestäminen on työlästä
- realististen ja ymmärrettävien tavoitteiden löytäminen
- asioiden mitattavuus
- suunnittelun ja toteutuksen seuraaminen
- ymmärtämättömyys järjestelmää kohtaan
- ei riittävästi tukea käyttöönotossa

Johtoryhmän ja keskijohdon käyttöönotossa suurimmat haasteet kohdistuivat mittareihin, mitattavien asioiden löytymiseen, tavoitearvoihin, tasapainoon, mittaamiseen ja seurantaan. Aikaisemmat käyttöönotkokemukset ja kyselyiden tuloksina saadut, käyttöönottoa parantavat tekijät, huomioidaan suosituksissa.

5.2 Johtopäätökset tuloksista

Tutkimuskysymyksiin on saatu vastaukset kyselyiden ja haastatteluiden avulla. Tutkimuskysymykset on esitelty tämän tutkimuksen luvussa 5.1.

Kyselyihin saaduista vastauksista ei noussut esiin mitään täysin yllättävää. Saadut vastaukset noudattavat BSC-mallin kirjallisuuteen perustuvia havaintoja seuraavasti:

- BSC:n käyttö selventää vision ja strategian (Malmi ym. 2006, s.48). Tutkimustulokset osoittivat, että case-yrityksen johto- ja keskijohto kokivat BSC:n käyttöönoton selkeyttäneen ymmärrystä yrityksen visiosta ja strategiasta.

- Mallin yksi suurimmista haasteita on tulokortin rakentaminen. (Haapasalo ym. (2006, s.714). Tulokortin mittareiden määrittelyyn ja työn mittaamiseen liittyvät haasteet nousivat vahvasti esiin case-yrityksessä.
- Koulutus on tärkeää, sillä ihmisten kouluttaminen johtaa sanoista tekoihin. (Nair ym. 2004, 83-85) Koulutuksen saatavuutta pidettiin tärkeänä ja koulutusta toivottiin lisää case-yrityksessä.
- Johdon on oltava täysin hankkeen takana, sitouduttava ja osallistuttava mittariston ensimmäisten perusteiden laadintaan. Resursseja tarvitaan riittävästi ja hyvien pohjatietojen tarjoaminen osallistujille parantaa prosessia merkittävästi. (Olve ym. 1998, s.46-49) Haastatteluissa nousi vahvasti esiin johdon sitoutumisen merkitys BSC:n käyttöönoton onnistumiselle. Johdolta toivottiin aikaa, resursseja ja tukea mallin käyttöön.
- BSC:hen liittyvät, yleisimmin viitatus ongelmat organisaatiossa ovat kommunikaatio, koordinointi ja valvonta. (Gomes ym. 2017, s.6) Kommunikointiin ja valvontaan liittyvät haasteet tulokorttitoteutuksessa tunnistettiin case-yrityksessä. Kommunikointi oli hyvin erilaista eri yksiköissä ja osa koki jääneensä ilman riittävästä kommunikaatiosta ja valvonnasta.
- BSC-mallin käyttöönottoon liittyvä viestintäprosessi auttaa henkilöstä ymmärtämään organisaation päätöksentekoa, vähentää epäselvyyden tunnetta ja synnyttää enemmän työtyytyväisyyttä. (Molina ym. 2014, s.1001-1002) Viestinnän korostuminen ja sen tärkeys nousivat esiin sekä kyselylomakkeista että henkilökohtaisista haastatteluista. Osa asioista oli jäänyt epäselviksi eikä kaikilla ollut selkeää käsitystä mallista, sen käytöstä ja siihen liittyvistä odotuksista.

Kyselyiden ja haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että johto ja keskijohto ovat hyvin perillä organisaation kyvykkyydestä, muutosvastarinnasta ja BSC-mallin käyttöönottoon liittyvistä haasteista. Heillä on kokonaisuutena varsin realistinen kuva siitä, missä mallin

kanssa ollaan tällä hetkellä. Tutkimuksessa esiin nousseet hyödyt sekä haasteet ovat samoja, joita teoria on tunnistanut malliin liittyen. Tutkimustuloksissa ei noussut esiin löydöksiä, jotka eivät olisi olleet tutkitun teorian kanssa samassa linjassa.

Vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että yrityskulttuuri näyttyy haasteellisena muutosten kannalta. Johtamistapaa kritisoitiin vanhaksi ja ylhäällä tehtävää päätöksentekoa byrokraattiseksi ja hierarkkiseksi. Niskasen (2014, s.41) mukaan byrokraattisen organisaation ongelmina ovat usein joustamattomuus, hitaus ja heikko muuntautumiskyky. Yrityksen organisaatorakenne nähtiin lokeroituneena ja yhteisiä pelisääntöjä tekemiselle peräänkuulutettiin. Nykyistä toimintatapaa kuvattiin ”villiksi länneksi” ja selkeitä toimintatapoja kaivattiin. Muutosjohtaminen nähtiin haasteena. Huonot kokemukset muutoksista vaikuttavat ihmisen asenteisiin kohdata tulevia muutoksia. Vanhat tavat koetaan usein turvallisiksi ja ensireaktiot muutoksia kohtaan voivat olla varovaisen epäileväisiä. Pitkät työurat nähdään sekä positiivisena voimavarana että negatiivisena hidasteena muutoksille. Ihmiset muuttuvat hitaasti. Esiin nousseet keskeiset huomiot on esitetty kuvassa 24.



Kuva 24 Tutkimuksen perusteella esiin nousseita yrityskulttuurin ja organisaatorakenteen piirteitä.

Mikään suorituskykymittaristo ei ole pätevä ilman seurantaa ja validointia. BSC on saanut kritiikkiä osakseen erillisen validoinnin puuttumisesta, mutta vaihe tunnustetaan tarpeelliseksi kaikkien mittaristojen osalta. Johdon näkökulmasta tuloskorttien seuranta on tärkeää. Tavoitteiden saavuttaminen tai saavuttamatta jättämisen pitää ohjata toimintaa ja päätöksentekoa. Seuranta tulee tapahtua tarpeeksi tiheään, jotta kriittisiin kohtiin voidaan puuttua ajoissa. Mitattavien asioiden tulee olla oleellisia ja kuvata organisaation strategiaa. Turhat mittarit on syytä poistaa. Oleellista on mitata asioita, joihin ihmiset voivat vaikuttaa. BSC:n käyttö on jatkuva prosessi. Mittaristoa ei voi vaan ottaa käyttöön ja jättää selviytymään. Mittaristo vaatii säännöllistä seurantaa ja päivitystä. Tuloksiin on voitava luottaa.

BSC on toimiva työkalu, mutta implementointiprosessi on haasteellinen. Epäonnistuuessaan se voi johtaa organisaation ajautumisen väärään suuntaan. Onnistunut käyttöönotto on kuitenkin mahdollisuus organisaatiolle ja sen positiiviset vaikutukset ovat merkittävät.

5.3 Tutkimustulosten rajoitukset

Kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi 69,4%:iin. Sitä voidaan pitää kohtalaisen hyvänä vastausprosenttina, vaikka vastaukset eivät edustakaan koko kohderyhmän mielipiteitä. Haastattelututkimus tehtiin seitsemälle ylimmän ja keskijohdon henkilölle. Otanta edustaa 20%:ia kohderyhmästä. Henkilökohtaisista haastatteluista saadut näkemykset vahvistivat kyselylomakkeista saatuja tuloksia. Kyselylomakkeiden ja haastattelujen perusteella saadut vastaukset edustavat henkilöiden subjektiivista näkemystä aiheesta eivätkä koko totuutta.

Kyselylomakkeisiin liittyy aina riski kysymysten väärinymmärryksestä. Vastajat voivat vastata huonolla hetkellä, lukea kysymykset huolimattomasti tai kysymyksen asettelu voi tuntua heistä vaikealta ymmärtää. Edellä mainitut seikat voivat vääristää kyselyn tuloksia, jonka vuoksi henkilökohtaiset haastattelut toimivat arvokkaana vahvistuksena kyselylle.

6 KEHITYSKOhteet JA Suositukset

Lukuisia tuloskorttitoteutuksia on epäonnistunut eri yrityksissä. Yritykset ovat tuhlanneet aikaa, rahaa ja resursseja, vaikka heillä ehkä olisi ollut tärkeämpää tekemistä ydintoimintojen kanssa. Coen (ym. 2014, s.74) mukaan monet tuloskorttitoteutukset epäonnistuivat suunnittelun alkuperäiseen heikkouteen ja implementointiprosessiin liittyvän tiedon ja ymmärtämyksen puutteeseen. Kun alkuvaiheen haasteet tunnistaa ajoissa niihin voidaan reagoida. Jos ongelmat saa ratkottua, voi BSC:stä saada tehokkaan strategisen johtamisen työkalun.

Teoriasta löytyy kattavasti huomionarvoisia kohtia tukemaan menestyksestä käyttöönottoa. Kompastuskivien välttäminen on myös onnistumisen edellytys. Tutkitussa yrityksessä BSC-malli on ottanut ensiaskeleet ja käyttökokemuksia on ehtinyt kertyä. Tässä tutkimuksessa on koostettu ja analysoitu BSC projektiin osallistuneiden kokemuksia. Tutkimustuloksia analysoitaessa esiin nousi odotetusti teoriassa tunnistettuja asioita, joiden huomioimisella voidaan parantaa BSC:n käyttöä.

6.1 Toiminnan kehittäminen

Jotta mallista saadaan hyötyä, siihen tulee sitoutua ja suhtautua vakavasti. Mittaristojen oikeanlainen tasapaino on tärkeä ja implementointiin tulee käyttää aikaa. Llach ym. (2017, s.2194) mukaan tasapaino neljän näkökulman välillä on välttämättömyys menestymiselle. Suorituskyvyn mittaaminen voi herättää negatiivisia mielikuvia ja synnyttää muutosvastarintaa, joka nousi myös tutkimuksessa esiin.

Viestinnän tärkeys ja vuorovaikutteinen kommunikointi nousivat vahvasti esiin vastauksissa. Myös BSC-mallin kehittäjät nostivat viestinnän merkityksen keskeiseksi organisaation menestymisen kannalta. (Kaplan ym. 2002, s.239) Heidän mukaansa henkilöstön on epätodennäköistä ymmärtää strategiaa, jonka avulla visio halutaan toteuttaa elleivät he ymmärrä visiota.

Kaikki lähtee siitä, että ihmiset ymmärtävät mistä on kyse, mitä heiltä odotetaan ja mitä järjestelmä heille tarjoaa. Ideat ja saavutettava hyöty pitää osata myydä. Ihmiset muuttavat tapansa toimia vain, jos he kokevat siihen tarvetta. Galli (ym. 2018, s.131) mukaan huonolla ihmisten johtamisella on suuri vaikutus muutoksen menestymiseen. Hänen mukaansa on todella tärkeää kommunikoida tehokkaasti tarve muutokselle ja ottaa työntekijät mukaan, jotta he tuntevat olevansa osa muutosta.

Osa vastaajista kaipasi myös koulutusta tai jonkinlaista tukea järjestelmän käytön kanssa. Kaikki eivät ehkä ymmärrä, mistä on kyse, miksi tällainen malli otetaan käyttöön ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Ensireaktio ja varhaiset käyttökokemukset muokkaavat asennetta, joten on tärkeää osata jakaa riittävästi tietoa työntekijöille järjestelmän omaksumiseksi. Ukko ym. (2008, s.94) mukaan työntekijöiden osallistamisella, tiedon jakamisella aikaisessa vaiheessa, järjestelmän kouluttamisella, palkitsemisen kytkemisellä ja kommunikaation ja vuorovaikutuksen korostamisella, on positiivisia vaikutuksia työelämän laatuun.

6.2 Mittareiden laadinta ja kehittäminen

Tutkimuksissa esiin nousi mitattavien asioiden ja muutoksia kestävien mittareiden keksimisen vaikeus. Miten löytää sellaiset mittarit, joihin oikeasti voi itse vaikuttaa ja miten määritellä raja-arvot asteikolle? Ulkopuolisilta asiantuntijoilta oli kaivattu haasteeseen apuja, mutta sitä ei koettu saatavan. Omaa henkilökuntaa voitaisiin ottaa enemmän mukaan ideoimaan mitattavia asioita.

Osalle toiminnoista löytyy yleispäteviä mittareita, sillä useissa organisaatioissa on mm. viestintää ja henkilöstöhallinto. Toimialaspesifiset mittaristot vaativat toimialan ja yrityksen sisäisten prosessien osaamista. Erityisesti tuotantoympäristön mittareiden laadinta ja suorituskyvyn mittaaminen koettiin haastavaksi, koska moni tuotannon ja markkinan kausivaihteluun liittyvä asia, kuten aikataulut, tavaravirta ja ylityöpiikit, eivät ole työntekijöiden kontrollissa.

Mittaristojen ja mitattavien asioiden löytäminen on pitkä ja raskas prosessi. Se vaatii sitoutumista, aikaa ja resursseja. Mittareita pitäisi voida koekäyttää ja mittareiden mittaustulosten saamisen pitäisi olla luotettavaa. Mittauksia ei tule tehdä mittaamisen ilosta vaan tuloksilla pitäisi ohjata toimintaa. Käyttötarkoituksen määrittely on mittariston rakentamisen lähtökohta ja se vaikuttaa oleellisesti mittariston laadintaan.

Tuotantoon liittyviä mittaamishaasteita voitaisiin mahdollisesti ratkoa toimintolaskennan avulla. Normaalitilassa tuotanto pystyy omalla suunnittelulla vaikuttamaan kustannuksiin ja käyttämään ylitöitä vain poikkeuksena. Jos liiketoiminnan luonne on kuitenkin niin vaihtelevaa, että ylityö on normaali osa toimintaa, ei ylitöiden kustannusvaikutus saisi olla rankaiseva tuotantotoiminnoille. Jos tuotannossa laskettaisiin erikseen normaalityön ja ylityön kustannuksia toimintokohtaisesti, voisiko sillä päästä oikeudenmukaisempaan lopputulokseen?

Toimintolaskennan avulla tuotannon toiminta voitaisiin jakaa toimintoihin. Toiminnot käyttävät resursseja, joista aiheutuu kustannuksia. Toiminnon kustannus saadaan analysoimalla resurssitarve ja määrittelemällä niistä aiheutuvat kulut ja hinta. Tuotannossa on haasteena keksiä mittareita, mutta jos erilaisista toiminnoista saataisiin luotettavia lukuja, niitä voitaisiin hyödyntää myös tavoiteasetannassa. Toimintolaskennan rakentaminen on työlästä, mutta sen avulla voidaan tarjota tarkkaa yksikkökohtaista kustannustietoa perinteisiin kustannuslaskennan menetelmiin verrattuna. (Pellinen, 2019, s.127)

6.3 Suositukset

Organisaationlaajuinen käyttöönotto vaatii jokaiselta työntekijältä ymmärtämistä järjestelmää kohtaan ja siihen sitoutumista. Suunnittelun, toteutuksen ja viestinnän tärkeyttä ja merkitystä ei voi korostaa liikaa. Hyvin suunniteltu ja toteutettu suorituskykyjärjestelmä palvelee työntekijöitä, johtoa ja organisaatiota. Koko organisaatio hyötyy, kun suunnitteluun ja toteutukseen panostetaan. Aguinis (ym. 2011, s.505) listasi etuja taulukon 6 mukaan.

Taulukko 6 Etuja hyvin suunnitellusta ja toteutetusta suorituskykyjärjestelmästä (Aguinis ym. 2011, s.505).

Työntekijät	Johto	Organisaatio
<ul style="list-style-type: none"> - Itsetunto kasvaa - Ymmärtävät paremmin heidän asemansa vaatimaa käytöstä ja tuloksia - Ymmärtävät paremmin tapoja maksimoida heidän vahvuuksiaan ja minimoida heikkouksiaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittää työvoima, jolla on korkeampi motivaatio suorittaa - Saavuttaa suurempaa näkemystä alaisistaan - Tekee työntekijöistään osaavampia - Erottavat paremmin hyvät ja huonot suoritukset 	<ul style="list-style-type: none"> - voi tehdä tarkoituksen mukaisia hallinnollisia toimia - tekevät organisatorisista tavoitteista selkeämpiä johdolle ja työntekijöille - nauttivat vähentyneistä työntekijöiden rikkeistä - nauttivat paremmasta oikeudenkäynti suojasta - helpottavat muutosta - kehittyä sitoutumista työntekijöiden puolelta

Mallin vahvuuksien ja hyvien puolien tunteminen vahvistaa mielikuvaa toimivasta järjestelmästä. Ajatus eduista on myytävä, jotta ihmiset saadaan sitoutumaan ja innostumaan.

Haastattelujen, kyselyiden ja teorian perusteella päädytään seuraaviin suosituksiin.

1. Viestinnän parantaminen ja koulutuksen lisääminen

Viestinnän puuttuminen koettiin tärkeäksi. Ihmisten tulee ymmärtää, mistä on kyse ja mitä heiltä odotetaan. Vuorovaikutus, avoimuus ja kommunikointi ovat tärkeitä menestystekijöitä BSC:n käytössä. Yrityksen tulisi laatia viestintästrategia, jolla se sitoutuu viestimään strategiaa seitsemän kertaa vuodessa, seitsemällä eri tavalla. Strategian tulisi sisältää aikataulutettu suunnitelma viestinnästä ja käytettävistä viestintäkanavista. Henkilöt pitää vastuuttaa ja sitouttaa mallin käyttöön. Viestinnän onnistumista tulee seurata.

2. Sitoutuminen

Johdon ja ylimmän johdon tulee aidosti sitoutua mallin käyttöön. Heidän on varattava riittävästi aikaa ja resursseja mallin käyttöönottoon ja käyttöön. Käytännössä se tarkoittaa idean myymistä, alaisten motivointia, omaa aktiivisuutta ja halua mallin käyttöä kohtaan sekä seurantapalavereita omille alaisilleen. Henkilöstön on nähtävä, että BSC on johdolle tärkeä ja siksi esimerkin näyttäminen on ensiarvoisen tärkeää.

3. Seuranta

Tavoitteiden saavuttamista tulee seurata. Säännölliset seurantapalaverit ja kehityskeskustelut tukevat BSC:n käyttöä, joten niille on varattava kalenterista aikaa. Ihmiset odottavat palautetta tavoitteiden saavuttamisesta ja motivointia kohti parempaa suoritusta. Mittaristoja on myös voitava päivittää siten, että tarpeettomat mittarit poistetaan ja uusia otetaan tilalle, jos niille on tarve.

4. Rakenne

Tarvitaan selkeä rakenne ja toimintatavat mallin käyttöön. BSC:n käytöstä on laadittava selkeät, kirjalliset pelisäännöt. Työkalujen hyödyntäminen tuloskorteissa ja niiden seurannassa toisi ryhtiä järjestelmään ja helpottaisi sen käyttöä. Automatisointi tai osittainen pistelaskun automatisointi vähentäisi virheitä ja helpottaisi tuloskorttien käyttöä.

5. Yhdenmukaisuus

On tärkeää varmistaa, että organisaation eri toimintojen tuloskorttien tavoitteet eivät ole ristiriidassa vaan tukevat yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Kun tarpeeksi monella on yhtenevät tavoitteet eri toiminnoissa, se toimii yhteistyön motivoijana ja estää vääränlaisen kilpailun syntymistä. Järjestelmän yhdenmukaisuuteen on panostettava, sillä jos ihmiset eivät koe järjestelmää tasavertaisena ja oikeudenmukaisena, se herättää helposti ikävää ilmapiiriä ja vaikuttaa asenteisiin järjestelmää kohtaan.

6. Lanseeraus

Selkeä lanseeraus käyttöönotosta on ehdottoman tarpeellista. Tulosten perusteella BSC aiheutti hämmennystä ja epätietoisuutta ylimmän- ja keskijohdon keskuudessa. Jos käyttöönottoon ei panosteta, millaista keskustelua se mahtaakaan herättää työntekijöissä, joilla ei välttämättä ole juurikaan kokemusta ja tietoa tuloskorteista ja suorituskyvyn mittaamisesta? On tärkeää viestiä selkeästi mallin käyttöönotto, jotta kenellekään ei jää epäselväksi mistä on kyse.

7. Muutosjohtaminen

Tulosten perustella johdolla oli realistinen kuva organisaation muutosvalmiuksista. Muutosjohtaminen on tärkeä osa muutoksen läpivientiä ja sen parantamiseksi tulee löytää keinoja. Muutos lähtee ihmisistä ja se muutos on osattava myydä heterogeeniselle työntekijäjoukolle oikealla tavalla.

8. Toimintolaskenta

Eryityisesti tuotannossa esiin nostettiin mittaamisen haasteet. Kustannukset nousevat tuotannon työntekijöistä riippumattomista syistä, koska ajoittain ruuhka-aikoina tarvitaan ylitöitä. Jos mitataan numeerisesti kuluissa pysymistä eikä ylityön ja normaalin työn hintaa huomioida kululaskennassa, kulut ylitetään helposti. Toimintolaskennan avulla voidaan laskea yksikkökustannuksia ja huomioida se tavoiteasetannassa.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen taustalla oli tarve analysoida BSC:n käyttöönottoa tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Malli otettiin yrityksessä käyttöön vaiheittain keskijohdolle ja johdolle. Päätös käyttöönotosta tuli yhtiön hallitukselta muista yrityksistä saatujen hyvien kokemusten perusteella. Käyttöönotto on tarkoitus laajentaa koko organisaation laajuiseksi ja sitoa palkitseminen siihen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tutkimuksen kohteena oleva yritys on omaksunut suorituskyvyn johtamisen mallin käyttöön ja miten se käyttää sitä strategisen johtamisen työkaluna. Tutkimuksessa selvitettiin myös suunnittelu- ja käyttöönottovaiheen onnistumisia ja haasteita sekä tutkittiin mallin käytön parantamista kohdeyrityksessä. Tutkimustuloksiin saatuja vastauksia analysoitiin teorian avulla.

Tutkimusongelmina oli selvittää, miten mallin käyttö on vaikuttanut strategiseen johtamiseen. Tämän lisäksi selvitettiin miten mallin käyttöä voisi parantaa yrityksessä ja miten se voidaan käyttöönottaa organisaation laajuisesti. Tutkimus rajattiin koskemaan ylintä- ja keskijohtoa ja BSC:tä käyttävät yksittäiset henkilöt jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimustavaksi valittiin tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jotka eivät sulje pois toisiaan vaan niitä voidaan yhdistää. Tutkimuksen empiirisen aineiston keruu tehtiin sähköisillä kyselomakkeilla sekä haastatteluilla.

Tutkimuksissa selvisi, että BSC-mallin koettiin auttavan fokuoinnissa ja priorisoinnissa. Malli ohjaa toimintaa ja auttaa keskittymään annettuihin tavoitteisiin. Johtamisen nähtiin muuttuneen entistä valmentavampaan suuntaan. Alaisten päivittäisen työn johtamisen on nähty vähentyneen selkeän tavoiteasetannan kautta. Vastuuta jaetaan osittain enemmän ja johtamiseen pyritään oman esimerkin kautta. Johdettaville myös annetaan enemmän tilaa toimia itsenäisesti. Seurantakeskusteluiden määrä tavoitteista oli osittain lisääntynyt ja suunnitelmien teko on helpottunut. Priorisointi ja osittain myös päätöksenteko

perusteluineen oli helpottunut. Osa vastaajista kuitenkin tunnusti, ettei BSC vaikuta johtamisen eikä ollut vaikuttanut omaan johtamistapaan.

Mallin kehittämisessä tunnistettiin seurannan tarpeellisuus. Prosessin ja sen vaikutusten ymmärtämisen lisääminen nähtiin tärkeäksi. Koulutuksen tarve koettiin tärkeäksi, jotta ihmiset ymmärtäisivät, miten tuloskortti rakennetaan ja miksi se on tärkeä. Tiedonkulun parantaminen saavutetuista tuloksista ja uusista tavoitteista nähtiin myös oleellisena. Nykyistä mallia pidettiin raskaana ja sen pelkistämistä toivottiin. Kehityssuunnan mittaaminen ja arviointi haluttiin nostaa esiin, ettei tehtäisi vain väkisin numeerisia mittareita. Kvalitatiivisten tavoitteiden ja niiden seurannan kehittäminen nähtiin tärkeänä. Tavoiteasetantaan kaivattiin osastoiden välisiä yhteisiä tavoitteita ja rooleja työjakoa selkeyttämään ja motivaatiota lisäämään. Yhteisiä tavoitteita ja mittareita tulisi suosia, jotta ne kannustaisivat yhteistyöhön. Tuloskortteja toivottiin avoimeksi koko organisaation sisällä. Mittareiden toteutumisen seurantaan haluttiin myös kehittää vähemmän manuaaliseen suuntaan.

Mittareiden laadinta tunnistettiin vaikeaksi. Kaikilla ei ollut läheskään selvää, mitä ja miten asioita tulisi mitata. Mittaamisen luotettavuus ja mittareiden keinotekoinen ”keksiminen” herättivät myös negatiivisia mielipiteitä. Jos keksimällä keksitään mittareita, miten hyvin niissä edes voi näkyä yrityksen strategia?

Mallin oikeudenmukaisuuden arvioinnille tunnistettiin tarve. Esimiesten toivottiin haastavan alaisia mahdollisten liian kevyiden tavoitteiden osalta, mutta heiltä toivottiin myös tukea ja ohjausta. Tiimin ja kollegoiden välinen yhteinen sparraus syy-seuraussuhteista tunnistettiin tärkeäksi. Henkilöstölle haluttiin myös antaa vastuuta mittareiden miettimiseen. Vastauksissa nousi esiin myös näkemyksiä, joiden mukaan malli tulisi poistaa käytöstä.

Vastauksissa viestinnän rooli koettiin tärkeäksi ja johtoryhmältä toivottiin BSC:n johdonmukaista viestintää. Kehityskeskusteluprosessi nähtiin tärkeänä ja yrityksen toivottiin löytävän tavat ottaa BSC-malli käyttöön. Esimiesten rooli tunnistettiin tärkeäksi ja heiltä toivottiin asioiden toistuvaa läpikäyntiä. Avoimuudella koettiin olevan positiivista

merkitystä jalkautukseen. Toivottiin, että mallista ei tehdä liian monimutkaista vaan enemmän itseohjautuvampaa. Palkitsemisen kytkeä tulokortteihin nähtiin sekä hyvänä että huonona asiana. Työkalujen tarve tulokorttien tueksi ja laskennan automatisoimiseksi tunnistettiin. Usko ihmisten kykyyn pystyä muutokseen oli kova, jos vaan keinot keksitään. Osa vastaajista koki, ettei malli sovi organisaatioon eikä sitä pitäisi jalkauttaa.

Näiden lisäksi selvisi, että noin kolmasosa käyttäjistä käyttää mallia suunnitteluun ja ohjaukseen, mutta kolmasosa ei mihinkään. Mallin hyödyntämisestä strategisena työkaluna ylimmän ja keskijohdon keskuudessa ei ole vielä merkittävää näyttöä. Mallin lyhyt käyttöikä yrityksessä nousee selvästi esiin sen hyödyntämisessä.

Tutkimuksen tuloksina päädyttiin suosituksiin viestinnän parantamisesta ja koulutuksen lisäämisestä. Ylimmän johdon tulee sitoutua aidosti mallin käyttöön. Järjestelmän rakenne tulee olla selkeä ja tavoitteita tulee seurata riittävän usein. Järjestelmän ja tulokorttien yhdenmukaisuuteen on panostettava. Käyttöönotto tulee viestiä selkeästi ja muutosjohtamisen tarvetta ei saa unohtaa. Toimintolaskentaa suositeltiin mahdollisena ratkaisuna tuotannon mittaamisen haasteisiin.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että mallin menestyksellinen käyttöönotto organisaationlaajuisesti vaatii vielä työtä, sitoutumista ja resursseja. Kyselystä saadut vastaukset toivat yritykselle tietoa johdon asenteista mallia kohtiaan. Ne auttavat yritystä kiinnittämään asioita kriittisiin kohtiin, jotta mallista saadaan tarvittava hyöty irti. Jotta mallia voidaan käyttää strategiseen johtamiseen, mittaustulokset tulee olla luotettavia ja niillä pitää voida johtaa.

LÄHDELUETTELO

Aguinis, H., Joo, H., Gottredson, R.K. 2011. Why we hate performance management – And why we should love it. *Business Horizons*. 54. s.503-507.

Agostino, D., Arnaboldi, M. 2010. How the BSC implementation process shapes its outcome. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol.60, No.2. s.99-114.

Akkermans, H., van Oorschot, K. 2005. Developing a Balanced Scorecard with System Dynamics. *Journal of the operational Research*. 40(56). s.1-22.

Amaratunga, D., Baldry, D. 2016. Moving from performance measurement to performance management. Vol. 20. Iss 5/6. s.217-223.

Awadallah, E.A., Allam, A. 2015. A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*. Vol 6. No 7. s.91-99.

Bamberg, J., Jokinen, P., Laine, M. 2015. Tapaustukimuksen taito. ISBN 978-952-495-697-0 (pdf). *Gaudeamus*. s.300.

Banchieri, L.C., Planas, F.C., Sánchez Rebull, M.V. 2011. What has been said, and what remains to be said about the balanced scorecard? *Zb. Rad. Ekon. Fak. Rij.* Vol.29 sv.1. s.155-192.

Banker, R.D., Chang, H., Pizzini, M.J. 2004. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*. Vol 79. No 1. s.1-23.

Bible, B., Lynn, K., Zanini, S.M. 2006. The balanced scorecard: here and back: from its beginnings as a performance measurement tool. June 22. *Management Accounting Quarterly*. s.1-11.

Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., Nudurupati, S. 2012. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*. Vol 14. s.305-327.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. 2013. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly* 24. s. 280-282.

Cheng, M.M., Humphreys, K.A. 2016. Managing strategic uncertainty: The diversity and use of performance measures in the balanced scorecard. *Managerial Auditing Journal*. Vol 31. Issue 4/5. s.512-534.

Coe, N., Letza, S. 2014. Two decades of the balanced scorecard: A review of developments. *Poznań University of Economics Review*. Vol 14. Number 1. s.63-75.

Galli, B.J. 2018. Change Management Models: A Coparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*. Vol. 46, No.3. s.124-132.

Cobbold, I., Lawrie, G. 2002. The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool. *2GC Conference Paper*. s.1-9.

Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, s.78-90.

Gomes, J., Romão, M. 2017. Balanced Scorecard: Today's Challenges. *Advances in intelligent Systems and Computing*. March 2017. s.1-10.

González J.M.H., Calderón, M.A., González, J.L.G. 2012. The alignment of managers' mental models with the balanced scorecard strategy map. *Total Quality Management*. Vol 23. No 5. s.613-628.

Eräutuuli, M., Leino, J., Yli-Luoma Pertti. 1994. *Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä*. ISBN 951-26-3981-5. Kirjayhtymä. s.119.

Haapasalo, H., Ingalsuo, K., Lenkkeri, T. 2006. Linking strategy into operational management, A survey of BSC implementation in Finnish energy sector. *An International Journal*. Vol 13. No 6. s.701-717.

Hackman, J.R. 2002. *Leading Teams: Setting the stage for great performance*. ISBN 1-57851-332-2. Harvard Business School Press. s.311.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. ISBN 978-951-37-6942-0. Edita Publishing. s.297.

Heikkilä, J. Ketokivi, M. 2013. *Tuotanto murroksessa, strategisen johtamisen uusi haaste*. ISBN 978-952-14-1519-7. Talentum. s.272.

Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D.E., 2008. *Management of Organizational Behavior, Leading Human Resources*. Pearson Education. ISBN-13: 978-0-13-144139-2. s. 334.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. ISBN 978-952-495-073-2. Gaudeamus. s.213.

Humphreys, K.A., Gary, M.S., Trotman, K.T. 2016. Dynamic Decision Making Using the Balanced Scorecard Framework. *The Accounting Review*. Vol 91. No 5. s.1441-1465.

Järvinen, P.T., Rantala, J., Ruotsalainen, P. 2014. *Johda suoritusta. 1. Painos*. ISBN 978-952-14-2519-6. Alma Talent Oy. s.228

- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. ISBN 978-952-14-1216-5. Talentum. s.392.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 1996. Translating strategy into action – The Balanced Scorecard. ISBN 0-87584-651-3. Harvard Business School Press. s.322.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. ISBN 952-14-0539-2. Talentum. s.432.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2004. Strategiakartat. ISBN 952-14-0782-4. Talentum. s.404.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2009. Strategiaverkko. ISBN 978-952-14-1375-9. Talentum. s.329.
- Katz, R. 1993. How a band of technical designed the alpha chip. Research Tehnology Management. Nov/Dec 36, 6. s.13-20.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. 1993. The Discipline of Teams. Building better teams. ISBN 978-1-4221-6234-7. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation. s.228
- Kopia, J., Kompalla, A., Buchmüller, M., Heinemann, B. 2017. Performance Measurement of Management System Standards using the Balanced Scorecard. Total Quality Management. Vol 19. No 11. s.981-1002.
- Kotter, J.P. 1988. Johtajuus menestystekijänä. ISBN 951-35-4555-5. Weilin + Göös. s. 197.
- Lainema, M. Lahdenpää, M., Puolakka. P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. ISBN 951-0-26551-9. Sanoma Pro Oy. s.274.
- Llach, J., Bagur, L., Perramon, J., Marimon, F. 2017. Creating value through the balanced scorecard: how does it work? Management Decision. Vol. 55 No. 10. s.2181-2199.

Lueng, R., Vu, L. 2015. Success factors in Balanced Scorecard implementations – A literature review. *Management Revenue*. 26(4). s.306-327.

Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. 2006. *Balanced Scorecard, Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. ISBN 952-14-1091-4. Talentum. s.255.

Metsämuuronen, J. 2011. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. ISBN 13-978-952-5372-29-8. International Methelp Oy. s.1631.

Molina, M.A.C., González, J.M.H., Florencio, B.P., González, J.L.G. 2014. Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction and job dedication? *Management Decision*. Vol 52. No 5. s.983-1010.

Molloy, P.L. 1998. *A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture*. Molloy Aquarius Consulting March 30. s.1-31.

Murby, L., Gould, S. 2005. *Effective Performance Management with the Balanced Scorecard*. Technical Report. CIMA. s.1-43.

Myllymäki R. 2018. *Muutosjohtamisen opas*. ISBN 978-952-7044-22-3. Ketterät Kirjat Oy. s.117

Nair, M. 2004. *Essentials of Balanced Scorecards*. ISBN 0-471-56973-9. Emerge Inc. s.244.

Naro, G., Travaillé, D. 2011. The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes. *Journal of Applied Accounting Research*. Vol 12. No 3. s.212-233.

Negoitá, O.D. 2018. *The Use of Performance Management Systems*. FAIMA Business & Management Journal. Vol. 6. No. 2. s.17-23.

Niemelä, M., Pirker, A., Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. ISBN 978-951-0-34089-9. s.175.

Niskanen, M. 2014. Organisaatiot ja johtaminen. ISBN 978-951-8945-17-1. Jyväskylän koulukeskus Oy. s.183

Nørreklit, H. 2003. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting Organizations and Society* 28. s.591-619.

Näsi, J., Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. ISBN 951-817-864-X. Teknologiainfo Teknova Oy. s.177.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 1.-2. painos. Helsinki Sanoma Pro. s.204.

Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjaaminen. ISBN 951-0-22724-2. WSOY. s.256.

Olve, N-G., Pteri, C-J., Roy, J., Roy, S. 2003. Making Scorecards Actionable, Balancing Strategy and Control. ISBN 0-470-84871-5. John Wiley & Sons Ltd. s.304.

Pella, M.D.A., Sumarwan, U., Daryanto, A., Kirbrandoko. 2013. Factors Affecting Poor Strategy Implementation. *Gadjah Mada International Journal of Business*. Vol.15. No. 2. s.183-204.

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. ISBN 978-952-14-3588-1. Alma Talent Oy. s.207.

Ukko, J., Tenhunen, J., Rantanen, H. 2008. The impacts of performance measurement on the quality of working life. *Int. J. Business Performance Management*. Vol 10. No 1. s.86-98.

Thakkar, J., Deshmukh, S.G., Gupta, A.D., Shankar, R. 2007. Development of a balanced scorecard. *Internal Journal of Productivity and Performance Management*. Vol.56 No.1. s.25-59.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. ISBN 978-951-3199-53-1. Kustannusosakeyhtiö Tammi. s. 205.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. 2008. *Human Resource Management*, seventh edition. Prentice Hall. ISBN: 978-0-273-71075-2. s. 882.

Tuuli, M.M., Rowlinson, S., Fellows, R., Liu, A.M.M., 2012. Empowering the project team: impact of leadership style and team context. *Team Performance Management*. Vol. 18. No. ¾. s.149-175.

Van Dooren, W. 2011. *Better Performane Management*. *Public Performance & Management Review*. Vol 34. No 3. s.420-433.

Vehkalahti K. 2014. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. ISBN 978-951-792-649-2. Kustannusosakeyhtiö Tammi. s. 221.

Vilkka, H. 2006. *Tutki ja havainnoi*. ISBN 978-951-26-5593-9. Kustannusosakeyhtiö Tammi. s.140.

Yu, L., Perera, S., Crowe, S. 2008. Effectiveness of the Balanced Scorecard: The Impact of Strategy and Causal Links. *Jamar*. Vol 6. Number 2. s.37-55.

Liite 1. Sähköinen kyselylomake

TAUSTATIEDOT

Sukupuoli	Nainen/Mies
Ikä	20-29 / 30-39 / 40-49 / 50-59 / 60 ja yli
Työvuodet yrityksessä	0-5 / 6-10 / 11-15 / 16-20 / yli 20 vuotta
Vastausvaihtoehdot	Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä En osaa sanoa jokseenkin eri mieltä Täysin eri mieltä

ESIMIESTYÖTÄ KUVAAVAT VÄITTÄMÄT

1. Esimieheni kannustaa jakamaan tietoa työpaikalla
2. Esimieheni kannustaa kyseenalaistamaan olemassa olevaa tietoa
3. Esimieheni jakaa tietoa avoimesti ja tasapuolisesti
4. Esimieheni huomioi eri näkemykset ja arvostaa niiden esille tuontia
5. Esimieheni selittää yrityksen liiketoimintasuunnitelmat selkeästi
6. Kun päätökset tai tavoitteet muuttuvat, esimieheni selittää miksi niin tapahtuu
7. Esimieheni odotukset ovat realistiset
8. Esimieheni käyttää riittävästi aikaa tavoitteiden saavuttamiseen
9. Esimieheni tavoitteet ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa

Jos vastasit johonkin yllä olevaan kysymykseen "Täysin eri mieltä", perustelethan vastauksesi:

(jatkuu)

TIIMITYÖTÄ KUVAAVAT VÄITTÄMÄT

1. Tiimin jäsenet ovat tietoisia tiimin tavoitteista
2. Tiimin jäsenet ymmärtävät, miten tiimin tavoitteet liittyvät yrityksen strategiaan
3. Tiimin jäsenten työtehtävät tukevat itsenäistä päätöksentekoa
4. Tiimin jäsenet ovat itseohjautuvia
5. Tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toistensa työpanoksesta
6. Tiimin yhteishenki on hyvä
7. Tiimi ymmärtää, miten heidän työnsä vaikuttaa organisaation tavoitteisiin
8. Tiimi ymmärtää oman roolinsa strategian toteuttajana

Jos vastasit johonkin yllä olevaan kysymykseen "Täysin eri mieltä", perustelethan vastauksesi:

SUUNNITTELUVAIHE

1. Sain osallistua BSC:n suunnitteluun
2. Olen käyttänyt BSC:tä aiemman työnantajan palveluksessa
3. Sain suunnitteluvaiheessa riittävästi taustatietoa BSC:stä
4. Suunnitteluvaiheeseen oli käytettävissä riittävästi resursseja
5. Suunnitteluvaiheeseen oli käytettävissä riittävästi aikaa
6. Suunnitteluvaiheeseen oli käytettävissä riittävästi rahaa
7. Suunnitteluvaiheessa asioiden priorisointi oli onnistunut

Jos vastasit johonkin yllä olevaan väittämään "Täysin eri mieltä", perustelethan vastauksesi:

Mikäli et saanut osallistua suunnitteluun, vastaathan seuraaviin kysymyksiin.

1. Olisitko halunnut osallistua ja miten osallistumisesi olisi parantanut käyttöönottoa
2. Millaisia haasteita osallistumattomuutesi suunnitteluun on aiheuttanut?

MITKÄ SYYT OHJASIVAT BSC:N KÄYTTÖÖNOTTOA

1. Tarve muuttaa strategian painopistettä
2. Toimintaympäristön muuttuminen

(liite 1 jatkoa)

3. Kilpailun laajentuminen ja koventuminen
4. Muutos kannattavuudessa
5. Laadun korostuminen kilpailutekijänä
6. Tarve huomioida asiakasta korostui
7. Muiden, ei-taloudellisten mittareiden merkityksen korostuminen
8. Kilpailukyvyyn säilyttäminen edellytti uudenlaista johtamista
9. Perinteisessä johtamisessa nähtiin haasteita
10. Visio ja strategia vaikeasti ymmärrettävä/ kommunikoitava
11. Tekemisessä keskityttiin liikaa lyhyen aikavälin tavoitteisiin
12. Johtaminen oli liian painottunut vain taloudelliseen seurantaan
13. Halu kehittää suorituskyvyn johtamista
14. Tiedon hyödyntäminen oli tehotonta
15. Ei tunnettu syy-seuraussuhteita
16. Käytössä runsaasti erilaisia tietojärjestelmiä ja sekavia käsitteitä
17. Strategiset toimenpiteet eivät perustuneet mittaustietoon
18. Ohjasivatko jotkin muut kuin yllä mainitut tekijät BSC-mallin ottamista käyttöön?

KÄYTTÖÖNOTTO

1. BSC:n käyttöönotto oli onnistunut
2. Sain koulutusta BSC:n käyttöön
3. Olen sitoutunut BSC:n käyttöön
4. BSC-malli sopii organisaatiollemme
5. BSC:n käyttöönotto merkitsee muutosta yrityksen toiminnassa
6. Olen valmis panostamaan ja auttamaan tiimiäni mittariston käyttöön liittyen
7. BSC:n käyttöönottoon liittyvä viestintä oli onnistunut

Jos vastasit johonkin yllä olevaan kysymykseen "Täysin eri mieltä", perustelethan vastauksesi:

MISSIO, VISIO JA STRATEGIA

1. Yrityksen missio kertoo selkeästi yrityksen olemassaolon syyn

(jatkuu)

(liite 1 jatkoa)

2. Yrityksen mission yhdessä yrityksen arvojen kanssa ohjaa päätöksentekoa
3. Visio on riittävän yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä
4. Yrityksen visio ja strategia pohjautuvat yrityksen arvoihin ja organisaatiokulttuuriin
5. Olin mukana määrittelemässä missiota, visiota ja strategiaa
6. Olin mukana määrittelemässä toimenpiteitä strategian toteuttamiseksi
Jos vastasit johonkin yllä olevaan kysymykseen "Täysin eri mieltä", perustelethan vastauksesi:
7. Yrityksen strategiakartta kuvaa onnistuneesti yrityksen arvontuottoa
8. Yrityksen strategiakartta antaa selkeän kuvan yrityksen strategiasta
9. Yrityksen strategiakartta esittää selkeästi strategian tavoitteet ja eri tekijöiden syy-seuraussuhteet
Jos vastasit johonkin yllä olevaan kysymykseen "Täysin eri mieltä", perustelethan vastauksesi:

TULOSKORTIT

1. Tulokortin tavoitteet ovat kytketty visioon ja strategiaan
2. Tulokortin tavoitteet ovat keskenään tarkoituksenmukaisessa tasapainossa (Talous, Asiakas, Oppimis, Tehokkuusnäkökulma)
3. Tulokortin tavoitteiden syy-seuraussuhteet ovat selkeät
4. Tulokortin tavoitteiden määrä on sopiva
5. Tulokortteja seurataan riittävän usein
6. Tavoitteet ovat riittävän haastavia, mutta saavutettavissa
7. Esimieheni odotukset ovat realistiset
8. Tavoitteet ovat mitattavia
9. Yrityksen liiketoiminnan muuttuessa myös tulokorttien tavoitteet tarkistetaan
10. Mittarit ovat yksiselitteisiä
11. Mittareiden tuottama tieto on luotettava
12. Mittareiden käyttöönotto oli helppoa (mittaamisen hyöty ylittää haitat)
13. Mittaamisessa keskitytään yrityksen avainprosesseihin, jotka takaavat menestyksen pitkällä aikavälillä

(jatkuu)

(liite 1 jatkoa)

Jos vastasit johonkin yllä olevaan kysymykseen "Täysin eri mieltä", perusteletthan vastauksesi:

BSC VAIKUTUKSIIN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

1. BSC edistää tuloksellisuutta
2. BSC ohjaa tekemään oikeita asioita
3. BSC motivoi parantamaan henkilökohtaista suorituskyykyä
4. BSC parantaa viestintää
5. BSC selkeyttää strategiaa
6. BSC aiheuttaa kilpailua yrityksen sisällä
7. BSC:n avulla eri liiketoimintojen väliset tavoitteet ovat selkeämmin tasapainossa.

Jos vastasit johonkin yllä olevaan kysymykseen "Täysin eri mieltä", perusteletthan vastauksesi:

YRITYKSEN VALMIUDET BSC:N KÄYTTÖÖN JA PALKITSEMISEN KYTKENTÄ

1. Yrityksellä on riittävät valmiudet henkilökohtaisen suorituskyyvyn mittaamiseen ja seurantaan
2. Yrityksen resurssit ovat tehokkaassa käytössä
3. Henkilöstö huomioidaan strategisessa toiminnan suunnittelussa
4. Strategia viestitään selkeästi organisaatiolle
5. Työntekijät ymmärtävät oman roolinsa yrityksen strategian toteuttajana
6. Palkitseminen pitää sitoa ensisijaisesti tulokortin tavoitteisiin
7. Tulokortin tulee olla henkilökohtainen
8. Tulokortin tulee olla tiimikohtainen
9. Yrityksellä tulee olla käytäntö tarkastella tavoitteita säännöllisesti ja päivittää niitä toiminnan muuttuessa
10. Mielestäni enintään puolet tulospalkkion perusteista voidaan sitoa yrityksen taloudelliseen tulokseen

(jatkuu)

(liite 1 jatkoa)

11. Koko henkilöstön tuloskorttien tavoiteasetannan tulisi olla julkista organisaation sisällä

Jos vastasit johonkin yllä olevaan kysymykseen "Täysin eri mieltä", perusteletthan vastauksesi:

JOHTAMISEEN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

1. Käytän BSC:tä johtamisen ja päätöksenteon apuna
2. Johtamistapani on muuttunut BSC:n myötä
3. BSC:stä on hyötyä johtamistyössä
4. BSC on parantanut suorituskykyä
5. BSC on nopeuttanut päätöksentekoa
6. BSC on vaikuttanut positiivisesti liiketoimintayksiköiden väliseen yhteistyöhön
7. Alaiseni/välitön työryhmäni suhtautuu myönteisesti BSC:n käyttöön

Jos vastasit johonkin yllä olevaan kysymykseen "Täysin eri mieltä", perusteletthan vastauksesi:

Käytän BSC:tä

Ohjaukseen, suunnitteluun, valvontaan, hälytyksiin, diagnosointiin, oppimiseen, informointiin, palkitsemiseen, muuhun, mihin?

Seuraan seuraavia yrityksen toimintaa kuvaavia lukuja

Käyttökate, pääoman tuotto, liikevaihto, myynnin kehitys, myynnin arvo, tulos, liikevaihdon kasvu, omavaraisuusaste, velkaantumisaste, yksikön budjetti/kulut, varaston arvo, annettujen lainojen määrä, keräilytulokset, varastointiaika, myydyn tavarun lunastustahti, lajittelukoneiden käyttöaste, kehitysaloitteiden määrä, keskimääräinen päätöksentekoaika, huutokauppavieraiden lukumäärä, asiakastyytyväisyys, asiakkuuksien määrän kasvu, ,menetetyt asiakkaat, asiakaskäyntien lukumäärä, reklamaatioiden lukumäärä, henkilöstön koulutusten lukumäärä, henkilöstötyytyväisyys, henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstön lukumäärä, yritykseen tulneiden työhakemusten määrä, sairaspöissaolot, muu

(jatkuu)

AVOIMET KYSYMYKSET

1. Mitkä olivat BSC:n suunnittelun ja käyttöönoton suurimmat haasteet
2. Millaisia hyötyjä saat BSC:n käyttämisestä?
3. Mitä haasteita BSC:n käyttö aiheuttaa?
4. Miten kuvaillet muutoksia, joita mittariston käyttöönotto aiheutti?
5. Miten kehittäisit BSC:n käyttöä yrityksessä?
6. Miten nykyinen organisaatorakenne ja yrityskulttuuri tukevat BSC-mallin käytön vaatimaa suorituskyvyn mittaamista ja muutosjohtamista?
7. Miten olet muuttanut omaa tapaasi johtaa?
8. Mitä ylimmän johdon ja keskijohdon tulisi tehdä parantaakseen yrityksen suorituskykyä?
9. Miten seuraat tavoitteiden toteutumista ja kenelle jaat tietoa tuloksista?
10. Sovitaanko mittareiden pohjalta korjaustoimenpiteitä ja miten niitä seurataan?
11. Millaista tukea tarvitset BSC:n käyttöön liittyen?