

Balanced Scorecard yrityksen strategisena ohjausjärjestelmänä

Markus Pakarinen



Tekijä(t) Markus Pakarinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Balanced Scorecard yrityksen strategisena ohjausjärjestelmänä	Sivu- ja liitesivumäärä 72 + 4
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkä tyyppisenä ohjausjärjestelmänä Balanced Scorecard (tulokortti) koetaan suomalaisissa yrityksissä, sekä kuinka moni suomalaisista yrityksistä hyödyntää strategiatyössään tulokorttia. Opinnäytetyö suoritettiin heinäkuun 2020 ja syyskuun 2020 välisenä aikana.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusongelman selvittämiseksi käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta, ja tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin suomalaiset yritykset. Julkinen sektori rajattiin tästä opinnäytetyöstä ulkopuolelle. Tutkimusmenetelmäksi työlle valikoitui otantatutkimus, jossa tutkimuksen perusjoukosta valittiin harkinnanvarainen näyte.</p> <p>Työn tietoperustassa ensimmäiseksi syvennytään yrityksen strategiatyöhön, koska sen voidaan katsoa olevan pohja yrityksen Balanced Scorecardin laatimiselle sekä käytölle. Toisessa tietoperustan luvussa esitellään Balanced Scorecardia yleisesti, sen suosion kehitystä tähän päivään sekä siihen liittyviä aspekteja. Tietoperustan viimeisessä luvussa käsitellään yrityksen suorituskyvyn mittaamista Balanced Scorecardin avulla sekä vastataan esimerkiksi kysymyksiin: mitä tarkoitetaan tasapainoisella mittaristolla ja mitä vaiheita Balanced Scorecardin toteutusvaihe pitää sisällään.</p> <p>Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus alkaa tutkimusprosessin esittelyllä, jossa perustellaan valittu tutkimusote ja -menetelmä sekä esitellään analysointiprosessi. Lisäksi kyselylomakkeen laatimisprosessi esitellään yksityiskohtaisesti. Tutkimusmenetelmäksi työlle valittiin kyselytutkimus, joka toteutettiin Webropol - kyselytutkimuspalvelulla. Kyselylomake ja saatekirje lähetettiin yhteensä 5809 suomalaisen yrityksen edustajalle 18.8.2020 sähköpostitse. Kyselyyn vastasi kyselyn vastausajankohdan aikana 28.8.2020 mennessä 297 yrityksen edustajaa, joten kyselyn vastausprosentiksi muodostui noin 5 prosenttia. Empiirinen osuus jatkuu tutkimustulosten analysoinnilla visuaalisten ja havainnollistavien kuvioiden avulla. Analysoinnissa käytettiin apuna Microsoft Excel – taulukkolaskentaohjelmaa.</p> <p>Tämän työn kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että tulokorttia käyttävistä suomalaisista yrityksistä valtaosa on yleisesti tyytyväisiä tulokortin käytettävyyteen ja kokevat sen tarpeelliseksi ja lisäarvoa tuottavaksi ohjausjärjestelmäksi. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä enemmistö oli kooltaan pien- tai mikroyrityksiä, minkä uskotaan olevan syynä sille, että tulokorttia ilmoitti käyttävänsä vain noin kolmannes kaikista kyselyyn osallistuneista yrityksistä.</p> <p>Opinnäytetyö päättyy pohdintaan, jossa esitellään tutkimuksen tekijän johtopäätökset, jotka pohjautuvat tutkimustuloksiin. Pohdinta-luvun päättää tutkimuksen luotettavuuden ja opinnäytetyöprosessin arviointiosuudet sekä lopuksi esitellään jatkotutkimusaiheet, joita tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö mahdollistaa seuraaville aiheita tutkiville intresseille.</p>	
Asiasanat tasapainotettu mittaristo, tulokortti, strategia, strategia johtaminen, yrityksen suorituskyky	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tutkimusongelma	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset	3
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Strategia.....	5
2.1	Strategia käsitteenä	5
2.2	Strategian historia ja nykytila.....	7
2.3	Strategiatasot.....	8
2.4	Yrityksen strategiaprosessi	11
2.4.1	Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea	11
2.4.2	Yrityksen visio	13
2.4.3	Yrityksen arvot ja yrityskulttuuri	13
2.4.4	Strategiaprosessin vaiheet	14
2.4.5	Strategian toteutus	17
2.5	Strategista johtamista vai strategiatyötä	21
2.6	Strategiatyön ongelmakohdat.....	22
3	Balanced Scorecard	24
3.1	BSC:n historia ja suosion kehitys	24
3.2	BSC:n näkökulmat	26
3.2.1	Taloudellinen näkökulma.....	26
3.2.2	Asiakasnäkökulma	27
3.2.3	Sisäisten prosessien näkökulma	28
3.2.4	Oppimisen- ja kasvun näkökulma.....	29
4	BSC yrityksen strategiatyön ja mittaamisen työkaluna.....	31
4.1	Suorituskyvyn mittaaminen ja ohjaaminen	31
4.2	Yrityksen suorituskyvyn mittaamisen ongelmat	32
4.3	BSC-mittariston koostaminen syy- ja seuraussuhteiden avulla.....	33
4.4	BSC-mittariston koostaminen kriittisten menestystekijöiden avulla.....	33
4.5	BSC-mittariston tasapaino ja mittareiden määrä	34
4.6	Erityyppiset BSC-mittaristot.....	35
4.7	BSC-malliin kohdistettu kritiikki ja haitat	36
4.8	Toivasen BSC-projektin toteutusmalli.....	37
5	Tutkimusprosessi	39
5.1	Tutkimusongelma ja kohderyhmä	39
5.2	Tutkimusote ja -menetelmä	40
5.3	Tutkimuksen vaiheet	41
5.4	Tutkimuksessa käytetyt analysointimenetelmät ja analysointiprosessi	44

6	Tutkimustulokset	46
6.1	Yritysten taustatiedot.....	46
6.2	Yrityksen strategiatyö.....	49
6.3	Balanced Scorecard (BSC) – ohjausjärjestelmä.....	52
6.4	Tuloskortin käytettävyys.....	55
7	Pohdinta.....	61
7.1	Tutkimustulosten yhteenveto.....	61
7.2	Johtopäätökset.....	63
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	64
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	66
7.5	Oman oppimisen – ja opinnäytetyöprosessin arviointi	67
	Lähteet	69
	Liitteet.....	73
	Liite 1. BSC - strategiakartta.....	73
	Liite 2. Kyselylomake.....	74
	Liite 3. Kyselyn saatekirje	78
	Liite 4. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta	79

1 Johdanto

Yrityksen strategiaan linkittyvä johtaminen on menestykseen tähtäävän yrityksen yksi perus lähtökohdista. Strategia johtamisen tueksi kehitettiin työkalu 1990-luvun alun Yhdysvalloissa toteutetussa yrityshankkeessa. Professorien Kaplanin ja Nortonin ollessa hankkeen keulakuvina, syntyi viime vuosikymmeninä suuren suosion saavuttanut strategia- ja talousjohtamisen työkalu, Balanced Scorecard, josta nimitys tulokortti on vakiintunut suomalaiseseen yritysmaailmaan. Kaplanin ja Nortonin tarkoituksena hankkeessa oli luoda yritysmaailmalle yleishyödyllinen mittaamisen työkalu, jolla kyettäisiin mittaamaan muutakin, kun ainoastaan perinteisesti mittaamisen päätavoitteena ollut yrityksen taloudellista menestymistä. Vuosituhannen alun jälkeen, tulokortti siirtyi pienin askelin julkisellekin sektorille, ja nyt tulokortteja näkee käytettävän yhtä lailla pienemmissä ja isommissa organisaatioissa, niin yksityisellä- kuin julkisellakin sektorilla.

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia, minkä tyyppisenä strategisena ohjausjärjestelmänä Balanced Scorecard koetaan suomalaisissa yrityksissä sekä kuinka monet sitä hyödyntävät osana yrityksensä strategiatyötä. Työn tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta, jonka toteutukseen hyödynnettiin Webropol – kyselytutkimuspalvelusta. Perusjoukoksi tutkimukselle valittiin suomalaiset yritykset, mistä valittiin tutkimuksen resursseihin sopiva näyte, joka koostui 5809 suomalaisesta yrityksestä.

Suomalaisten yritysten toimintaympäristön nopea tempoisessa muutosvauhdissa mukana pysymiseksi, tarvitaan enemmissä määrin tutkimustietoa yrityksen strategiatyöstä, mitä tällä opinnäytetyöllä pyritään lisäämään. Teoriatietoa yritysten strategiatyöstä sekä Balanced Scorecardista löytyy moneltakin vuosikymmeneltä, mutta tutkimustietoa suomalaisten yritysten tulokortin käytöstä suhteellisen vähän.

Tällä tutkimustyyppisellä opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan tekijän henkilökohtainen kiinnostus aiheita kohtaan sekä tuoreen tutkimustiedon puute olivat tärkeimmät syyt, miksi päätettiin toteuttaa juuri tämä opinnäytetyö. Työstä hyötyvät erityisesti yrityksen strategiatyöstä kiinnostuneet liiketalouden ammattilaiset sekä suomalaiset yritykset, jotka jo hyödyntävät tulokorttia tai aikovat ottaa käyttöön tulokortin yrityksen ohjausjärjestelmäksi. Lisäksi tästä opinnäytetyöstä saadut tutkimustulokset antavat muille korkeakouluopiskelijoille uusia jatkotutkimusaiheita ja -ideoita.

1.1 Opinnäytetyön tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on:

Minkä tyyppisenä strategisena ohjausjärjestelmänä Balanced Scorecard koetaan suomalaisissa yrityksissä sekä kuinka monet suomalaiset yritykset käyttävät Balanced Scorecardia osana strategiaohjaustaan?

Opinnäytetyön alaongelmat ovat:

1. Kuinka yleistä on, että yritys käyttää Balanced Scorecard - ohjausjärjestelmää?
2. Minkälaisena prosessina yrityksen strategiatyö koetaan suomalaisissa yrityksissä?
3. Millä liiketoiminnan taso(i)lla Balanced Scorecardia hyödynnetään osana yritysten strategiatyötä?
4. Miksi yritykset ovat valinneet Balanced Scorecardin strategiseksi ohjausjärjestelmäkseen?
5. Miten yritykset kokevat onnistuneensa Balanced Scorecardin käytössä?
6. Millä tavoin ja kuinka usein Balanced Scorecardia päivitetään yrityksissä?

Peittomatriisissa (taulukko 1) kuvataan tämän opinnäytetyön tietoperustan, tutkimusongelmasta johdettujen alaongelmien, kyselytutkimuksen kysymysten ja tutkimustulosten välistä suhdetta. Peittomatriisin ensimmäinen sarake kertoo alaongelman, jonka toinen sarake linkittää työn tietoperustaan. Kolmas sarake kertoo, mitkä kyselylomakkeen kysymykset käsittelevät kyseisen rivin alaongelmaa ja viimeisessä sarakkeessa on linkki työn tutkimustuloksiin. Tutkimuksen kyselylomake ja saatekirje vastaajille löytyvät liitteistä 2 ja 3.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Opinnäytetyön alaongelmat	Tietoperusta (luvun nro)	Kyselylomake (kysymys nro)	Tutkimustulos (luvun nro)
<i>Alaongelma 1</i> 1. Kuinka yleistä on, että yritys käyttää Balanced Scorecard - ohjausjärjestelmää?	3.1	K11, K12, K13	6.3
<i>Alaongelma 2</i> Minkälaisena prosessina yrityksen strategiatyö koetaan suomalaisissa yrityksissä?	2.4.4 – 2.5.1	K06, K07, K08, K09, K10	6.2
<i>Alaongelma 3</i> Millä liiketoiminnan taso(i)lla Balanced Scorecardia hyödynnetään osana yritysten strategiatyötä?	2.3, 2.4.4 – 2.5, 3.2.1 – 3.2.4, 4.1 – 4.6, 4.8	K15	6.3
<i>Alaongelma 4</i> Miksi yritykset ovat valinneet Balanced Scorecardin strategiseksi ohjausjärjestelmäkseen?	4.1,	K14, K16, K17, K18, K19, K20, K21	6.3, 6.4
<i>Alaongelma 5</i> Miten yritykset kokevat onnistuneensa Balanced Scorecardin käytössä?	2.5, 4.7	K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22	6.4
<i>Alaongelma 6</i> Millä tavoin ja kuinka usein Balanced Scorecardia päivitetään yrityksissä?	2.4.1, 2.4.4, 2.5.1, 4.8	K23, K24	6.4

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö rakentuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdantoluku, jossa johdannon lisäksi esitellään työn tavoitteet ja tutkimusongelma, jonka pohjalta on laadittu työn tutkimukselle alaongelmat, ja niiden avulla peittomatriisi (taulukko 1).

Pääluvut 2-4 muodostavat tämän työn tietoperustan. Ensimmäisessä tietoperustan luvussa käsitellään strategiaa yleisesti, minkä jälkeen luvussa syvennytään yrityksen strate-

giatyöhön ja sen osa-alueisiin tarkemmin. Tietoperustassa suuressa roolissa olevaan yrityksen strategiatyöhön syvennytään tässä mittakaavassa, koska Balanced Scorecardin laatiminen sekä käyttö linkittyvät täysin yritykselle laadittuun strategiaan. Toisessa tietoperustan luvussa esitellään Balanced Scorecardin (BSC) juuria ja matkaa tähän päivään. Kolmannessa tietoperustan luvussa syvennytään yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen BSC:n avulla, ja löydetään esimerkiksi vastaus kysymyksiin: mitä tarkoitetaan BSC:n tasapainolla, ja minkä tyyppinen prosessi BSC:n käyttöönotto voi yritykselle olla.

Tietoperustan jälkeen luvusta viisi alkaa työn empiirinen osuus. Aluksi palautetaan lukijan mieleen tutkimuksen tavoite, jonka jälkeen esitellään tutkimukseen valittu kohderyhmä ja tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen esitellään tutkimusprosessi sekä käytetyt analysointimenetelmät. Luvussa kuusi siirrytään tutkimustuloksien esittelemiseen.

Tämän opinnäytetyön seitsemännessä ja viimeisessä pääluvussa esitellään tutkimuksesta johdetut johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja kerrotaan jatkotutkimusehdotukset. Opinnäytetyö päättyy työn tekijän oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointiin.

Suomessa oli vuonna 2018 noin 286 000 yritystä pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous. Yrityksistä alle 10 hengen mikroyrityksiä oli 93,0 %, pienyrityksiä 5,8 %, keskisuuria 1,0 % ja suuryrityksiä 0,2 %. (Suomen Yrittäjät 2020.) Opinnäytetyöstä jätettiin ulkopuolelle julkinen sektori ja keskityttiin käsittelemään aiheita yksityisen sektorin näkökulmasta, koska BSC alun perin luotiin nimenomaan yksityisen sektorin tarpeisiin, ja toiseksi julkisen sektorin mukaan tuominen työhön olisi tuonut suuria haasteita aihealueiden käsittelyn ja tutkimuksen toteutuksen kanssa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Balanced Scorecard tunnetaan Suomessa usealla eri nimityksellä, esimerkiksi: tasapainotettu mittaristo tai tulokortti. Tässä opinnäytetyössä käytetään Balanced Scorecard –termistä lyhennettyä muotoa, BSC tai tulokortti.

Organisaatio ”on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet” (Harisalo 2008, 17).

Yrityksen suorituskyky ”voidaan määritellä sen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin” (Laitinen 2003, 366).

2 Strategia

Tietoperustan ensimmäisessä osiossa määritellään tarkemmin strategia-käsite ja luvussa käsitellään lisäksi strategia-käsitteen historiaa ja nykytilaa. Työn rajaukseen viitaten pääluvussa olevia aiheita käsitellään yksityisen sektorin näkökulmasta, joten julkinen sektori on rajattu työstä ulkopuolelle.

2.1 Strategia käsitteenä

Erityyppisiä strategioita on kaikkialla ja niihin törmää väistämättä, mihin ikinä menemmekään. Menemmekö sitten pankkiin, lääkäriin, kirjastoon, kauppaan tai kuntosalille on yhden tekevää, koska lähes jokaisella toimijalla on todennäköisesti toimintansa taustalla jonkintasoinen strategia. Strategia-käsite on levinnyt jokaiselle toimialalle ja lähes kaikkeen ihmisen tekemiseen ajan saatossa, joten on tärkeää ymmärtää, mitä kulloinkin strategia sanalla tarkoitetaan missäkin yhteydessä. On hyvä myös ymmärtää, että jokaisella organisaatiolla on omat tavoitteensa ja päämääränsä, joten voidaan sanoa, että strategioita on olemassa yhtä monta kuin on niiden laatijoitakin.

Syitä sille, miksi strategia-käsitteitä on syntynyt jopa liiaksi asti, voidaan etsiä käsitteen pitkä- tai lyhytikäisyydestä. Strategia sana tulee alun perin antiikin kreikasta sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategiasta puhuttaessa voidaan sanoa, että se on samaan aikaan kaikkein yleisin liikkeenjohdossa käytetty termi, mutta samalla kaikkein eniten väärin käytetty termi. Tämän vuoksi on hyvä tiedostaa riski siitä, että strategia-käsite voi käsitteen käyttäjän kykyjen, halujen ja intressien mukaan saada millaisen sisällön tahansa. (Kamensky 2014, luku 1.)

Vuorineuvos ja yksi Suomen talouselämän historian merkittävimmistä yritysjohtajista, Jorma Eloranta (2012, 85) määrittelee työ- ja elinkeinoministeriölle laatimassaan selvityksessään liikkeenjohdon näkökulmasta strategian näin: ”strategiassa on kyse aina kilpailussa menestymisestä, kyvystä erottautua kilpailijoista asiakkaalle arvoa luovien ja asiakkaan arvostamien seikkojen osalta”. Elorannan määritelmässä ilmenee strategiakäsite yritysjohtamisen aspektista, mikä on tyhjentävästi ja onnistuneesti kiteytetty kokonaisuus.

Tyypillisesti strategia nähdään suunnitelmana, joka määrittelee organisaation suunnan ja liiketoiminnan laajuuden pitemmällä aikajänteellä. Strategiaan liittyy olennaisesti, kuinka organisaatio asemoituu liiketoimintaympäristöönsä kannattavasti ja organisaatiolle sopivalla tavalla. Yrityksissä strategia koettiin aiemmin johdon luomana orjallisena ja jäykkänä ohjekirjana, johon ei kukaan muu johdon ulkopuolinen henkilöstön jäsen voinut juurikaan

vaikuttaa. Asennoituminen strategia johtoiseen ajatteluun on muuttunut viime vuosikymmeninä radikaalisti enemmän siihen suuntaan, jossa se nähdään enemmänkin nopeana ja mukautuvana päätöksentekomallina, joka elää toimintaympäristön mukana. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2018, luku 1.)

Strategiatutkija professori Juha Näsi määrittelee strategian selkeästi: ”strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka” (Lindroos ja Lohivesi (2010, 25). Kamensky (2014, luku 1.2) on löytänyt strategialle kolme määritelmää, jotka voidaan nähdä päällekkäisinä, mutta samalla toisiaan täydentävinä määritelminä:

- 1) Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
- 2) Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
- 3) Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus -, jatkuvus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Strategia johtamisen professori Robert Grantin (2018, luku 1) mukaan liiketoimintastrategian tehtävänä on määrittää, kuinka yritys käyttää resurssejaan liiketoimintaympäristössään, johon kuuluvat kilpailijat, asiakkaat sekä toimittajat, ja miten organisaatio onnistuu tyydyttämään pitkän aikavälin tavoitteensa ja orientoituu strategian toteuttamiseen. Grantin listasta puuttuu olennainen tekijä kohdasta ympäristö, nimittäin yhteiskunta tai valtio, joka on olennainen osa yritysten toimintaympäristöä, esimerkiksi luoden yrityksille infrastruktuurin, joka mahdollistaa elinkeinon harjoittamisen, lisäksi yhteiskunta säätelee lainsäädännön ja valvoo sitä eri intressien kautta kilpailun säätelyksi, mikä luo kaikille yrityksille ja organisaatioille yhteiset pelisäännöt. Kuviossa 1 kuvataan, kuinka strategia linkittää yrityksen ja sen toimintaympäristön toisiinsa.



Kuvio 1. Strategia linkittää yrityksen ja sen ympäristön toisiinsa (mukaillen Grant 2018, luku 1)

2.2 Strategian historia ja nykytila

Yritysjohtajien suurimpia ongelmakohtia historiassa ovat olleet suurien päätösten tekeminen yhdessä tulevaisuuden ennustamisen kanssa. Moni suurempi organisaatio ei voisi kuvitellakaan selviävänsä ilman minkäänlaista strategiaa nykypäivänä. Liiketoimintaympäristön muutoksien ja liiketoiminnan hallitsemisen työkaluksi yritykset tarvitsevat strategian, jonka historia ulottuu kauas menneisyyteen keskiaikaisiin taisteluihin saakka. Marsalkka Mannerheimin sotapäällikön kykyjä ja strategisia oivalluksia pidetään edelleen eräinä suurina tekijöinä Suomen valtion itsenäisen aseman säilyttämisessä.

Mielenkiintoisen ja ajatuksia herättävän näkökulman strategian alkuperälle antaa Lawrence Freedman kirjassaan, jossa hän esittää strategian alkulähteiksi monen tuntemaa opusta, Raamattua, jonka paras strateginen neuvo on luottaa Jumalaan ja noudattaa hänen lakejaan. Freedmanin mukaan monet Raamatun tapahtumat, kuten tarinat Daavidista ja Goljatista vaikuttavat yhä tapaan, jolla ajattelemme ja puhumme strategiasta. Voidaan todeta, että strategia-käsite on kulkeutunut eri uskontojen ja kulttuurien mukana jo vuosituhansien ajan. Napoleonin tiedetään olleen aikakautensa taitavimpia sotajohtajia. Hänen filosofiansa perustui oletukseen, että määrällisesti katsottuna heikommalla armeijalla oli oltava suuremmat joukot kuin vihollisella siinä kohdassa sotaa, jossa oli tarkoitus hyökätä tai puolustaa. (Freedman 2013, luku 2.)

Tultaessa 1940-luvulle, yhdysvaltalainen matemaatikko John Von Neumann ja tunnettu itävaltalainen taloustieteilijä Oskar Morgenstern kirjoittivat yhdessä kirjan nimeltä *Theory of Games and Economic Behavior* (1944), jonka avulla Neumann ja Morgenstern loivat vankan pohjan peliteoria-käsitteelle, ja he toivat esiin peliteorian hyödyllisyyden taloustieteessä (Kultti 1994, 1). Adelin (2019, 1) mukaan ”peliteoria on sosiaalista optimointia, jossa pyritään esittämään reaalimaailman tilanne pelinä, ja löytämään strategia, joka maksimoi saavutettavan hyödyn eli utiliteetin”. Näkökulman, jonka peliteoria antaa strategian ymmärtämiselle on syy sille, miksi peliteoria haluttiin tuoda esiin tässä opinnäytetyössä nimenomaan tässä luvussa. Peliteoria on vuosikymmenten aikana muokannut strategia-käsitettä ja strategista ajattelua kiistatta.

Liiketoimintastrategioiden kehittymistä on vienyt enemmän eteenpäin käytännön tarpeet kuin teorian kehittyminen. 1950- ja 1960-luvuilla yrityksissä törmättiin jatkuvasti alati kasvaviin ongelmiin päätösten koordinoinnissa ja valvonnan hallinnoimisessa yhtiöissä, jotka kasvoivat kooltaan suureksi ja muuttuivat yhä moniulotteisimmiksi johdettaviksi. Vaikka uudet analysointimenetelmät mahdollistivat johdolle rationaalisemman päätöksen tekemisen yksittäisissä hankkeissa asti, yrityksiltä puuttui systemaattinen lähestymistapa pitemmän aikavälin kehitykseen. Tästä alkoi strategiatyön kehityskaari. (Grant 2018, luku 2.)

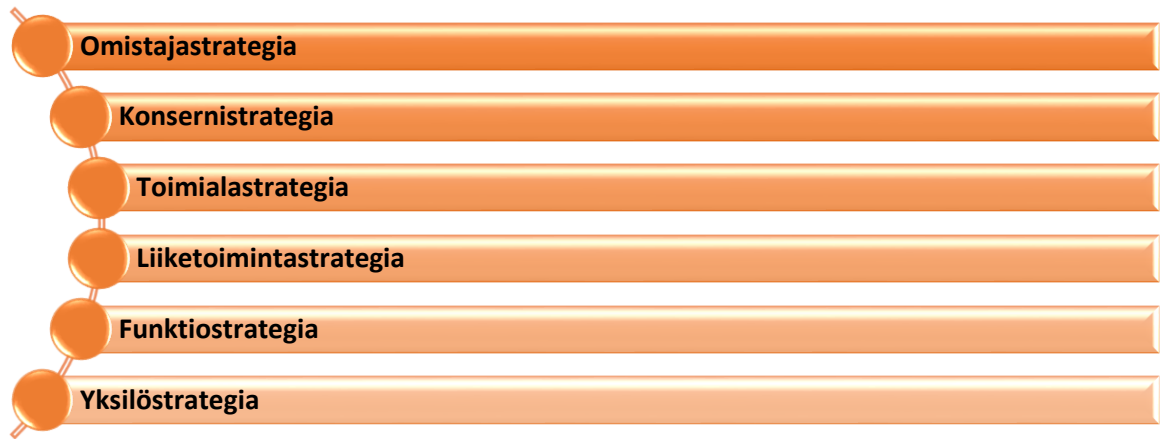
Merkittävimmät liikkeenjohdon – ja strategia gurut ovat luoneet erilaisia oppeja, näkökulmia ja painotuksia, mutta niitä kaikkia yhdistää yksi yhteinen asia: kilpailu. Tänä päivänä aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategian luominen on välttämättömyys, olemassa olon ja selviytymisen ehto. Japanilainen strategiaguru Kenichi Ohmae on kertonut strategian merkityksen ja roolin taidokkaasti hiukan kärjistäen: ”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita”. Ohmaen ilmaus tuo esiin merkityksellisen näkökulman siitä, että strategian merkitys ja sisältö vaihtelevat merkittävällä tavalla kilpailu- ja ei-kilpailutilanteissa. (Kamensky 2014, luku 1.1.)

Digitalisaatio ja ilmiömäinen teknologiakehitys uudistavat vääjäämättä yritysten toimintaympäristöjä ennen näkemättömällä nopeudella nykypäivänä. Arvoketjut kasvavat entisestään, yritysten välinen kilpailu globalisoituu ja kuluttajia ohjaavat trendit muuttuvat entistä vaikeammin tunnistettaviksi ja ennustettaviksi. Yritysjohdon strategisen ajattelun painopisteen kääntäminen tulevaisuuteen menneisyyden sijaan, tulee korostumaan tulevaisuuden yrityksissä entisestään.

2.3 Strategiatasot

Kuten aiemmin havaittiin, yrityksen strategiaa voidaan tutkia monesta eri kulmasta, yrityksen toimialasta ja toiminnan laajuudesta riippuen. Strategian laatimisessa yrityksen täytyy olla varma siitä, millä strategiatasolla toimitaan minkäkin strategian kohdalla. Strategiata-sosta käytetään myös nimitystä strategiahierarkia, josta strategiakirjallisuudesta löytyy lukuisia erilaisia jaotteluja. Tässä työssä käytetään pääsääntöisesti termiä strategiataso, strategiahierarkian sijasta.

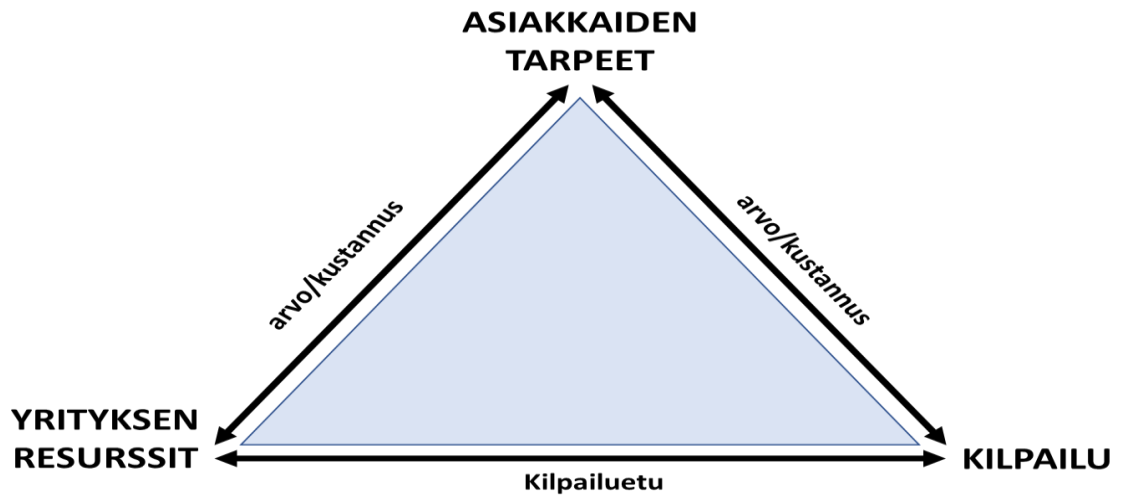
Eniten käytetty tapa lienee on jakaa strategiatasot kolmeen päätasoon, joita ovat: organisaatio-, liiketoiminta- ja toiminnallisen tason strategia (Alkhafaji 2003, 42). Gallearin, Ghobadianin, O'Reganin & Thomaksen (2007, 7) kuvailemassa mallissa, strategiatasot luokitellaan hierarkkisiin tasoihin, joita ovat: kansainvälinen-, yritys-, liiketoiminta- ja toiminnallinen. Ne mukailevat pitkälti Alkhafajin (2003, 42) mallia, johon on liitetty mukaan globaali näkökulma. Kamenskyn (2014, luku 1.3) laatimassa strategiatasojen mallissa, tasot on jaettu yksityiskohtaisesti kuuteen päätasoon, mitkä kuvataan kuviossa 2, jossa ajatuksena on, että strategiatasot alkavat ylhäältä omistajastrategiasta ja päättyvät yksilötasolle saakka yksilöstrategiaan. Tässä opinnäytetyössä pysytään liiketoimintastrategian tasolla ja sen alapuolella, mutta Kamenskyn (2014, luku 1.3) mukaan on tärkeää ymmärtää, että kaikkien strategiatasojen täytyy liittyä yrityksen ylimpään strategiatasoon. Tästä syystä työssä haluttiin tuoda esiin Kamenskyn yksityiskohtaisempi kuusiportainen lähestymistapa strategiatasoihin, joita käydään tarkemmin läpi seuraavaksi.



Kuvio 2. Strategiatasot (mukaillen Kamensky 2014, luku 1.3)

Omistajastrategian rakentaminen on tarpeellista esimerkiksi laaja-alaisen omistajapiirin omaavissa perheyhtiöissä, joissa usein kysymykseen tulevat periaatteet toimintaan osallistumisen, omistamisen ja yhtiöstä irtaantumisen suhteen. Monesti omistajatason strategia voidaan linkittää konsernitason strategiaan, josta käytetään myös nimitystä ryhmätason strategia. Ryhmätason strategiassa otetaan kantaa yrityksen rakenne-, resurssi-, osaamis- ja johtamiskysymyksiin eli kuinka liiketoimintoja johdetaan siten, että konserni on enemmän kuin liiketoimintojensa summa. Toimialastrategian laatiminen tulee ajankohittaiseksi tilanteessa, jossa konserni toimii rinnakkain useammalla eri toimialalla, jolloin liiketoimintaa ohjailevat erityyppiset ydinprosessit pakottavat yrityksen luomaan toimialakohtaisen strategian, tukemaan ylempiä omistaja- ja konsernitason strategioita ja linkittämään ne liiketoimintastrategiatasolle. (Kamensky 2014, luku 1.3.) ”Ydinprosessi on organisaation perustehtävän kannalta keskeinen, asiakkaan tilaaman palvelun tuottava toimintojen ketju” (Tuottavuustyö.fi - verkkopalvelu s.a).

Liiketoimintastrategian painopiste on pitkän aikavälin tavoitteiden ja kilpailuetujen saavuttamisessa. Lähtökohdana on ajatus, että yrityksen päivittäinen kilpailu, jossa asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat kohdataan, käydään pääsääntöisesti liiketoimintatasolla. Yrityksen kannalta keskeistä on pystyä erottautumaan kilpailijoista jonkin kilpailuedun tai -etujen avulla. (Gallear ym. 2007, 7; Kamensky 2014, luku 1.3.) Porterin (2004, 11) mukaan kilpailuedun avulla toteutetaan kilpailustrategiaa (liiketoimintastrategiaa), jolla pyritään löytämään suotuisa kilpailuasema yrityksen toimialalla. Kilpailuedulla tarkoitetaan asiakkaiden kokemaa yrityksen paremmuutta muihin kilpailijoihin nähden, koska asiakkaat vertaavat vaihtoehtoja ja valitsevat ne, jotka tuottavat heille eniten hyötyä tai arvoa (Bergström & Leppänen 2015, luku 2.2). Tätä asiaa täsmentää erinomaisesti Kamenskyn (2014) luoma liiketoiminnan ”kolmiodraama” (kuvio 3), jonka valtaosa kilpailutilanteessa olevista yrityksistä joutuvat kohtaamaan (liike)toiminnassaan.



Kuvio 3. Liiketoiminnan "kolmiodraama" (mukaillen Kamensky 2014, luku 1.3)

Liiketoiminnan "kolmiodraama" pohjautuu siihen olettamukseen, että kaikkien yritysten olemassaolo perustuu niiden kykyyn tyydyttää joidenkin ihmisten tai organisaatioiden tarpeet, ja tämä vaatii tiettyjen resurssien ja osaamisen hyödyntämistä. Lähtökohtaisesti tällaisessa tilanteessa on kyse vallitsevasta yritysten välisestä kilpailutilanteesta, jota yrityksen potentiaaliset asiakkaat tarkastelevat omasta aspektistaan. Asiakkaat valitsevat sen toimijan, joka tarjoaa heille suurimman hyöty/hinta-suhteen, kuten Bergstöm & Leppänen (2015, luku 2.2) asian ilmaisevat. Yrityksen näkökulmasta ajateltuna kyse on arvo/kustannus-suhteesta, ja jotta yritys saavuttaisi toiminnallaan erinomaisen arvo/kustannus-suhteen, sillä on oltava kilpailijoihinsa nähden jokin tai joitakin kilpailuetuja. Lopputulemana voidaan todeta, että "liiketoimintastrategian avulla yritys pystyy ratkaisemaan liiketoiminnan kolmiodraaman". (Kamensky 2014, luku 1.3.)

Funktiotason strategia, josta käytetään useissa yhteyksissä nimitystä toimintostrategia, keskittyy Gallearin ym. (2007, 8-9) mukaan resurssien tuottavuuden maksimointiin kussakin yrityksen ydinprosessissa, kuten myynnissä, markkinoinnissa, valmistuksessa ja tuotekehityksessä eli tästä ovat syntyneet esimerkiksi käsitteet markkinointi- ja myyntistrategia. Useimmissa tapauksista yritysten funktiostrategiat johdetaan suoraan yrityksen liiketoimintastrategiasta ja ne linkittyvät tiiviisti toisiinsa. Funktiotason strategialla yrityksessä voidaan pyrkiä uudistamaan liiketoimintastrategiaa, kehittämällä operatiivisia resursseja, joiden avulla yritys pystyy kilpailemaan tehokkaasti markkinoilla, tai vaihtoehtoisesti pyritään luomaan yritykselle kestäviä kilpailuetuja, jotka ovat menestymisen perusta. Yksilötason strategialla tarkoitetaan ylemmistä strategioista ja toimintasuunnitelmista johdettua työntekijän henkilökohtaista tavoite- tai toimenpideohjelmaa (Kamensky 2014, luku 1.3).

2.4 Yrityksen strategiaprosessi

Strategian määrittämisen, strategian historiaan tutustumisen ja strategiataso-ajattelun esittelemisen jälkeen on luontaista siirtyä käsittelemään strategiaprosessia, jonka arvoa yritysjohtoissa usein laiminlyödään, joko tiedostamatta tai tietoisesti. Yritys voi vaikuttaa toiminnallaan strategiaprosessin jokaiseen vaiheeseen, ja strategiaprosessiin liittyvä työ puolestaan antaa merkityksen yrityksen jokapäiväiselle tekemiselle (Kehusmaa 2010, 61).

Liiketoimintastrategiaprosessi on suunniteltava yhtä kattavasti kuin itse strategiakin, ja yrityksen täytyy pyrkiä kehittämään strategiaprosessiaan yrityksen vallitsevaan tilanteeseen ja toimintaympäristöön sopivaksi, muuttuvathan edellä mainitut tekijät nykyaikana nopeasti. Strategiaprosessin suunnitteluvaiheessa on hyvä muistaa, että ihmisen syvällinen ymmärrys perustuu lähes täysin siihen, minkä hän on henkilökohtaisesti kokenut. Tämä fakta luo suuremmille yrityksille haasteita, koska koko henkilöstöhän ei voi osallistua kaikkien toimintaan yrityksen sisällä. Yrityksen avainhenkilöt ovat suuressa roolissa, kun yrityksen henkilöstölle pyritään konkretisoimaan operatiivisen työskentelyn ja strategian välistä yhteyttä. Strategiaprosessia ei saa päästää muuttumaan jokavuotiseksi väkinäiseksi rituaaliksi, vaan pyrkiä pitämään strategiaprosessia henkilöstöä yhdistävänä ja yrityksen erottavuutta korostavana toimintana. (Kamensky 2014, luku 3.3.)

2.4.1 Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea

Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea liittyvät olennaisesti liiketoimintastrategiaprosessiin, joten on tärkeää määritellä, mitä termit toiminta-ajatus ja liikeidea tarkoittavat. Omissa alaluvuissaan käsitellään myös yritystoiminnan visio ja arvot, jotka liittyvät yrityksen tavoitteisiin ja millaisilla pelisäännöillä näihin tavoitteisiin pyritään pääsemään. Kaikkien edellä mainittujen termien ääreen yrityksen johdon täytyy palata säännöllisin väliajoin, ja oppia kyseenalaistamaan niiden arvokkuus, relevanttius ja ajankohtaisuus, sen hetkinen yrityksen toimintaympäristö huomioon ottaen.

Yrityksen toiminta-ajatuksen tai toiselta nimeltään mission, on tarkoitus olla kaiken toiminnan kivijalka, jonka päälle kaikki yrityksen toiminta lopulta rakennetaan. Hyvin luodun toiminta-ajatuksen tunnistamiseksi voi käyttää esimerkiksi näitä kysymyksiä, joihin hyvä toiminta-ajatus antaa vastauksen: 1) mikä yritys on kyseessä, 2) miksi yritys on olemassa, 3) millä toimialalla yritys toimii pääasiallisesti, 4) mitä yritys tekee toteuttaakseen olemassaolonsa tarkoituksen. Hyvin luotu toiminta-ajatus on tyyliltään lyhyt, konkreettinen ja yksiselitteinen. Yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden on tärkeää tietää, minkä toiminta-ajatuksen päälle yritystoiminta on perustettu. (JDC Kehitys oy s.a.) Toiminta-ajatuksen tulisi kosket-

taa ihmisten tunteita, mikä edesauttaa toiminta-ajatuksen toteuttamista esimerkiksi tilanteessa, jossa halutaan, että koko yrityksen henkilöstö tuntee, ymmärtää ja sisäistää yrityksen toiminta-ajatuksen (Kamensky 2014, luku 4.2). Muutama esimerkki Suomessa toimivien yritysten toiminta-ajatuksista, jotka täyttävät edellä mainitut kriteerit mielestäni mallikkaasti:

”Luomme parempaa elinympäristöä” – (YIT-Group Oyj 2019)

”Menestymme asiakkaidemme ja kumppaneidemme kanssa kestävästä kehityksen mukaisilla innovatiivisilla puunkorjuuratkaisuilla.” – (Ponsse Oyj s.a)

Liikeidean tarkoituksena on täsmentää yrityksen toiminta-ajatus ja tuoda sille konkreettista tarrumapintaa. Voidaan sanoa, että liikeidean tulisi kertoa kaikille sidosryhmille, miten toiminta-ajatus aiotaan tuoda käytäntöön. Liikeidean avulla voidaan viestiä omalle henkilöstölle yrityksen toiminnan perustan eli tuotteet, strategian ja asiakkaat, joille tuotteita tai palveluita tuotetaan. (Hesso 2015, 24-25; JDC Kehitys Oy s.a.)

Hesso (2015, 24-25) tiivistää teoksessaan liikeidean kolmeen kysymykseen (kuvio 4), joiden avulla liikeidea pystyy kiteyttämään pidemmänkin liiketoimintasuunnitelman. Uusyrityskeskus (s.a) määrittelee liiketoimintasuunnitelman yritystoiminnan rungoiksi, joka kertoo, miten liikeidea lähdetään käytännössä toteuttamaan. Toiminta-ajatus ja liikeidea ovat olennaiset osat liiketoimintasuunnitelmaa, joka luodaan pääsääntöisesti yrityksen alkuvaiheessa, minkä avulla alkuvaiheen yritys esimerkiksi hakee rahoitusta tai solmii sopimuksia tavarantoimittajien kanssa.



Kuvio 4. Liikeidean kolme pääkysymystä (mukaan Hesso 2015, 24-25)

2.4.2 Yrityksen visio

Menestyksen saavuttamiseksi tarvitaan aina lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteita, joita kohti yritystä pyritään viemään, ja mihin yritysjohton päätöksenteon pitäisi perustua. Yrityksen strategian sanotaan olevan pelisuunnitelma sille, kuinka yritystä viedään kohti tulevaisuuden tahtotilaa eli visiota. Lindroosin & Lohinivan (2010, 24) mukaan: ”Visio on oman organisaation julkisesti täsmennetty näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla”. Hesso (2015, 27) määrittelee vision ”tavoitteeksi, joka antaa yritykselle voimaa jokapäiväiselle toiminnalle”.

Molemmat edellä mainitut määritelmät visiolle ovat käytännönläheisiä ja helposti lähestyttäviä, mutta vision määrittelyn sijasta, suurempaan arvoon yrityksessä pitäisi nousta, kuinka visio tuodaan onnistuneesti ja ymmärrettävästi henkilöstötasolle. Onnistuessaan visio voi toimia henkilöstöä yhteen hitsaavana tekijänä, minkä eteen tehdään töitä, yhdessä. Hyvän vision ominaispiirteitä ovat: realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa ja innostava. Ehkä maailman kuuluisimmista visioista on USA:n entisen presidentin Kennedyn avaruustutkimuskeskus Nasalle luoma visio 1960-luvun alun avaruuskilpailun keskellä: ”Me viemme ihmisen kuuhan ja tuomme hänet sieltä elävänä takaisin tämän vuosikymmenen loppuun mennessä”. (Lindroos & Lohiniva 2010, 24-25.) Tässä visiossa kiteytyvät aiemmin luvussa mainitut hyvän vision ominaispiirteet onnistuneesti.

2.4.3 Yrityksen arvot ja yrityskulttuuri

Kamenskyn (2015, luku 3.12) mielestä yrityksissä on usein tapana erottaa arvot ja strategiat toisistaan, jolloin on oltava varma niiden yhteensopivuudesta, koska yrityskulttuurin ja -arvojen vastaiset strategiat tulevat kaatumaan omaan mahdottomuuteensa ennen pitkää. Yrityksen matkalle kohti valikoitua visiota tarvitaan koko organisaation yhteisiä ohjesääntöjä, joita on viime vuosikymmeninä alettu kutsumaan yrityksen arvoiksi. Joissain yhteyksissä näkee käytettävän myös käsitettä yrityskulttuuri, joka mielestäni on paljon voimakkaampi ilmaisu yrityksen toimintaa ohjaaville säännöille, joten tämän vuoksi työssäni on tärkeää määritellä molemmat termit väärinkäsitysten välttämiseksi.

Arvot ovat keskeinen työkalu yrityksen johtamisessa. Kun koko organisaatio otetaan mukaan keskustelemaan ja tulkitsemaan liiketoiminnan taustalla kulkevia ydinarvoja, vahvistaa tämä työntekijöiden ja yritysjohton välistä sidettä. Arvot toimivat parhaimmillaan päätöksenteon selkänäojana, mutta sitä vastoin arvot myös haastavat yrityksen toimintaa jatkuvasti, koska valittuihin arvoihin pystytään vetoamaan. Haasteeksi arvojen luomisvaiheessa tulevat, kuinka monta määriteltyä arvoa on hyvä määrä, ja mitä valitut arvot yritykselle tosiasiallisesti tarkoittavat. (Saksi & Ahlstedt 2020, 17-18.) Yrityksen arvojen voidaan

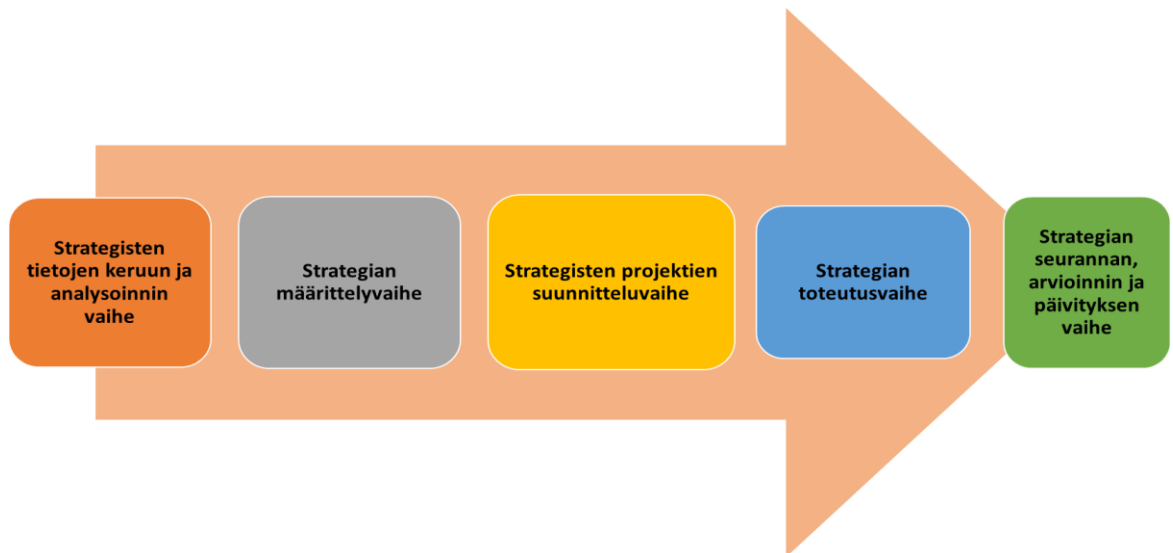
ajatella olevan ”suodatin”, jonka läpi ulkopuoliset intressit yritystä katsovat ja luovat omat mielikuvansa yrityksestä. Organisaation viestiessä arvoista, kannattaa jokainen arvo avata sidosryhmille konkreettisen esimerkin kautta kuvaten, mitä arvot tarkoittavat arjen valintoina (Saksi & Ahlstedt 2020, 18).

Yrityskulttuurin määrittelee ansioituneesti Kamensky (2014, luku 4.2; 2015, luku 3.12), jonka mukaan yrityskulttuurilla tarkoitetaan tiettyä perusolettamuksen mallia, jonka on ideoinut tietty ryhmä oppiessaan selviytymään ulkoisesti vaativissakin olosuhteissa. Samaan aikaan ryhmän sisäisestä yhteistoiminnasta on päästy jyvälle, minkä takia on syntynyt ulkoisen ja sisäisen sopeutumisen malli, joka on paljastunut ajan myötä niin toimivaksi, että se viedään edelleen uusille ryhmän jäsenille oikeana tapana nähdä, ajatella ja tuntea yritykseen liitettäviä kysymyksiä. Useammat yritysjohtajat sanovat yrityskulttuurin olevan yrityksen tärkein menestystekijä.

2.4.4 Strategiaprosessin vaiheet

Laajalti käytetty tapa strategiaprosessin esittelemiseksi on kiteytetty viiteen pääkohtaan, jotka kuvataan kuviossa 5. Näiden vaiheiden ei ole tarkoitus olla ajallisesti toisiaan seuraavia, vaan ne sijoittuvat limittäin, mitä kuviossa 5 pyritään kuvaamaan (Kehusmaa 2010, 16).

Tämän mallin mukaan strategiaprosessi aloitetaan toimintaympäristön analysoimisella, jonka tarkoituksena on muodostaa kokonaisvaltainen käsitys siitä, millaiseen toimintaympäristöön strategiaa aletaan luomaan. Toimintaympäristön analysoinnilla voidaan esimerkiksi arvioida yrityksen kilpailuaseman ja markkinatilanteen muutoksia. Laaja-alaisen analysoinnin toteuttamiseksi yrityksen henkilöstö on tärkeää ottaa mukaan. Hyvä kanava tälle toiminnalle voisi olla yrityksissä paljon käytössä olevat sisäiset viestintäkanavat, kuten Intranet, jossa yrityksen henkilöstö voi luoda yhteisiä kansioita, jolloin ne ovat henkilöstön kommentoitavissa ja luettavissa, paikasta tai ajankohdasta riippumatta. Yrityksen toimintaympäristön analysoimisen apuna paljon käytettyjä menetelmiä ovat SWOT- tai PESTEL-analyysit. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29-33.) SWOT-lyhennelmä tulee sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats. Kun taas lyhennelmä PESTEL tulee sanoista Political, Economic, Social, Technological, Environmental & Legal. Vuorisen (2013, 87) mukaan ”SWOT-analyysissä strategista asemaa tarkastellaan vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uhkien ja mahdollisuuksiin”. ”PESTEL-analyysissä selvitetään organisaatioon vaikuttavat keskeiset muutosvoimat työkalun kunkin kirjaimen osa-alueella” (Vuorinen 2013, 219).



Kuvio 5. Strategiaprosessin viisi keskeistä työvaihetta (mukaillen Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

Analysointivaiheen jälkeen siirrytään tekemään päätöksiä, millaisia päämääriä ja tavoitteita yritykselle asetetaan valitulle ajanjaksolle, mahdollisesti pitemmällekin aikavälille. Tavoitteiden toteutumista on myös pystyttävä seuraamaan asettamalla selkeitä ja mitattavia osatavoitteita tukemaan päätavoitteita. Tässä vaiheessa yrityksen strategiaprosessia usein tulevat mukaan BSC-mittaristot, joilla on tarkoitus tukea prosessin toteutumisen seurantaan. BSC:hen palataan uudelleen luvussa 3. Yrityksen strategian määrittelyvaiheen tavoitteena on tiivistää toiminta-ajatuksen (eli mission) mukaisten puitteiden pohjalta realistinen, mutta riittävän haastava näkemys tulevaisuuden tahtotilasta (eli visiosta). Näin sekä toiminta-ajatus ja visio toimivat yrityksen tietynlaisina ankkureina, joiden varaan yritys pystyy luomaan strategiansa. Käsitteet, toiminta-ajatus, missio ja visio esiteltiin luvuissa 2.4.1 ja 2.4.2. Selkeän, toiminta-ajatuksen nojaavan ja visiota kohti menevän strategian aikaansaamiseksi, tulee yrityksen aluksi selvittää, missä tilassa yritys on strategiaprosessin aloittamisvaiheessa. Mitä paremmin yrityksen lähtötilanne onnistutaan määrittelemään, sitä todennäköisemmin onnistutaan strategiaprosessin toteutuksessaakin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40-42.) Strategiaprosessin määrittelyvaiheessa liiketoimintastrategian laatijoiden on hyvä muistaa hyvän strategian tunnuspiirteet. Vuorisen (2013, 13) mukaan ”hyvä strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen, luo organisaatiolle identiteetin ja tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta”.

Ennen strategiaprosessin toteutusvaihetta yrityksen tulee määrittää ja dokumentoida keskeiset strategiaan liittyvät kehitysprojektit, joilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yritykselle valittujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi tunnistettuja muutoksia, joita yrityksessä täytyy tehdä. Kaikella suunnitellulla ja toteutettavalla kehitystyöllä pitää olla hyvin

jäsennelty ja strategiasta johdettu perustelu. Lisäksi kehitystyötä tulee priorisoida ja resursoida strategiaan linjauksiin nojaten. Yrityksen kehitystyön tarkoituksena ei ole aloittaa kaikkia kehitysprojekteja samaan aikaan, eikä projektien takarajojen tarvitse olla tarkoin määriteltyjä ajankohtia, vaan kehitysprojektit voivat ulottua yli suunnitellun strategiajakson. Strategiajaksolla tarkoitetaan ajankohtaa, jolloin valittu strategia on tarkoitus toteuttaa, missä voi olla useampia välitavoitteita, jotka helpottavat strategiaproessin onnistumisen seurantaan. Strategiaan linkittyviä kehitysprojekteja on hyvä määrittää koko valitulle strategiajaksolle. (Kehusmaa 2010, 107; Lindroos & Lohivesi 2010, 44.)

Strategiaproessin toteutusvaihetta lähdetään tyypillisesti toteuttamaan tietyn toimintasuunnitelman avulla. Strategian toteutusvaihe, jota strategian implementoimiseksiin kutsutaan, vaatii paljon enemmän resursseja kuin analysointi- tai suunnitteluvaihe vaativat. Toimintasuunnitelmasta käyvät ilmi keinot, joilla strategiaproessia lähdetään viemään kohti sille asetettuja tavoitteita. Toteutusvaihe eroaa strategiaprosessissa analysointi- ja suunnitteluvaiheista siten, että toteutusvaiheen on tarkoitus olla koko valitun strategiajakson ajan kestävä ja jatkuva prosessi, kun taas analysointi- ja suunnitteluvaihe kestävät vain tietyn ajanjakson prosessin sisällä. Yritysjohdolla on keskeisimmässä asemassa strategiaa toteuttaessa ja tätä tehtävää johdolla ei voi delegoida samoin kuin muita tehtäviä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45-46, 161.) Strategian toteutusvaiheeseen liittyy monta muutakin elementtiä, joita tässä luvussa ei käydä läpi tämän tarkemmin, koska tämän alaluvun ensisijainen tarkoitus on käsitellä laaja-alaisesti koko strategiaproessia. Strategian toteutusvaihetta käsitellään omana kokonaisuutenaan tarkemmin luvussa 2.4.5.

Yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu ennakoimattomia muutoksia jatkuvasti, joten on tärkeää, että yrityksen johdossa säännöllisesti arvioidaan valittujen strategialinjauksien ajankohtaisuus ja toimivuus, tai onko jopa tarpeen luoda kokonaan uusia linjauksia. Tässä strategiaproessin seurannan-, arvioinnin ja päivityksen vaiheessa päärooliin nousee yritykselle rakennetun strategian joustavuus ja ketteruus, jotta edellä mainituissa muutostilanteissa yritys on tarpeen tullen valmis muutokseen, ja että yrityksen sopeutuminen uusiin tilanteisiin on mahdollisimman sujuvaa. Yrityksen strategialinjauksien ollessa liian jäykkiä, tai vastaavasti liian irtonaisia, aiheutuu niistä yritykselle usein enemmän harmia kuin hyötyä. Muutoksiin reagoiminen kankeaksi rakennetussa strategiassa on haastavaa ja tavattoman irtonaiseksi laaditussa strategiassa puolestaan vaarana on, että yrityksen sisällä ei välttämättä tiedosteta, mihin suuntaan strategialla pyritään ja miten strategian toteutumista seurataan ja ohjataan. Pahimmassa tapauksessa yritys joutuu luomaan toiminnalleen täysin uuden strategian. (Lindroos & Lohiniva 2010, 46-47.) Esimerkiksi keväällä

2020 maailmaa kohdanneen Covid-19 pandemian globaalin leviämisen jälkeen, moni yritys on joutunut laittamaan strategiansa likimain uusiksi, yllättävän ja ennennäkemättömän kriisin takia.

Hämäläinen ym. (2016, luku 7) esittelevät digistrategiaa käsittelevässä teoksessaan enemmän tähän päivään tuodun strategiaproessin mallin, ketterän strategiaproessin, jossa heidän mukaansa strategia nähdään usein tekemisenä, jonka hyvä lähtökohta on suunnitella vähemmän ja kokeilla enemmän. Nykyisin yritysten strategiaproessia ei automaattisesti toteuteta rationaalisiiin analyysieihin nojaten, vaan se muodostuu liiketoiminnassa yritysten ja erehdysten myötä. Yrityksissä strategiaan liittyvää työtä nykyisin ohjailevat enemmän havainnot, kokemukset ja uuden oppiminen, eivätkä tarkoin etukäteen määritellyt yritysjohtoon vuosikellon osoittamat yrityksen strategiapäivät, joilla on myös oma paikkansa yrityksen strategia johtamisessa, jota käsitellään tarkemmin luvussa 2.4.5. Nopea ja ketterä strategiaproessi edellyttää yritysjohtolta mukautuvaa strategian toimeenpanoa ja järkevää resurssien allokointia.

Lindroosin & Lohiveden (2010) ja Hämäläisen ym. (2016) esittelemät strategiaproessimallit täydentävät toisiaan taidokkaasti, mutta nykypäivänä ja tulevaisuudessa henkilöstön monipuolisempi osallistaminen tulee korostumaan yrityksen strategiaproesseissa, mihin edellä esitetyistä kumpikaan strategiaproessin malli ei vielä tarjoa vastausta, joten strategiatyön kehittäminen yritysmaailmassa tulee jatkumaan vähintään yhtä monimuotoisempaan tulevaisuudessakin. Lindroosin & Lohiveden (2010) esittelemässä perinteisessä strategiaproessimallissa, jossa prosessin vaiheet ovat tarkoin määriteltynä, nousee esiin ongelmakohtia, jos ajatellaan asiaa pienyrittäjän näkökulmasta. Pienyrittäjän strategiaproessin alkuvaiheessa tuskin tehdään tarkkoja strategialinjauksia, vaan pikemminkin keskitytään päivittäisten rutiinien luomiseen. Perinteinen strategiaproessi on suunniteltu enemmän suurempien yritysten käyttöön, mutta tämä ei tarkoita sitä, että pienempien toimijoiden täytyisi laiminlyödä strategiaproessia, päinvastoin. Pienempien yritysten kilpailuedut suurempiin yrityksiin nähden ovat nimenomaan ketteruus ja joustavuus, mitä niiden olisi hyvä oppia hyödyntämään liiketoiminnan ohjauksessa. Täten uusiin kokemuksiin, tekemiseen ja uuden oppimiseen painottuva, Hämäläisen ym (2016) esittelemä ketterän strategiaproessin malli on huomattavasti helpommin lähestyttävä pienten toimijoiden keskuudessa.

2.4.5 Strategian toteutus

Strategian maastouttaminen, - jalkauttaminen, - implementointi tai -toteuttaminen, kuten aiemmin todettiin, strategiakäsitteellä on lukuisia eri määritelmiä, strategian toteutusvai-

heella niitä on vähintään yhtä paljon, ja tässä niistä vain murto-osa. Yritysjohdolla on keskeinen rooli yrityksen strategian implementoinnissa, joka on olennainen osa yrityksen arkipäiväistä toimintaa, kuten jo aiemmin luvussa 2.4 todettiin.

Kamenskyn (2014, luku 10) mukaan strategiaprosessin vaikeimmaksi vaiheeksi väitetyssä toteutusvaiheessa, paljastuvat viimeistään strategiaprosessin suunnittelu- ja analysointivaiheessa tehdyt laiminlyönnit tai inhimilliset ja ennakoimattomat virheet, jotka ovat strategiatyölle hyvin tyypillisiä, koska strategisten suunnitelmien täydellinen toteutuminen on suorastaan mahdotonta, eihän mihinkään tulevaisuuden näkemykseen perustuva suunnitelma toteudu juuri sellaisenaan. Mikäli strategian toteuttaminen herättää johdolle ajatuksen, että ”miten tämä strategian toteuttaminen onkin näin yksinkertaista”, on oltava huolissaan strategian näennäisestä helppoudesta, mikä voi johtua siitä, ettei strategiaa ei ole laadittu kunnianhimoisesti. Strategiatyön toteutumiseen olennaisesti vaikuttavat Kamenskyn luoman menestyksen timantin neljä kärkeä, jotka ovat: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus – sekä niiden suhteet toisiinsa. Kamenskyn (2014, luku 10) mukaan tärkeimmät keinot turvata strategian toteutuminen ovat:

- riskianalyysi ja varasuunnitelmat.
- strateginen valvontajärjestelmä.
- strateginen viestintä ja koulutus.
- operatiivisen johtamisen kytkeä strategiaan.
- ammattimainen strategiatyöskentely.

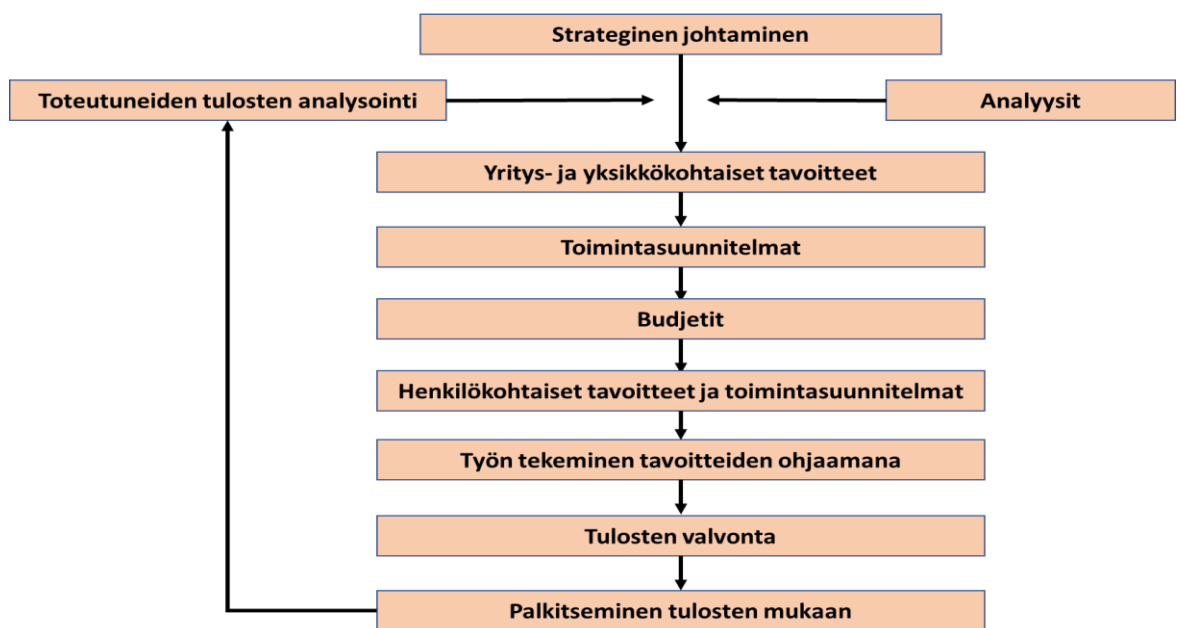
Edellä mainittuja keinoja strategian toteutumisen turvaamiseen ei käsitellä tässä työssä tarkemmin, mutta työssä haluttiin tuoda ne ilmi, koska nämä keinot ovat yhtä pätevä lähtökohta koko strategiatyölle, jota tämän työn ensimmäinen viitekehystä käsittelevä luku kokonaisuudessaan pyrkii käsittelemään.

Mitä sitten strategian toteuttamisvaiheessa toiminnan tasolla tehdään? Tähän ei ole olemassa yhtä ja selkeää kaavaa, vaan jokainen yritys lähtee toteuttamaan laatimaansa strategiaa omat vahvuudet ja valmiudet edellä. Lindroosin & Lohiveden (2010, 161) mukaan strategian toteuttamiseen yrityksen pitää panostaa vakavissaan, koska heidän mukaansa ilman asianmukaista strategian toteuttamista, koko strategiaprosessi valuu hukkaan.

Kamensky (2015, luku 3.2) esittelee kirjassaan operatiivisen johtamisen periaatemallin (kuvio 6), joka on hänen käytetyin työkalunsa yrityksen strategian liittämisessä yrityksen operatiiviseen toimintaan. Sen perus lähtökohtana on ajatus, että kaikki strategiat toteutetaan operaatioilla eli työtä tekemällä. Tämäkin todistaa aiemmin esitetyn väitteen, että niin

yrittäjän strateginen kuin operatiivinen johtaminenkin koskettavat koko yrityksen henkilöstöä. Lisäksi yrityksen, erityisesti sen johdon on ymmärrettävä, että menestyksellinen liiketoiminta vaatii kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä, jotta kannattavan, jatkuvan ja kehittyvän liiketoiminnan tavoitteet voivat täyttyä. Strategian implementointi yrityksen operatiiviseen toimintaan luo aina haasteita kaiken kokoisissa yrityksissä, mutta tähän ei yrityksen koko korreloi niin voimakkaasti kuin voisi luulla.

Seuraavaksi käydään läpi pääpiirteittäin Kamenskyn operatiivisen johtamisen periaatemallin vaiheet, jotka vaikuttavat hyvin prosessimaisilta toiminnoilta, jotka suoritetaan peräkkäin, mutta Kehusmaan (2010, 15-16) korostama jatkuvan strategisen ajattelun malli on yhtä käyttökelpoinen malli myös operatiiviselle tasolle siirryttäessä.



Kuvio 6. Operatiivisen johtamisen periaatemalli (mukaillen Kamensky 2015, luku 3.2)

Kamenskyn operatiivisen johtamisen periaatemallin lähtöanalyysivaiheessa on tärkeää täydentää strategiaa ulkopuolisilla analyyseilla, joita ovat esimerkiksi taloudelliset analyysit ja taloudelliset suhdanne-ennusteet. Niiden avulla yritysjohdon voi olla helpompi perustella ja tiivistää strategian ydinkohtia, jotka käyvät ilmi luvussa 2.4.4 niille, joilta puuttuu kyky, halu tai rohkeus ottaa yrityksessä sovittua strategiaa käytäntöön. (Kamensky 2015, luku 3.2.)

Yritys- ja yksikötason tavoitteet operatiivisessa johtamisessa liittyvät useammin taloudellisiin tavoitteisiin strategista johtamista enemmän, koska operatiivisen johtamisen tasolla yrityksen lyhyemmän aikavälin ympäristö- ja sisäiset tavoitteet ovat suoraan strategiasta johdettuja, mutta tästä huolimatta ei pidä sortua liian lyhytnäköiseen taloudellisten mittareiden tuijotteluun. (Kamensky 2015, luku 3.2.)

Kun mennään yrityksen operatiivisessa johtamisessa vuositason tasolle, ryhdytään laatimaan erilaisia toimintasuunnitelmia, jotka ovat yksityiskohtaisempia ja voivat sisältää sen tyyppisiä kohtia, joista on vaikea enää tunnistaa yrityksen operatiivista johtamista ohjaavaa strategiaa, kun prioriteetin pitäisi pysyä nimenomaan strategiaan liittyvillä toiminnoilla. Monen kritisoimia budjetteja, jotka ovat taloudellisten tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien lopputulemia, tarvitaan yrityksen rahoituksen ja maksuvalmiuden turvaamiseksi ja suunnittelemissa, joten niiden täytyvät olla osa yrityksen operatiivista johtamista tavalla tai toisella, suuresta vastustuksesta huolimatta. (Kamensky 2015, luku 3.2.) Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti voidaan nähdä eräänlaisena toimintasuunnitelmana, josta enemmän luvussa 3.

Operatiivisessa johtamisessa henkilötasolla on tärkeää osata purkaa yksikön tavoitteet ja sen pohjalta luotu toimintasuunnitelma, jokaiselle henkilöstön jäsenelle erikseen ja riittävän ymmärrettävällä tavalla. Tämä lisää samalla vuorovaikutusta alaisten ja esihenkilöiden välillä, mikä edesauttaa yrityksen strategian jalkauttamista henkilöstötasolle tehokkaalla tavalla. Vaikka operatiivisen johtamisen periaatemallissa korostuu tavoitteiden asettanta, joka lisää tavoitekeskeistä työntekoa, pitää muistaa strategian ydinajatus: erottautuminen, joka kävi ilmi jo luvussa 2.4. Tavoitekeskeinen toiminnan ohjaaminen, jossa prosessit tehdään vuodesta toiseen samalla tavalla, voi koitua kohtaloksi tässä muuttuvassa ja jatkuvasti kehittyvässä maailmassa. (Kamensky 2015, luku 3.2.)

Kamenskyn (2015, luku 3.2) mukaan valvontatyö on olennainen osa kaikkea johtamista, tämä koskee myös operatiivista johtamista yhtä lailla, missä tavoitteet nousevat taas tärkeimpään rooliin arvioitaessa valvonnan tehokkuutta. Tavoitteiden valvonta operatiivisella tasolla toimii, kunhan tavoitteet on onnistuneesti johdettu strategiasta. Tässä toiminnassa kaikkien työntekijätasojen mukaan ottaminen on tärkeässä roolissa, jottei valvontaa koeta käyttämiseksi työntekijöiden keskuudessa. Palkitseminen on oleellinen osa operatiivista johtamista, jonka ei tarvitse pelkästään tarkoittaa rahallista palkitsemista, vaan ei-rahallinen palkitseminen esimerkiksi kiitoksen muodossa on iso osa palkitsemisprosessia. Viralliset palkitsemisjärjestelmät ovat usein rahallisia kannustinjärjestelmiä, ja laajasti levinnyt periaate on, että hyvä suoritus on palkitsemisen ehto.

Palkitseminen aiheuttaa ja tulee aiheuttamaan vastakkainasettelua yrityksen eri tasoilla, koska palkitsemista on mahdotonta suorittaa tasapuolisesti, ja usein johtoportaan ja työntekijätason palkitsemisjärjestelmät on rakennettu eri mittarein, mikä näkyy niiden eri aikaisena realisoitumisena, joka voi tietyssä suhdanteen vaiheessa herättää ihmetystä ulkopuolisissa intresseissä ja erityisesti yrityksen sisällä.

2.5 Strategista johtamista vai strategiatyötä

Kehusmaa (2010, 15) kertoo strategiatyön olevan kuvaavampi termi kuin strategiasuunnittelu, strategian toteutus tai strateginen johtaminen, mitkä ovat kaikki strategiatyön vaiheita, joihin koko yritys osallistuu omalla työpanoksellaan. Tässä tietoperustan osiossa käytetään käsitteitä strategia johtaminen ja strategiatyö rinnakkain, strategiatyö-käsitteen ollessa suhteellisen uusi strategia johtamis-käsitteen sijasta. Pohjustukseksi luvussa käydään seuraavaksi läpi strategia johtamisen historiaa ja kehitystä tähän päivään.

Suomalaisissa yrityksissä strategia johtamista alettiin ottaa ensimmäistä kertaa käyttöön 1960- ja 1970-luvuilla. Ensimmäiset strategiset suunnitelmat olivat kovin talous- ja numeropainotteisia ja hallitsevana johtamisjärjestelmänä toimi budjetointi, jota käytetään edelleen aktiivisesti, joskin hillitymmin. 1980-luvulle mentäessä painopiste siirrettiin numeroista itse liiketoiminnan sisällön suunnitteluun. Suunnittelutyötä tehtiin yhtiötasolla suhteellisen pienissä ryhmissä, mikä aiheutti ongelman strategia suunnitelmien ja käytännön toiminnan välille. Yritysmaailmassa alettiin ymmärtää, että toimintaa on pyrittävä suunnittelemaan systemaattisemmin ja perusteellisemmin aina analyysityöstä lähtien. Tämän takia havahduttiin, että strategiatyössä on lopulta kysymys johtamisesta pelkän strategisen suunnittelun, -toteutuksen ja -valvonnan sijasta, minkä vuoksi vakiintui termi strateginen johtaminen. Strategia johtamisen kehityskaaren edetessä lähemmäs 2010-lukua, painopistettä on siirretty yritystasolta lähemmäs liiketoimintatasoa, koska valtaosa yritysten arkisista taisteluista käytiin ja käydään edelleen yritystason sijasta liiketoimintatasolla. (Kamensky 2015, luku 2.)

”Strateginen johtaminen on toimintaa, joka mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksen” ja lisäksi voidaan sanoa, että yrityksen operatiivisen johtamisen nähdään katsovan lyhyelle aikavälille, huomisesta päivästä viikkotasolle, kun taas strateginen johtaminen käsittelee seuraavia kuukausia, vuosia tai jopa vuosikymmenien asioita. (Vuorinen 2013, 13.)

Vuorisen määrittely on suhteellisen karrikoidusti tehty, mutta on mallissa faktaakin taustalla. Yrityksen strategisen- ja operatiivisen johtamisen täytyisi yrityksessä rakentua tiiviiksi kokonaisuudeksi eikä rinnakkain täysin erillisiksi prosesseiksi, kuten Vuorisen esittelemä malli antaa ehkä ymmärtää. Kehusmaa (2010, 16) kiteyttää tämän ajatuksen hyvin yhteen lauseeseen: ”strategiatyö jatkuvana prosessina hävittää perinteiset raja-aidat operatiivisen ja strategisen toiminnan välillä”.

2.6 Strategiatyön ongelmakohdat

Kehusmaan (2010, 23) mukaan Suomen Strategisen Johtamisen Seura eli SJSS julkaisi vuonna 2009 strategiabarometrin, jossa 1200 yritys- ja kuntajohdon edustajaa strategiaan liitettyjen toimintojen tärkeyttä, kiireellisyyttä ja organisaation valmiuksia näissä asioissa. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään strategiatyöhön liitettyjä ongelmakohtia, joista viisi eniten ilmi tullutta ongelmaa olivat: puutteelliset johtamistaidot, toimintaympäristön muutokset, ongelmat sisäisessä viestinnässä, nykyisen kulttuurin jäykkyys ja epäselvä strategia tai prioriteetit.

Kehusmaan itse vuonna 2009 toteuttamassa tutkimuksessa käsiteltiin yritysjohton näemyksiä yrityksensä strategiastyöstä sekä käytäntöön viennin tuloksista. Tutkimuksen analysoinnin jälkeen Kehusmaa (2010, 25) on havainnut kymmenen suurinta haastetta, joiden hän kokee olevan strategiatyön merkittävimpiä kehityskohteita:

- Strategiatyön irrallisuus.
- Strategiatyöhön osallistuu vain pieni joukko.
- Todellisia strategiavalintoja ei tehdä.
- Strategia on huonosti viestittävässä.
- Johtamismalli ei tue strategiaa.
- Johto arvioi organisaatiota väärin.
- Konkreettista toteutusta ei suunnitella.
- Toteutus ei onnistu käytännössä.
- Strategiaa ei seurata ja arvioida jatkuvasti.
- Strategiaa ei päivitetä.

Mikäli SJSS:n strategiabarometrin tyylinen hanke olisi toteutettu viime vuosikymmenen aikana, tulokset olisivat varmasti hyvin samankaltaisia, koska strategiatyö kehittyy muun maailman mukana yhtä nopeasti, ja siksi yrityksiä on haasteellista pysyä strategiatyössään tämän kehityksen mukana. Yrityksien strategiatyössä eletään suurta muutoksen aikaa, koska digitalisoituminen ja automaatio luovat uusia strategiaa tukevia työkaluja jatkuvasti. Yrityksien johtoportaiden täytyy siirtyä strategia ajattelussaan yhä lähemmäs työntekijätasoa, mikä mahdollistaa tehokkaamman ja ennen kaikkea työntekijä ystävällisemmän lähestymistavan kokonaisvaltaiseen yrityksen strategiaprosessiin.

Kamenskyn (2014, luku 10) siteeraukseen on hyvä päättää strategian toteuttamisen ongelmakohtien käsitteleminen, mikä tiivistää täydellisesti kaikki ongelmakohdat: ”On paljon

yritysjohtajia, jotka katsovat laaja-alaisemman osallistumisen olevan liian kallista ja aikaa vievää. Heidän mielestään siis strategiatyö ei ole tärkeää”.

3 Balanced Scorecard

Strategiaan ja yrityksen strategiatyöhön perehtymisen jälkeen on aika siirtyä tämän työn pääaiheeseen eli Balanced Scorecardiin, jonka voidaan katsoa tulleen jäädäkseen yhdeksi tärkeäksi osaksi yritysten strategisista ohjaus- ja johtamisjärjestelmiä. Ohjausjärjestelmällä tarkoitetaan ”muodollisia keinoja, joilla pyritään ohjaamaan ihmisiä, ja johtamisjärjestelmällä taas tarkoitetaan ohjausjärjestelmää täydennettynä päätöksentekoa tukevilla menettelyillä (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 59).

BSC kehitettiin 1990-luvun alussa Yhdysvalloissa, Harvardin professorin ja liikkeenjohdon konsultin toimesta, mistä seuraavassa luvussa lisää. Tässä tietoperustan toisessa luvussa käsitellään tuloskortin historian lisäksi, sen asemaa yksityisellä sektorilla sekä kuinka tuloskortin laadintaprosessia yrityksessä lähdetään toteuttamaan ja integroimaan yrityksen operatiiviseen toimintaan. Kahden seuraavan BSC:tä käsittelevän pääluvun taustalla lukijan täytyy pitää kirkkaana mielessä, miten yritykselle luotu strategia jalkautetaan koko yritykseen jokaiselle toiminnan tasolle sekä kuinka yrityksen strategiatyöstä saadaan luotujatkuva prosessi, joka toimii yrityksen muiden ydinprosessien rinnalla osana jokapäiväistä toimintaa. Näiden molempien yksinkertaisilta kuulostavien toimien toteuttamisessa voidaan hyödyntää BSC:tä, jonka hyödyllisyyttä osana yrityksen johtamista perustellaan seuraavaksi.

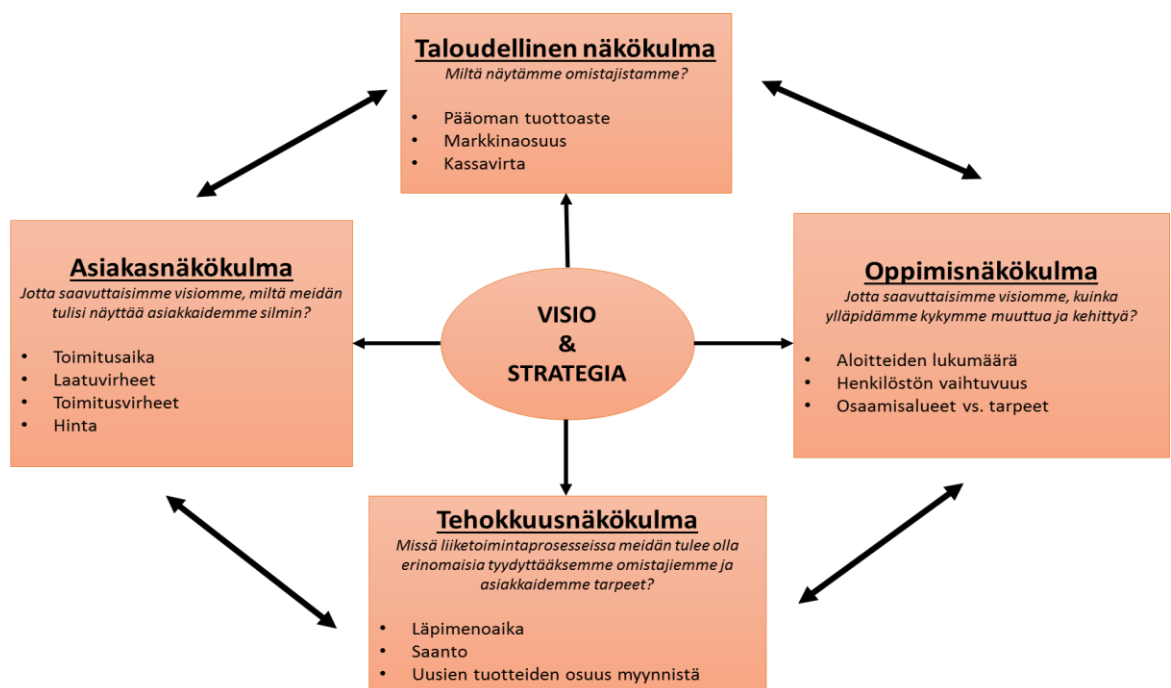
3.1 BSC:n historia ja suosion kehitys

Kuten aiemmin todettiin, BSC syntyi 1990-luvun alussa Harvardissa työskennelleen professorin Robert S. Kaplanin ja liikkeenjohdon konsulttina työskennelleen David Nortontin tutkiessa kahdessatoista Yhdysvalloissa ja Kanadalaisessa suuryrityksessä toteutettua hanketta, jonka tavoitteena oli kehittää yritysten suoritusmittaamista. Ennen tutkimusta yritysten mittaaminen perustui lähinnä taloudellisiin tavoitteisiin, mistä mainittiin aiemmin luvussa 2.2. Sen ajan yritysten menestymisessä tiedon ja osaamisen merkitys oli räjähtämässä käsiin. (Malmi ym. 2006, 16-17.) Kaplanin & Nortontin yrityksissä tehdyn tutkimuksen jälkeen tutkimustuotos julkaistiin vuonna 1992 Harvardin Business Reviewin artikkelissa, jossa esiteltiin menestystekijämittaristo, Balanced Scorecard. (Niven 2014, 1.)

BSC:n historian alkutaipaleella, kun BSC:tä alettiin yhä useammassa yrityksessä tuomaan varovaisesti enemmän osaksi yrityksen suorituskyvyn mittaamista, suurimmat haasteet liittyivät kontekstin löytämiseen strategian toteutumista mittaaviin mittareihin ja mitkä olisivat oikeat suorituskykyymittarit kullekin yritykselle. Nämä ongelmat aiheuttivat luonnollisesti valtavaa vastustusta BSC:tä kohtaan. Vuosien kuluessa yrityksissä alettiin keskustella enemmän yrityksen konkreettisista toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi, ja kuinka

ne voitaisiin saavuttaa hyödyntämällä BSC:n neljää näkökulmaa, joita ovat: taloudellinen - , asiakas-, sisäisten prosessien – ja oppimisen näkökulma, joita käsitellään luvussa 3.2 tarkemmin. Tämän kehityksen jälkeen voidaan sanoa syntyneen käsite, strategiakartta. (Niven 2014, 2-3.) Strategiakarttaa hyödynnetään yrityksissä nykypäivänä erillisenä strategiayön työkalunaankin. Strategiakarttoihin palataan tarkemmin luvussa 4.3.

Kaplanin & Nortonin levittäessä maailmalle ajatuksiaan BSC:stä käyttivät he vertailukohtaan lentokoneen ohjaamo. Tätä vertauskuvaa perusteltiin sillä, että kuten lentokoneen pilottikin ohjatessaan lentokonetta, tarvitsee yrityksen johtokin, moniulotteista yritystä ohjatessaan, useampia suorituskykyä mittaavia mittareita, joiden avulla johto pystyy määrittämään yrityksen sijainnin ja etenemissuunnan. Ensimmäisen BSC:n mallinnuksen (kuvio 7) tavoitteena oli rakentaa mittaristo, josta kävisi ilmi, kuinka yritys kehittyy tulokseen pitimmällä horisontilla vaikuttavien tekijöiden suhteen, mistä käytetään nimitystä aineeton pääoma. (Malmi ym. 2006, 17-18.) Kirjallisuudesta ja muista lähdetyypeistä löytyy aineettomalle pääomalle lukuisia määritelmiä. Vainionpää (2016, 8) tiivistää aineettoman pääoman tähän tapaan: ”yrityksen ei-fyysiset, näkymättömät kyvykkyydet, resurssit ja toiminnot, kuten tiedot, taidot, osaaminen, asenteet, suhteet, sopimukset, verkostot, maine, brändi, arvot, kulttuuri ja prosessit”. Yrityksissä aineettoman pääoman tehokas hyödyntäminen korostuu yrityksen ohjaamisessa tämänhetkisen informaatio- ja tietoaikakauden keskellä.



Kuvio 7. Ensimmäinen versio BSC:stä (mukaillen Malmi ym. 17)

Nivenin (2014, 3) mukaan BSC:stä on 2010-luvulle tultaessa muodostunut eräänlainen synonyymi yrityksen suorituskyvyn mittaamiselle. Tästä syystä Harvard Business Review julkisti sen yhdeksi 2000-luvun 75 vaikutusvaltaisimmasta ideasta.

Tämä BSC:n ansaitsema titteli on vain vahvistunut tultaessa vuoteen 2018, jolloin 2GC toteutti globaalin tutkimuksen BSC:stä. Tutkimukseen osallistuneista organisaatioista 71 prosenttia olivat yksityiseltä sektorilta ja loput edustivat julkista sektoria tai olivat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, joten voidaan todeta tutkimuksen olevan työtä mukailtava, suuren vastaajajoukon ollessa yksityiseltä sektorilta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että tuloskorttia käytetään enemmän suuremmissa yli 500 työntekijän organisaatioissa. Toinen tutkimuksesta ilmi käyvä huomio on, että tuloskorttia käytetään pääosin organisaation johtotasolla. Seuraavaksi yleisimmät organisaatiotasot olivat yrityksen toiminto- ja operatiivinen taso. Trendi BSC:n käytössä organisaatioiden hallitustasolla on puolestaan laskeva aiemmin suoritettuihin tutkimuksiin viitaten. (2GC 2018.)

3.2 BSC:n näkökulmat

Kuten kuvioista 7 kävi ilmi, alkuperäinen BSC-malli kehitettiin neljän näkökulman ympärille, mitkä ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Nämä näkökulmat tarjoavat yritykselle erinomaisen pohjan BSC-laadintaprosessin alkuvaiheessa, jossa yritykselle tulee haasteita oikeiden näkökulmien valitsemisessa väistämättä. Yrityksen täytyisi pyrkiä BSC-prosessin edetessä luomaan itselleen toimintaansa parhaiten palvelevat näkökulmat, koska alkuperäisen BSC:n mukaan neljän näkökulman mukaan tehty BSC tuskin palvelee kaikkia yrityksiä ja organisaatioita yhtä onnistuneesti (Malmi ym. 2006, 24). Seuraavaksi käsitellään BSC-mallin neljä näkökulmaa, joiden pohjalta yritysten olisi hyvä johtaa omat näkökulmansa, jotka palvelisivat yritystä parhaiten.

3.2.1 Taloudellinen näkökulma

”Talouden mittarit ovat yrityksissä tyypillisesti hyvässä tai erittäin hyvässä kunnossa. Joissain jopa muihin mittareihin nähden ”tarpeettoman hyvässä” kunnossa” (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 20).

BSC:n taloudellisella näkökulmalla pyritään mittaamaan niitä asioita, joista yrityksen omistajat ovat usein eniten kiinnostuneita. Yrityksen strategiaan liitetyt taloudelliset tavoitteet toimivat kaikkien BSC:n neljän näkökulman kulmakivinä. Perinteisimmät yritysten käyttämät taloudellista onnistumista mittaavat mittarit liittyvät liikevaihdon kasvuun, kustannustason laskuun, tuottavuuteen ja pääoman tuottoasteeseen. Tämä ei tarkoita, että kaikissa

näkökulmissa pitäisi toistua samat numeraaliset mittarit. Jokaisen BSC:hen valitun näkökulman ja mittarin tulisi perustua strategiasta johdettuihin syy-seuraussuhteisiin, jotka linkittävät kaikki BSC:n näkökulmat toisiinsa. (Kaplan & Norton 1996, 47; Malmi ym. 2006, 25.) BSC:n syy-seuraussuhteita käsitellään luvussa 4.3.

Kaplanin & Nortonin (1996, 48-49) mukaan BSC:n taloudelliset tavoitteet vaihtelevat huomattavasti yrityksen liiketoiminnan elinkaaren aikana. Yrityksen elinkaari voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat: kasvu-, ylläpito- ja sadonkorjuuvaihe. Kasvuvaiheessa olevat yritykset usein kohdistavat mittarinsa mittaamaan liikevaihdon kasvua, kun taas ylläpitovaiheen yritykset keskittyvät kannattavuuden mittaamiseen. Ylläpitovaiheen yritysten investointiaste kasvuyritykseen verrattuna on huomattavasti matalampi, joten tämän vaiheen yritys keskittyy usein pääomien tuottoasteiden kasvattamiseen. Yritykset, jotka ovat saavuttaneet liiketoiminnassaan elinkaaren viimeisen vaiheen, käytetään nimitystä sadonkorjuuvaihe. Tässä vaiheessa olevat yritykset eivät juurikaan investoi pitempi aikaisiin hankkeisiin, vaan niiden suurimpana tavoitteena on yritykseen suuntautuvan kassavirran maksimointi.

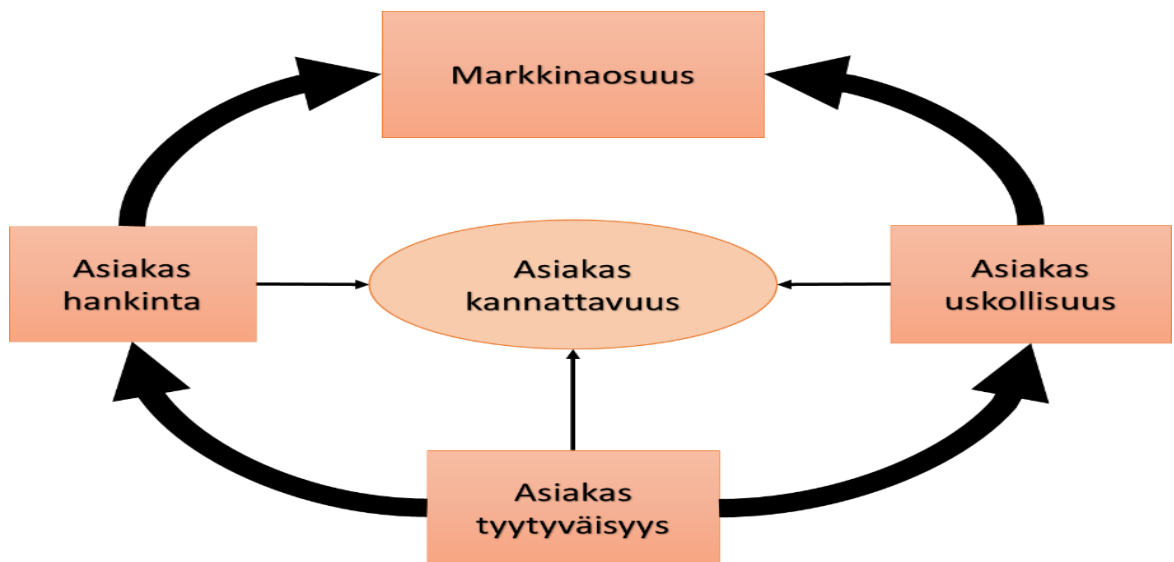
Yrityksen laatiessa BSC:tä on hyvä muistaa, että BSC alun perin luotiin nimenomaan työkaluksi siirtämään yritysjohton fokusta kohti ”pehmeämpiä” asioita, pelkän taloudellisen mittaamisen sijasta. Taloudellisen suoriutumisen mittaaminen on strategian toteutumisen mittaamisessa toki välttämätöntä ensinnäkin, jotta yritysjohto pysyy kartalla mihin suuntaan yritys on menossa, ja toiseksi johto saa taloudellisista mittareista osviittaa, toimiiko yritykselle valittu strategia(t) vaiko ei (Malmi ym. 2006, 25). Yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen liittyy olennaisesti myös riskit, joita ovat esimerkiksi liikevaihdon ja kustannustason rajut vaihtelut, mitkä vaikuttavat suoraan pääomien tuottoihin. Tästä syystä monet yritykset liittävät riskien mittaamisen osaksi taloudellisen näkökulman mittareita (Kaplan & Norton 1996, 60-61).

3.2.2 Asiakasnäkökulma

BSC:n asiakasnäkökulmassa on kyse siitä, että yrityksen johto kykenee tunnistamaan yrityksen asiakkaat ja osaa jakaa ne segmentteihin, joissa yrityksen on tarkoitus kilpailla. Yrityksen onnistuessa, asiakasnäkökulma sisältää usein keskeisiä ja yleisiä mittareita, jotka ovat johdettu hyvin muotoillusta ja implementoidusta strategiasta. (Kaplan & Norton 1996, 26.)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen pääryhmään. Toisesta näistä voidaan käyttää nimitystä perusmittarit. Keskeisimmät perusmittarit (kuvio 8) liittyvät asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen, uusasiakashankintaan, asiakaskannattavuuteen sekä

valittujen markkina- ja asiakassegmentin osuuteen. Nämä mittarit löytyvät useista organisaatioista varmasti tänäkin päivänä. Toisen pääryhmän tavoitteena on selvittää, mitä yrityksen täytyisi pyrkiä asiakkailleen tarjoamaan, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä, uskollisia ja valituissa segmenteissä saavutettaisiin tavoiteltu markkinaosuus. Tästä ryhmästä voidaan käyttää nimitystä asiakaslupauksen mittarit, joista selkeästi pitää tulla esille, millä keinoin yritys aikoo kilpailussa menestyä. Onnistuneen ja asiakasnäkökulman huomioivan mittariston tulisi heijastella yrityksen kilpailustrategiaa. (Malmi ym. 2006, 26-27.)



Kuvio 8. Keskeisimmät asiakasnäkökulman mittarit (mukaillen Kaplan & Norton 1996, 68)

3.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Yrityksen sisäisten prosessien onnistumista seurattaessa, tärkeimmäksi tekijäksi nousee liiketoiminnan kriittisten prosessien tunnistaminen, jotta omistajien ja valittujen asiakassegmenttien tavoitteet pystytään saavuttamaan ja luomaan heille arvoa. Eniten käytetyt sisäisiä prosesseja mittaavat mittarit keskittyvät jo olemassa olevien liiketoimintaprosessien kustannuksiin ja laatuun. (Kaplan & Norton 1996, 115.) ”Segmentti on asiakasryhmä, johon kuuluvilla ostajilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre” (Bergström & Leppänen 2015, luku 3.4). Niven (2005, 15) täydentää Kaplania & Nortonia kertomalla, että asiakkaiden tyydyttämiseksi yritys joutuu tunnistamaan ja kehittämään jopa täysin uusia liiketoiminnan prosesseja sen sijaan, että yritys keskittyisi vain vanhojen jo olemassa olevien prosessien kehittämiseen. Esimerkkinä voisi olla tuotteiden ja palvelujen kehittäminen enemmän kumppaniverkoston avulla sen sijaan, että yrityksessä investoitaisiin massiivisesti omaan tuotekehitystoimintaan ja myyntikoneistoon.

Yrityksen kaikkia ydin- ja tukiprosesseja on turha yrittää mahduttaa yhteen BSC:hen, vaan yrityksen strategiasta tulisi käydä ilmi selkeästi yrityksen kriittisimmät prosessit, jotka vaikuttavat olennaisesti strategian toteutumiseen. Tästä syystä Kaplan & Norton ovat jakanee yrityksen sisäiset prosessit neljään kategoriaan, jotka ovat: toimintaprosessit, asiakasprosessit, innovaatioprosessit ja lainsäädännölliset prosessit. (Malmi ym. 2006, 27-28.)

Yrityksen operatiivista johtamista käsiteltiin luvussa 2.4.5, jossa mainittiin: ”yrityksen operatiivisen johtamisen tasolla lyhyemmän aikavälin ympäristö- ja sisäiset tavoitteet ovat suoraan strategiasta johdettuja”. Tämä Kamenskyn (2015) esittämä ajatus linkittää BSC:n sisäisten prosessien näkökulman ja operatiivisen johtamisen tiukasti toisiinsa, joten tästä näkökulmasta voitaisiin käyttää myös BSC:n yhteydessä nimitystä operatiivinen näkökulma.

3.2.4 Oppimisen- ja kasvun näkökulma

”Käytännön sovellutuksissa juuri oppimisen ja kasvun näkökulma on ollut BSC:n vaikein osio” (Malmi ym. 2006, 29).

Kaplanin & Nortonin alkuperäisen BSC-mallin mukaisen neljännen näkökulman tavoitteena on luoda vahva infrastruktuuri ja ajurit muille mallin kolmelle näkökulmalle (Kaplan & Norton 1996, 126). Yrityksen nykyinen osaaminen, tietotaito ja järjestelmät eivät suurella todennäköisyydellä tule riittämään tulevaisuudessa, haasteiden ja prosessien käydessä suuremmiksi ja monimutkaisemmiksi (Malmi ym. 2006, 28-29).

Oppimis- ja kasvun näkökulma kuvaa aineetonta pääomaa, joka voidaan jakaa Kaplanin & Nortonin (2004, 35) mukaan kolmeen pääryhmään:

- 1) inhimillinen pääoma; työntekijöiden taidot, kyvyt ja tietämys.
- 2) informaatio pääoma; tietokannat, tietojärjestelmät, verkot ja tekninen infrastruktuuri.
- 3) organisaatiopääoma; kulttuuri, johtajuus, työntekijöiden kohdistaminen, tiimityö ja tietojohtaminen.

Edellä mainituista aineettoman pääoman ryhmistä on mahdotonta mitata arvoa erikseen tai itsenäisesti, vaan se perustuu siihen, millä tavalla se tukee yrityksen luomaa strategiaa (Kaplan & Norton 2004, 35).

Yrityksen laatiessa relevantteja oppimis- ja kasvun näkökulman mittareita usein tulee eteen ongelmia, jotka liittyvät aineettoman pääoman panostuksiin. Panostuksilla aineettomaan pääomaan ja sen kehittämiseen yrityksessä, tavoitellaan hyötyjä esimerkiksi talousnäkökulmaan. Ongelmaksi muodostuu, kuinka luoda tälle vuodelle relevantti ja informatiivinen BSC, joka ottaa huomioon pitkän aikavälin investoinnit jo kuluvana vuonna, jottei tuloskortti muodosta väärää informaatiota. Vastaus tähän ongelmaan löytyy yrityksen strategiasta. (Malmi ym. 2006, 29-30.)

4 BSC yrityksen strategiatyön ja mittaamisen työkaluna

”Onnistunut strateginen ohjaus asettaa selkeät strategiset tavoitteet, seuraa strategian toteutumista, varmistaa strategian sopivuutta ja kannustaa strategian uusiutumiseen” (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 350).

BSC:n avulla yritysjohto pystyy mittaamaan yrityksen kaikkien tasojen suorituskykyä, ja näin ollen saadaan luotua yritykselle vakaampi ympäristö toteuttaa yrityksen valitsemaa strategiaa, jonka avulla pitkän aikavälin tavoitteet sekä asiakaslupaus ovat mahdollista lunastaa. Neljännessä pääluvussa käsitellään syvällisemmin BSC:tä osana yrityksen strategiaprosessia. BSC:n käyttöönottoprosessia käsitellään luvussa melko pintapuolisesti, koska tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka suomalaiset yritykset hyödyntävät ja kokevat BSC:n käytön osana strategiatyötään. BSC:n käyttöönottoprosessin ei voida katsoa liittyvän tämän työn tavoitteisiin suoranaisesti.

4.1 Suorituskyvyn mittaaminen ja ohjaaminen

Järvenpään ym. (2015, 330-331) mukaan yrityksen strategista suorituskyvyn mittausta voidaan pitää ohjausprosessina, jonka tarkoituksena on tunnuslukuja käyttämällä selvittää ja määrittää jonkin liiketoiminnallisesti tärkeän toiminnon asema. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen ja mittaaminen tuottavat yritysjohdolle ainutlaatuista tietoa yrityksen kehittämiseen, jota johdon täytyy oppia hyödyntämään johtamisessaan. Luvussa 4.4 käsitellään tarkemmin kriittisten menestystekijöiden roolia BSC:n laadinnassa. Suorituskykyä mittaamalla pystytään viestimään yrityksen operatiiviselle tasolle tärkeimmät seikat, joilla on nähty olevan suora vaikutus henkilöstön käyttäytymiseen ja suhtautumiseen mittausta kohtaan. Lönnqvist (2002) on listannut suorituskyvyn mittaamisen tarkoitusperiä, joita ovat muun muassa:

- henkilöstön toiminnan ohjaaminen ja motivoiminen
- tärkeiden tavoitteiden kommunikoiminen
- toiminnan nykytason arvioiminen
- yrityksen strategian konkretisoiminen realistisiksi tavoitteiksi
- päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen
- tulevien tilanteiden ennustaminen. (Järvenpää ym. 2015, 331.)

Lönnqvistin (2002) mainitsemat yrityksen suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset vahvistavat väitettä siitä, kuinka tärkeää yritysjohton on pystyä luomaan relevantit suorituskykyä mittaavat mittarit, jotka mukailevat yrityksen strategiaa, ja toisaalta seuraamaan

yrittäjien tilaa ja suuntaa, minne yritystä ollaan viemässä. BSC:stä voisi käyttää myös nimitystä yritysjohdon ja henkilöstön välinen viestintäjärjestelmä, strategisen ohjausjärjestelmän rinnalla, koska yrityksen strategian viestiminen henkilöstölle on yksi suurimmista strategiatyön haasteista. Tässä BSC toimii oikein hyödynnettynä ja relevanttina työkaluna. Digitalisaation aikakaudella dataa voidaan kerätä monipuolisesti esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisestä, jonka ymmärtäminen auttaa yritysjohtoa keskittymään yrityksen strategian laadinnassa ja suorituskykykymittaristojen luomisessa oikeisiin seikkoihin.

4.2 Yrityksen suorituskyvyn mittaamisen ongelmat

Laadukkaan strategiatyön (ks. luku 2.4) merkitystä ei voi liikaa korostaa käsiteltäessä ongelmia, joita suorituskykyä mittaavien mittausjärjestelmien laadintaan liittyy. Huonosti laadittu mittausjärjestelmä tuottaa yritysjohdolle vääristynyttä informaatiota, mikä voi johtaa kohtalokkaihin epäonnistumisiin, kuten suunniteltaessa vaikuttavia investointeja koneisiin, laitteisiin tai henkilöstöön.

Yrityksen suorituskykyä mittaaviin mittausjärjestelmiin liitettävät ongelmat liittyvät niiden kykyyn tukea yrityksen valitsemää strategiaa. On myös havaittu, että mittareiden avulla kerättyä tietoa ei osata yritysjohdossa hyödyntää tehokkaasti päätöksenteossa ja mittauksen fokus on suunnattu totaalisen väärin asioihin. Lisäksi mittareita laadittaessa, yritysjohdon on ymmärrettävä strategisten ja operatiivisten mittareiden eroavaisuudet. Strategiset mittausjärjestelmät on pystyttävä suurelta osin purkamaan operatiivisiksi mittareiksi ohjailemaan suoritusportaan toimintaa, mutta operatiivisten mittareiden sekoittaminen strategiaan voi kadottaa strategisen mittausjärjestelmän ydinsanomien kolme tekijää: keskittymisen olennaiseen, yksinkertaisuuden ja strategialähtöisyyden. (Kankkunen ym. 2005, 19-21.)

Kankkunen ym. (2005) esiin tuoma ajatusmalli operatiivisten mittareiden sekoittamisesta strategiaan mittareihin on ristiriidassa luvussa 2.5 esille tulleen Kehusmaan (2010) ajatuksen kanssa yrityksen strategisen - ja operatiivisen toiminnan yhteenkuuluvuudesta jatkuvuudessa strategiatyössä: ”strategiatyö jatkuvana prosessina hävittää perinteiset raja-aidat operatiivisen ja strategisen toiminnan välillä.” Nykyisen yritysmaailman toimintaympäristön monimuotoisuuden ja yllätyksellisyyden huomioivassa modernissa yrityksen strategiatyössä, jota Kehusmaan (2010) esiin tuoma malli mukaillee osuvasti, ei sovi erottaa operatiivisia- ja strategisia mittausjärjestelmiä toisistaan, vaan niiden täytyy linkittyä toisiinsa.

4.3 BSC-mittariston koostaminen syy- ja seuraussuhteiden avulla

Yrityksen laadittua itselleen strategian yhteen strategia-asiakirjaan, voidaan sen visualisoinnissa käyttää apuna strategiakarttaa. Strategiakartan tavoitteena on koota strategian palaset yhteen syy- ja seuraussuhteiden avulla, ja strategiakartan laatimisessa hyödynnetään aiemmin luvussa esiteltyjä BSC:n neljää näkökulmaa. (Kaplan & Norton 2004, 76.) Strategiakartan pohjalta rakennetaan yrityksen BSC-mittaristo.

Liitteessä 1 on kuvattu BSC – strategiakartta, jonka avulla yrityksen strategia voidaan esittää yhtenäisesti, tiiviisti ja järjestelmällisesti. Strategian kuvaamisen lähtökohtana on tuoda ilmi ja linkittää yhteen yrityksen lyhyen tähtäimen tavoitteet, kustannusten karsiminen ja tuottavuuden lisääminen. Strategiakartta tuo yrityksen strategian paljon ymmärrettävämpään muotoon, mikä on yksi strategiaprosessin merkittävimmistä haasteista, joita käsiteltiin luvussa 2.5.1. Yritysjohdolle strategiakartta tarjoaa työväliseen strategiatyön toteuttamiseksi. (Kaplan & Norton 2002, 77-79; Kaplan & Norton 2004, 34.)

Syy- ja seuraussuhteet, joita strategiakartalla pyritään kuvamaan, liittävät toisiinsa asiakas- ja talousnäkökulmassa ilmi tulleet tavoitteet ja sisäisten prosessien (ks. liite 1) yliveritaiset tulokset. Sisäisistä prosesseista keskeisimmät tuottavat arvoa yrityksen asiakkaille ja tukevat omistajien asettamia taloudellisia tavoitteita. Strategiakartalla määritellään myös yrityksen aineettomien pääomien: inhimillisen -, informaatio- ja organisaatiopääoman – erityisluonteiset piirteet, jotka ovat yrityksen tärkeimpien sisäisten prosessien kulmakiviä. (Kaplan & Norton 2004, 76-77.) ”Syy-seurauslogiikassa lähdetään liikkeelle yrityksen tahotilaa kuvaavista mittareista ja luodaan näille joukko toisiinsa sidoksissa olevia, ennakkoivia mittareita. Syy-seuraussuhteiden kuvauksista syntyy strategiakartta” (Malmi ym. 2006, 85).

4.4 BSC-mittariston koostaminen kriittisten menestystekijöiden avulla

Kankkusen ym. (2005, 143) mukaan yrityksen luodessa mittausjärjestelmää itselleen, tulee yrityksen sisällä käydä keskustelua strategian todellisesta sisällöstä ja merkityksestä. Olennainen osa strategian selkiyttämistyötä on muuntaa se muutamiksi kriittisiksi aiheiksi ja tavoitteiksi, jotta yrityksen päätavoitteista pystytään luomaan yhteinen konsensus yritysjohdon sisällä.

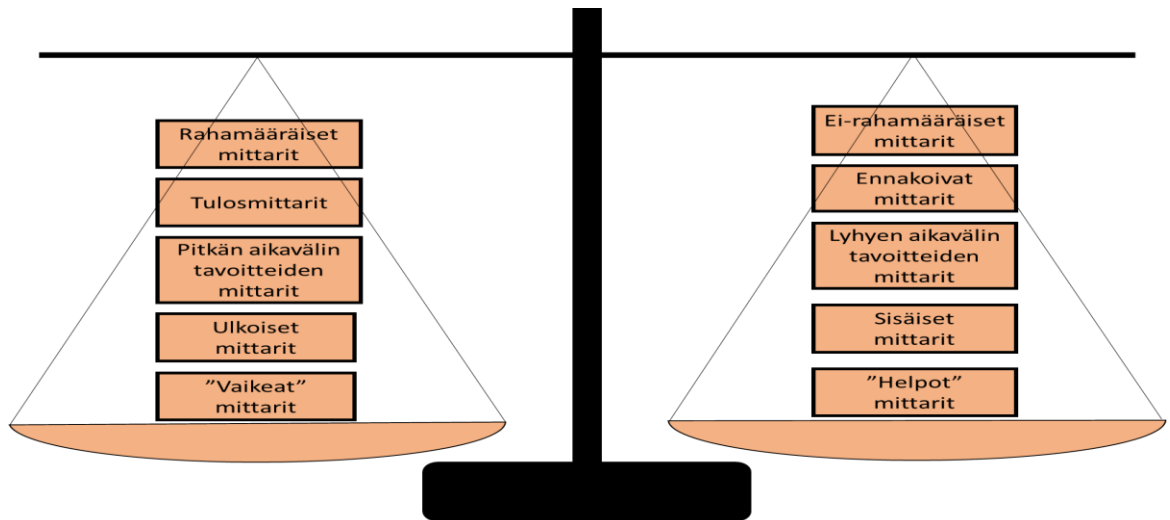
Mittareiden laatiminen kriittisiä menestystekijöitä apuna käyttäen on aloitettu laatimalla kullekin neljälle BSC-mallin näkökulmalle kriittiset menestystekijät, joilla tarkoitetaan niitä menestymisen elementtejä, joissa yrityksen täytyy onnistua kilpailijoitaan paremmin. Tämä mahdollistaa yritykselle kehittymisen haluttuun suuntaan kunkin näkökulman osalta.

Yritys sortuu usein luomaan itselleen liian monta kriittistä menestystekijää, mikä aiheuttaa BSC-mittareiden lukumäärään kestävämmän tason. Suurimmaksi ongelmaksi monissa yritysten BSC-projekteissa nousee mittariston irrallisuus toisistaan. Näkökulmat eivät täydennä toisiaan ja syy-seuraussuhteet eivät mitään suurella todennäköisyydellä näy yrityksen laatimassa mittaristossa lainkaan. (Malmi ym. 2006, 73-74.)

Vertailtaessa edellä mainittuja syy-seuraussuhteiden ja kriittisten menestystekijöiden menetelmiä keskenään, voidaan huomata, että yrityksen täytyy huolellisesti miettiä, kumpi menetelmä sopii yrityksen sen hetkiseen strategiatyöhön paremmin, jotta BSC-projektissa voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen. Toimintaympäristön muuttuessa, yrityksen johdon ja henkilöstön vaihtuessa strategiatyökalutkin vaihtuvat, joten menetelmän valinta ei ole lopullinen. Kaplanin & Nortonin (2002, 116) mielestä strategian muotoilu vaatii yritysjohtolta luovuutta, ja mitä kurinalaisemmin strategia onnistutaan kuvaamaan yrityksen sisällä, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se onnistuu. Malmin ym. (2006, 74-75) mukaan ei ole yksiselitteistä ohjetta kumpaa menetelmää yrityksen tulisi strategiatyössään käyttää, mutta ajatuksien vieminen prosessin alkulähteille, mittariston käyttötarkoituksen pohtimiseen voi hänen mukaansa antaa suuntaviivoja tälle.

4.5 BSC-mittariston tasapaino ja mittareiden määrä

Suomalaisissa yrityksissä mittausjärjestelmien tasapainon löytäminen on koettu haasteeksi koko BSC-historian ajan. Ironista sinänsä, koska BSC:n suomennos on tasapainotettu mittaristo, ja kuten aiemmin todettiin, BSC:n päätavoitteena on ollut tuoda vastapainoa pääsääntöisesti yrityksen taloudellista onnistumista mittaaville mittausjärjestelmille. Mittariston tasapainon elementtejä kuvataan kuviossa 9, joka ei ole tyhjentävä, vaan mittaritasapainon ulottuvuuksia löytyy enemmänkin. Kaplanin & Nortonin (2002, 116) mukaan BSC ei saa olla vain kokoelma taloudellisia ja muita mittareita, jotka ryhmitellään 3-5 näkökulman mukaan. BSC:n mittareiden määrään ei ole olemassa tarkkaa ohjeistoa, mutta Niven (2014, 249) mainitsee teoksessaan, että ei ole väliä, onko yritys kooltaan pieni vaiko suuri, mittareiden määrä ei saisi kasvaa yli 20. Malmin ym. (2006, 32) mukaan tyyppillisessä BSC-mittaristossa on ei-rahamääräisiä mittareita noin 80 % mittareiden kokonaismäärästä.



Kuvio 9. BSC-mittaristoa tasapainottavat elementit (mukailien Malmi ym. 2006, 32-33)

Kankkusen ym. (2005, 26-32) tekemässä tutkimuksessa vuonna 2003 huomattiin, että yrityksen mittariston tasapaino on ylivoimaisesti tärkein tekijä BSC-mittariston toimivuuden kannalta. Tasapaino pitkän ja lyhyen aikavälin mittareiden sekä ulkoisten – ja sisäisten mittareiden välillä on tutkimuksen mukaan kaikista vaikeinta toteuttaa. Vaikka tutkimus alkaa olemaan vanha, ja lisäksi yritysten toimintaympäristö on muuttunut radikaalisti vuosikymmenten alkuvuosista, tämä tutkimus vahvistaa aiemmin käsiteltyjä ongelmia, joita BSC-projektiin yrityksissä suurella osin liitetään. Tätä väittämää pyritään tässä työssä selvittämään yrityksille suunnatussa kyselyssä, joka esitellään työn empiirisessä osuudessa.

4.6 Erityyppiset BSC-mittaristot

Malmi ym. (2006, 34-37) esittelevät kirjassaan kolme erityyppistä BSC-mittaristoluokkaa, joista käytetään nimityksiä sidosryhmä-, KPI- ja strategiamittaristot. Tämä luokittelu on kehittynyt, koska yrityksillä on ollut tarve soveltaa BSC-mallia enemmän oman yrityksen tarpeita vastaavaksi. Tämä tukee aiemmin käsiteltyjä väitteitä siitä, että yrityksen täytyy pystyä luomaan yrityksen tavoitteisiin ja visioon pohjautuva strategia ja sen toteutumisen seurannan avuksi uniikki BSC-mittaristo.

Sidosryhmämittaristot keskittyvät nimensä veroisesti yrityksen tärkeimpiin sidosryhmiin, kuten omistajiin, asiakkaisiin ja työntekijöihin. Usein yrityksen valitsevat alihankkijat ja tarantoimittajat ovat myös mittauksen kohteena. Mittaristolla halutaan seurata, kuinka sidosryhmien yritykselle asettamat tavoitteet toteutuvat. (Malmi ym. 2006, 34-35.)

KPI-mittaristoihin (Key Performance Indicators) sisältyy yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmät mittarit. Ne luodaan mittaamaan suurelta osin yrityksen tuloksellisuutta. Yrityksen KPI-mittaristolle tyypillistä on mittareiden suuri määrä, mikä aiheuttaa ongelmia BSC:n toteutuksen kanssa. Lisäksi KPI-mittaristot valitettavan usein eivät mukaile yrityksen strategiaa, vaan fokus käännetään strategian ulkopuolisiin seikkoihin, mikä ei ole toivottavaa. Useimmat yritysten rakentamista BSC-mittaristoista ovat KPI-mittaristoja. (Malmi ym. 2006, 35-37.) Onko KPI-mittaristojen suosion syy niiden numeropainotteisuus vai jokin muu, on epäselvää. Syy KPI-mittaristojen suosioon löytynee siitä, että ne ovat kaikista yksinkertaisimmin rakennettavissa ja toiminnot, joita niissä usein mitataan ovat helpommin mitattavissa.

Strategiamittaristot pohjautuvat täysin yrityksen laatimaan strategiakarttaan, jota käsiteltiin luvussa 4.3. Strategiamittaristot sisältävät tulostittareita, joilla kuvataan mihin yritystä ollaan strategian avulla viemässä sekä tulevaisuuteen katsovia ja ennakoivia mittareita, joilla kuvataan, kuinka yrityksen tavoitteet saavutetaan. Strategiamittaristojen mittarit rakennetaan strategiakarttaan kirjattujen syy-seuraussuhteiden avulla. (Malmi ym. 2006, 37.)

Näistä kolmesta BSC-mittaristotyypistä modernein vaihtoehto on strategiamittaristo. Se laittaa yritysjohton miettimään yrityksen strategiaa perusteellisesti eri lähestymissuunnista, ja epäonnistuneiden strategiavalintojen havaitseminen tapahtuu suuremmalla todennäköisyydellä kuin muissa mittaristotyypeissä. Tässäkin asiassa on hyvä muistaa tasapaino, johon koko BSC-malli perustuu.

4.7 BSC-malliin kohdistettu kritiikki ja haitat

BSC on saanut osakseen paljon myös kriittistä vastarintaa, kuten kaikki kehitetyt johtamis- ja ohjausjärjestelmät saavat ennen pitkää. Erilaisia johtamisoppeja ja -järjestelmiä yritysjohtajien on opittava muokkaamaan oman yrityksen tarpeisiin sopivaksi, eikä niinkään ajatella, että jokin valittu johtamisen avuksi valittu järjestelmä olisi valmis jo alkuvaiheessa. Ohjausjärjestelmien soveltaminen ja yhdisteleminen vaativat yritysjohtolta rohkeutta ja luottamusta omaan ammattitaitoon.

Kaplanin ja Nortonin BSC-mallia on kritisoitu siitä, että se identifioituu liikaa valvonta- ja seurantajärjestelmäksi, ei huomioi riittävästi yrityksen henkilöstöä ja on liian monimutkainen, raskas ja johtokeskeinen järjestelmä. Malli luotiin alkujaan amerikkalaiseen yrityskulttuuriin, jossa korostuvat taloudellinen menestyminen ja yrityksen kasvuvauhti. Tämä on aiheuttanut varsinkin BSC-mallin leviämisen alkuvaiheessa kritiikkiä pienemmissä yrityksissä. Sanotaan, että radikaalit kulttuurierot selittävät osaltaan sitä, miksi Yhdysvalloista

peräisin olevat patentoidut johtamisratkaisut eivät toimi yhtä onnistuneesti muualla maailmassa. (Malmi ym. 2006, 96.)

Bowen (2010) mainitsee artikkelissaan havaitsemiaan BSC-mallin tuomia haittoja ja vääринymmärryksiä, joita on sivuttu luvussa jo aiemminkin:

- 1) BSC ei ole työkalu, jonka voidaan kuvitella ratkaisevan kaikki yrityksen ongelmat.
- 2) BSC:n neljä näkökulmaa antavat johdolle kattavan yleiskuvan yrityksen tilasta, mutta nämä eivät kerro koko totuutta.
- 3) Monet yritykset käyttävät BSC-mittareita, jotka eivät sovellu yrityksen liiketoimintaan lainkaan, jolloin niiden merkitys katoaa.

Edellä mainitut harhakuvitelmat BSC-mallista, todistavat jälleen nykyihmisten lyhytjänteisyyden olevan monen projektin suurin haaste. BSC:n ja minkä tahansa muunkin yrityksen järjestelmän käyttöönottoprosessin täytyy olla pitkäjänteistä ja harkittua strategiaan linkittyvää työtä, joka ei tapahdu yhdessä viikossa tai kuukaudessa. Koko yrityksen henkilöstö täytyy saada sitoutumaan BSC:n käyttöönottoprosessiin, jota sivutaan seuraavassa luvussa.

4.8 Toivasen BSC-projektin toteutusmalli

Malmin ym. (2006., 98) mukaan tekniikan tohtori Jouko Toivasen kehittämän BSC-projektin toteutusmallin inspiraation lähteinä toimivat Kaplanin & Nortonin BSC-malli ja muutama muu suorituskyvyn mittaamiseksi luotu järjestelmä, joita ei tässä työssä käsitellä sen tarkemmin. Toivasen luoma BSC-projektimalli valittiin tämän työn tietoperustaan, koska Toivasen malli mukailee Kaplanin ja Nortonin alkuperäistä BSC-mallia, joka toimii tämän työn teoreettisena perustana ja Toivasen 10-vaiheisen mallin vahvuus on sen selkeys ja johdonmukaisuus, mitkä käyvät ilmi kuviosta 10. Mallissa on paljon samoja vaiheita kuin luvussa 2.4.4 käsitellyssä yrityksen strategiaprosessissa. Tästä voidaan päätellä, että BSC-projekti olisi hyvä integroida strategiaprosessiin varhaisessa vaiheessa, jolloin onnistuneen BSC:n luominen on helpommin liitettävissä yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan. Kuviossa 10. esiteltävässä BSC-projektin toteutuksen onnistumisen edellytyksenä on, että projektilla on yrityksen ylimmän johdon tuki ja mittariston laatimiseen osallistuu mahdollisimman laaja joukko yrityksen henkilöstöä, jolloin henkilöstön sitoutuminen projektiin kasvaa, koulutukseen ja tiedotukseen panostetaan resursseja sekä projektista tehdään pilotti, jonka avulla virheet karsitaan pois ennen virallista BSC-käyttöönottoa (Malmi ym. 2006, 99).

<p>1. Selkeä päätös BSC –projektin käynnistämisestä - projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat</p>
<p>2. Johdon sitoutuminen hankkeeseen</p>
<p>3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen - yksinkertainen, selkeä ja viestittävä visio - yhteinen näkemys visiosta ja strategioista</p>
<p>4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen - toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaan selvittäminen (SWOT-analyysi)</p>
<p>5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen - näkökulmien ja mittareiden valinta - haasteelliset tavoitteet - syy-seurausyhteydet</p>
<p>6. Organisaation sitouttaminen - henkilöstön osallistuminen, avoin raportointi - mittaristo nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset</p>
<p>7. Mittariston karsinta ja täydentäminen - vähän mittareita -> ohjaus</p>
<p>8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin - strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus</p>
<p>9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi</p>
<p>10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella - palaute, palkitseminen ja oppiminen - IT tuki, tietovarastointi</p>

Kuvio 10. Toivasen kehittämä Balanced Scorecard – projektimalli (mukaillen Malmi ym. 2006, 102)

5 Tutkimusprosessi

Tämä luku aloittaa tämän opinnäytetyön empiirisen osuuden. Ensimmäiseksi esitellään tutkimusongelma ja tutkimuksen kohderyhmä sekä esitellään käytetty tutkimusote- ja menetelmä. Lisäksi perustellaan, miksi päädyttiin näihin menetelmiin. Lopuksi luvussa käydään läpi tutkimusprosessi vaiheittain ja tulosten analysoinnissa käytetyt menetelmät ja työkalut.

5.1 Tutkimusongelma ja kohderyhmä

Tieteellinen tutkimus on pitkälti ongelmanratkaisua, mikä pyrkii selvittämään kohderyhmän lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Laadukkaan tutkimuksen tekeminen edellyttää, että tutkimukselle valitaan oikea kohderyhmä ja – tutkimusmenetelmä, jonka ensisijaisesti ratkaisevat tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet. Tutkimusongelma on muotoiltu usein kysymykseksi, johon tutkimuksella pyritään vastaamaan eli saamaan ratkaisu. (Heikkilä 2014, 12.) ”Tutkimusongelman määrittely ja siitä johdetut tutkimuskysymykset ovat jo siinänsä riittäviä osoittamaan tutkimuksen tavoitteet” (Kananen 2019, 53).

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, minkä tyyppisenä strategisena ohjausjärjestelmänä Balanced Scorecard koetaan suomalaisissa yrityksissä sekä kuinka monet suomalaiset yritykset käyttävät Balanced Scorecardia osana strategiaohjaustaan. Tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymykset, joita olivat: kuinka yleistä on, että yritys käyttää Balanced Scorecard – ohjausjärjestelmää, minkälaisena prosessina yrityksen strategiatyö koetaan yrityksissä, millä liiketoiminnan taso(i)lla Balanced Scorecardia hyödynnetään osana yritysten strategiatyötä, miksi yritykset ovat valinneet Balanced Scorecardin strategiseksi ohjausjärjestelmäkseen, miten yritykset kokevat onnistuneensa Balanced Scorecardin käytössä ja mitä ongelmakohtia sen käyttöön liitetään sekä millä tavoin ja kuinka usein Balanced Scorecardia päivitetään yrityksissä. Niitä hyödynnettiin myös tutkimuksen kyselylomakkeen kysymyksien laadinnassa.

Heikkilän (2014, 32) mukaan tutkimuksen perusjoukko on se tutkittava kohdejoukko, josta tietoa halutaan, mikä on määriteltävä tarkoin ennen kuin perusjoukosta voidaan valita edustava otos. Kun tutkimukselle valittiin kohderyhmää eli perusjoukkoa, työn rajaukseen (ks. luku 1.2) viitaten kohderyhmäksi valikoitui suomalaiset yritykset eli julkinen sektori rajattiin ulkopuolelle, koska työssä haluttiin nimenomaan tutkia yksityistä sektoria. Työhön haluttiin vastauksia laajalta skaalalta, joten tarkempaa rajausta kohderyhmälle ei tehty yritysmuodon tai maantieteellisen sijainnin mukaan, vaan tutkimukseen sisällytettiin yritys- muotoa rajaamatta kaikki yritysmuodot, jotka Suomessa on käytössä. Näitä ovat julkinen-

ja yksityinen osakeyhtiö, kommandiittiyhtiö, avoin yhtiö, osuuskunta, asunto-osakeyhtiö sekä yksityinen elinkeinonharjoittaja.

5.2 Tutkimusote ja -menetelmä

Tieteellisen tutkimuksen tutkimusotteeksi voidaan valita joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, jonka valintaan vaikuttavat tutkimuksen ongelma sekä tarkoitus. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta käytetään joskus myös nimitystä tilastollinen tutkimus, jossa selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivisen tutkimusotteen käyttö edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta, koska aineistosta saatuja tutkimuksen tuloksia pyritään yleistämään valittua otosta suurempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Tutkimusaineiston keruussa hyödynnetään usein strukturoituja vastauslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot, mutta lomakkeet voivat sisältää myös avoimia vastauskohtia. Tulosten havainnollistamiseksi usein laaditaan taulukoita ja graafeja. (Heikkilä 2014, 14-15.)

Kanasen (2019, 25) mukaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella pyritään tutkimusongelman ymmärtämiseen eli vastaamaan kysymykseen, mistä tässä on kyse. Tällä tarkoitetaan, että tutkittavaa ilmiötä tai siihen vaikuttavia tekijöitä ei tunneta, vaan tutkimuksella halutaan nimenomaan selvittää ilmiötä.

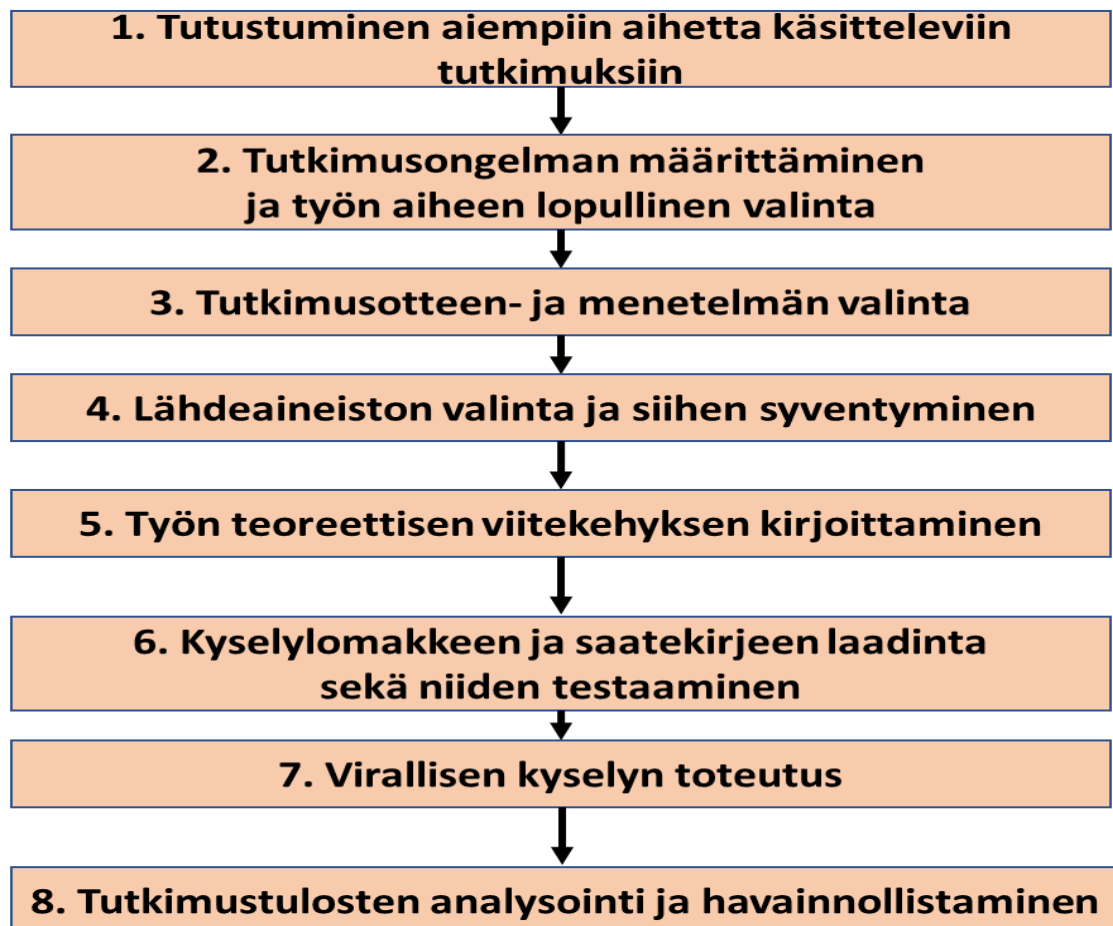
Tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi valittiin määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote ja tutkimusmenetelmäksi valittiin survey- eli kyselytutkimus. Opinnäytetyöhön valikoitui kvantitatiivinen tutkimusote siitä syystä, että työn pääongelma (ks. luku 5.1) on helpommin selvitettävissä määrällisellä tutkimusotteella, ja toiseksi, valitun tutkimusotteen avulla pystyttiin saamaan perusteellinen ymmärrys siitä, millaisena työkaluna suomalaiset yritykset kokevat tulokortin sekä kuinka moni yritys hyödyntää arjessaan tulokorttia.

Tutkimus voi olla kokonaistutkimus, jossa koko perusjoukko tutkitaan tai vaihtoehtoisesti otantatutkimus, jossa perusjoukon osajoukko eli otos tutkitaan. Otoksen pitäisi olla valittu perusjoukko pienoiskoossa, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Lisäksi otoksen pitäisi mukaila tutkimuksen perusjoukkoa ominaisuuksiltaan. (Heikkilä 2014, 12-13, 31.) Tässä työssä päädyttiin käyttämään otantatutkimusta, koska tutkittava perusjoukko on suhteellisen suuri resurssit huomioon ottaen, ja toiseksi, kokonaistutkimuksen toteuttamiseen tarvittavien yhteystietojen hankkiminen olisi vienyt liikaa aikaa ja rahallisia resursseja.

Otantamenetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi: tutkimuksen tavoitteet, perusjoukon maantieteellinen sijainti, perusjoukon jäsenten samankaltaisuus sekä käytävissä olevat resurssit. Harkinnanvaraisessa näytteessä tutkittavat yksiköt poimitaan siten, että ne edustavat perusjoukkoa mahdollisimman hyvin tiettyjen ominaisuuksien suhteen. Tätä otantamenetelmää käytettäessä aihealueen ja perusjoukon hyvällä tuntemuksella pystytään pääsemään luotettaviin tutkimustuloksiin. (Heikkilä 2014, 38-39.) Tämän tutkimuksen otantamenetelmäksi valittiin harkinnanvarainen näyte, koska tutkimuksen tekijä koki, että hän tuntee tutkimuksen aihealueen ja tutkittavan perusjoukon piirteet hyvin.

5.3 Tutkimuksen vaiheet

Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön toteutus lähti liikkeelle sillä, että ensimmäiseksi tutustuttiin aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, joita todettiin olevan viime vuosilta vähän. Kuviossa 11 kuvataan tutkimusprosessi vaihteittain.



Kuvio 11. Tutkimusprosessin vaiheet

Suomalaisten yritysten tuloskortin käyttöön liittyviä produktin omaisia opinnäytetöitä ja pro gradu – tutkielmia aiheesta on tehty tasaisin väliajoin viime vuosinakin, mutta kyselytyypisiä kvantitatiivisia tutkimuksia ei juurikaan. Väitöskirjatutkimuksia aiheesta on tehty, mutta nekin jo vuosia sitten, joten tutkimuksen voidaan katsoa olevan tarpeellinen. Tämän seurauksena tutkimuksen tekijä aloitti tutkimusprosessin valitsemalla työn aiheen sekä määrittelemällä ensimmäisen version tutkimusongelmasta, jota tarkennettiin myöhemässä vaiheessa lisää.

Tutkimusprosessin seuraavassa vaiheessa valittiin tutkimukselle tutkimusote sekä tutkimusmenetelmä. Työssä päätettiin käyttää tutkimusmenetelmänä survey- eli kyselylomakemenetelmää, koska tutkittava perusjoukko oli suhteellisen suuri (suomalaiset yritykset) ja mahdollisuus käyttää Webropol-kyselytutkimustyökalua kyselyn toteutukseen oli tarpeellinen, aineistokoonkin takia. Tutkimusprosessia jatkettiin tutustumalla saatavilla olevaan teorian tietoon, jota olikin tarjolla runsaasti. Teoriaan syventymisen jälkeen aloitettiin teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen, ja sen valmistuttua, tutkimusongelmaa pystyttiin tarkentamaan, mikä oli aiheellista aiheen teoriaan syventymisen jälkeen.

Kyselylomakkeen (ks. liite 2) laatiminen aloitettiin muodostamalla tutkimukselle tutkimuskysymykset, jotka johdettiin aiemmin määrittelystä pääongelmasta, joka kyselytutkimuksella pyrittiin ratkaisemaan. Tämän jälkeen siirryttiin laatimaan kyselylomakkeen kysymyksiä, joita lopulta valikoitui lomakkeelle 26 kappaletta. Kysymykset johdettiin laadituista tutkimuskysymyksistä, joita täydennettiin viidellä taustakysymyksellä ja kahdella palautteeseen liittyvällä kysymyksellä. Kyselytutkimukseen täytyy valita muuttujia, jotta analysointivaiheessa pystytään vertailemaan tutkimustuloksia eri ryhmien välillä. Muuttujalla tarkoitetaan mitattavaa ominaisuutta tai muuta suuretta, jonka arvoissa esiintyy vaihtelua (Heikkilä 2014, 13). Tässä tutkimuksessa käytettiin yhtenä muuttujana kirjanpitolain säätelemiä yritysten kokoluokkia: mikro-, pien- ja suuryritykset, koska kirjanpito laki ottaa luokituksessaan yrityksen henkilöstömäärän lisäksi huomioon myös yrityksen liikevaihdon ja taseen loppusumman, mikä antaa tutkimukseen osallistujista tarkemman kuvan. Yksi vastausvaihtoehto oli varattu yrityksille, jotka eivät täytä Suomen kirjanpitolain suur-, pien- eikä mikroyritys määritelmää.

”Mikroyrityksellä tarkoitetaan kirjanpitovelvollista, jolla sekä päättyneellä, että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: 1) taseen loppusumma 350 000 euroa; 2) liikevaihto 700 000 euroa; 3) tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 10 henkilöä” (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336).

”Pienyrityksellä tarkoitetaan kirjanpitovelvollista, jolla sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: 1) taseen loppusumma 6 000 000 euroa; 2) liikevaihto 12 000 000 euroa; 3) tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä” (Kirjanpitolaki).

”Suuryrityksellä tarkoitetaan kirjanpitovelvollista, jolla sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy vähintään kaksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: 1) taseen loppusumma 20 000 000 euroa; 2) liikevaihto 40 000 000 euroa; 3) tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 250 henkilöä” (Kirjanpitolaki).

Kirjanpitovelvollisia ovat kaikki yhtiömuodot, yhdistykset ja säätiöt sekä julkisoikeudelliset oikeushenkilöt, kuten valtiot, kunnat ja seurakunnat, konkurssipesät, jotka jatkavat jonkin yhtiön toimintaa sekä toiminimi tai ammatinharjoittaja on liike- ja ammatti toiminnastaan kirjanpitovelvollinen. (Lindblad 2017, 17.)

Työn teoreettisen osuuden ja kyselylomakkeen kysymysten välisen yhteyden varmistamiseksi hyödynnettiin esipeittomatriisia, josta johdettiin taulukossa 1 oleva lopullinen työn peittomatriisi. Tämän avulla vältyttiin kysymästä kyselyyn vastaajilta aiheen ulkopuolista tietoa ja mikä tärkeintä, kyselyn avulla saatiin ratkaistua tutkimuksen pääongelma. Kyselylomakkeen alkuun lisättiin saatekirje (ks. liite 3), josta pyrittiin luomaan tyyliltään sellainen, että se houkuttelisi vastaajan vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeessä esiteltiin kyselyyn valikoiduille opinnäytetyön tutkimusongelma, kerrottiin mistä yrityksen yhteystiedot olivat peräisin sekä mihin tutkimustietoa aiottiin käyttää. Tutkimukseen osallistuneille annettiin mahdollisuus kyselylomakkeen loppuun jättää sähköpostiosoite, johon haluttaessa tutkimuksen tekijä lähettää tutkimuksen tulokset kyselyajan loputtua.

Kyselylomakkeen valmistuttua etsittiin yhteystietorekisteri, jota voitaisiin hyödyntää kyselyn kohderyhmän yhteystietojen löytämisessä, koska kyselylomake päätettiin lähettää sähköpostitse. Kriteereihin sopivaa täydellistä rekisteriä ei ollut saatavilla missään, jotta kokonaistutkimus olisi ollut mahdollista suorittaa koko perusjoukolle, päätettiin tutkimus toteuttaa otantatutkimuksena. Otantamenetelmäksi tutkimukselle valittiin harkinnanvarainen näyte, jonka kooksi Bisnoden Selector – yritystietokantaa hyödyntäen valikoitui 23 798 yritystä.

Yritysten yhteystiedot järjestettiin yrityksen nimen mukaan aakkosjärjestykseen Excel-taulukkolaskentaohjelmalla, minkä jälkeen listalta valittiin ensin kyselylomakkeen testausvaiheeseen joka 150. yhteystieto, joten testausvaiheeseen lopulta valikoitui 158 yritystä. Tä-

män jälkeen tutkimuksen tekijä päätyi ratkaisuun, jossa testauskyselyyn osallistuneet yritykset poistettiin yhteystietolistalta, jotta heistä ei valikoituisi varsinaiseen kyselyyn yksikään, mikä voisi aiheuttaa kyllästymistä vastaajissa, millä on taas suora vaikutus kyselytutkimuksen luotettavuuteen. Kyselylomakkeen testiversio lähetettiin torstaina 13.8.2020 ja testikysely sulkeutui tiistaina 18.8.2020 klo 23.59.

Kyselylomakkeen testausvaiheessa saadun palautteen perusteella tehtiin viimeiset muokkaukset kyselylomakkeeseen. Palautteista tuli ilmi, että kyselylomakkeeseen oli jäänyt muutama kirjoitusvirhe, jotka korjattiin ennen virallisen kyselylomakkeen lähettämistä. 23 798 yrityksen rekisteristä valittiin viralliseen kyselytutkimukseen aakkosjärjestyksessä joka 4. yritys. Muutamia yrityksiä karsittiin listalta pois puuttuneen sähköpostiosoitteen vuoksi. Kysely lähetettiin yhteensä 5809 yrityksen edustajalle sähköpostitse tiistaina 18.8.2020. Kysely oli auki vastaajille perjantaihin 28.8.2020 klo 23.59 asti eli vastausaikaa annettiin kymmenen päivää.

Kyselystä lähetettiin muistutusviesti (ks. liite 4) maanantaina 24.8.2020, jotta kyselyyn saataisiin osallistumaan mahdollisimman moni yritys, mikä kasvattaisi tutkimuksen luotettavuutta. Ennen muistutusviestin lähettämistä kyselyyn oli vastannut 132 yritystä. Muistutusviestin jälkeen kyselyyn vastasi 165 yritystä. Kyselytutkimukseen osallistuneiden yritysten lukumäärä oli näin ollen 297. Kyselyyn vastanneille kerrottiin saatekirjeessä, että halutessaan yritys voi saada kyselyn sulkeuduttua kyselyn tulokset sähköpostiinsa. Tämän mahdollisuuden hyödynsi noin 45 % yrityksistä, joille yhteenveto tuloksista lähetettiin sähköpostitse 31.8.2020.

5.4 Tutkimuksessa käytetyt analysointimenetelmät ja analysointiprosessi

Tutkimuksesta saatuja tuloksia analysoitiin Microsoft Excel – taulukkolaskentaohjelmaa apuna käyttäen. Webropol – kyselytutkimusalustalta tutkimustuloksien siirtäminen onnistui sujuvasti Microsoft Exceliin, jolla myös tutkimuksen havainnollistamiseksi luodut kuviot ja taulukot laadittiin. Kysymyksien analysointiin, mihin vastaajat pystyivät vastaamaan tekstityyppisesti, hyödynnettiin Microsoft Word – tekstinkäsittelyohjelmaa.

Kyselytutkimuksen tuloksien analysointiprosessi aloitettiin poistamalla ”en osaa sanoa” vastausvaihtoehto kaikista kysymyksistä, joissa tämä vastausvaihtoehto esiintyi. Tämän jälkeen kyselytutkimuksen kysymykset kategorisoitiin viiteen luokkaan, joita olivat: taustatiedot, yrityksen strategiatyö, Balanced Scorecard, tuloskortin käytettävyys ja palaute. Tätä luokitusta käytettiin myös kyselylomakkeen laadinnassa lomakkeen selkeyttämiseksi. Kysymyksien luokittelamisen jälkeen, kaikista tutkimuksen kysymyksistä lukuun ottamatta

palautekysymyksiä laadittiin sopiva kuvio tai taulukko tulosten havainnollistamiseksi. Yrityksien taustatietokysymykset esitettiin lukumäärinä, mutta muut vastaukset esitettiin pääosin prosenttiosuuksina. Kuviot ja taulukot liitettiin varsinaiseen opinnäytetyöhön, jonka jälkeen jokainen kysymys analysoitiin omana kokonaisuutenaan.

6 Tutkimustulokset

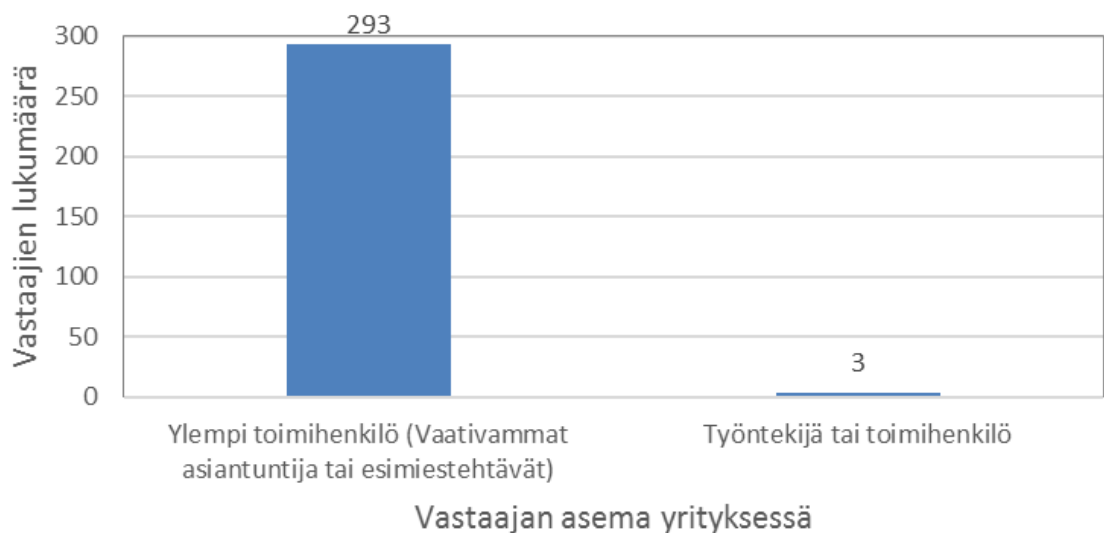
Tässä luvussa tarkastellaan kyselytutkimuksen tuloksia. Luku on jaettu kyselytutkimuksen aihealueiden mukaisesti omiin alalukuihinsa, ja otsikoitu kyselyn aihealueiden mukaan. Kysymykset käydään läpi kysymyskohtaisesti ja vastauksia havainnollistetaan taulukoiden sekä kuvioiden avulla.

Kysely lähetettiin yhteensä 5809 suomalaisen yrityksen edustajalle sähköpostin välityksellä. Kyselyyn vastasi 297 suomalaisen yrityksen edustajaa, joten vastausprosentiksi muodostui noin 5 %.

6.1 Yritysten taustatiedot

Kyselyn alussa vastaajilta kysyttiin heidän asemaansa edustamassaan yrityksessä, yrityksen perustamisvuotta, yrityksen yhtiömuotoa, yrityksen kokoluokkaa Suomen kirjanpitolain mukaan ja lopuksi kysyttiin, onko yritys luonut itselleen liiketoiminnan ohjaamiseksi strategian.

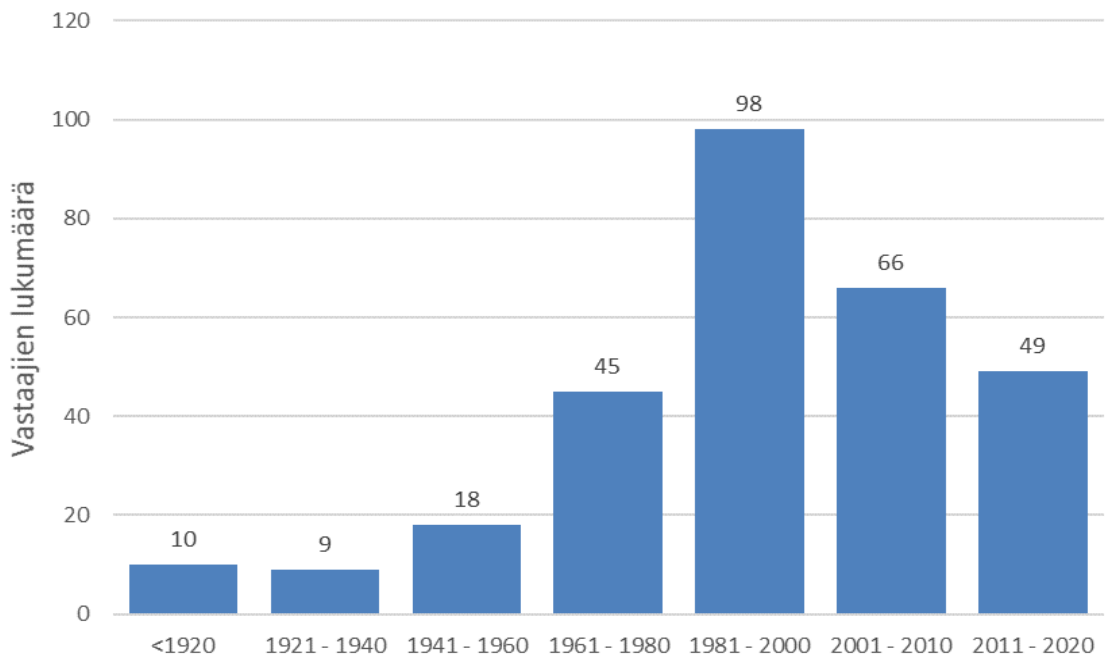
Kuten kuviosta 12 voidaan havaita, suurin osa eli 293 kyselyyn vastanneista toimii edustamassaan yrityksessä vaativammissa asiantuntija- tai esimiestehtävissä.



Kuvio 12. Kyselyyn vastaajan asema yrityksessä

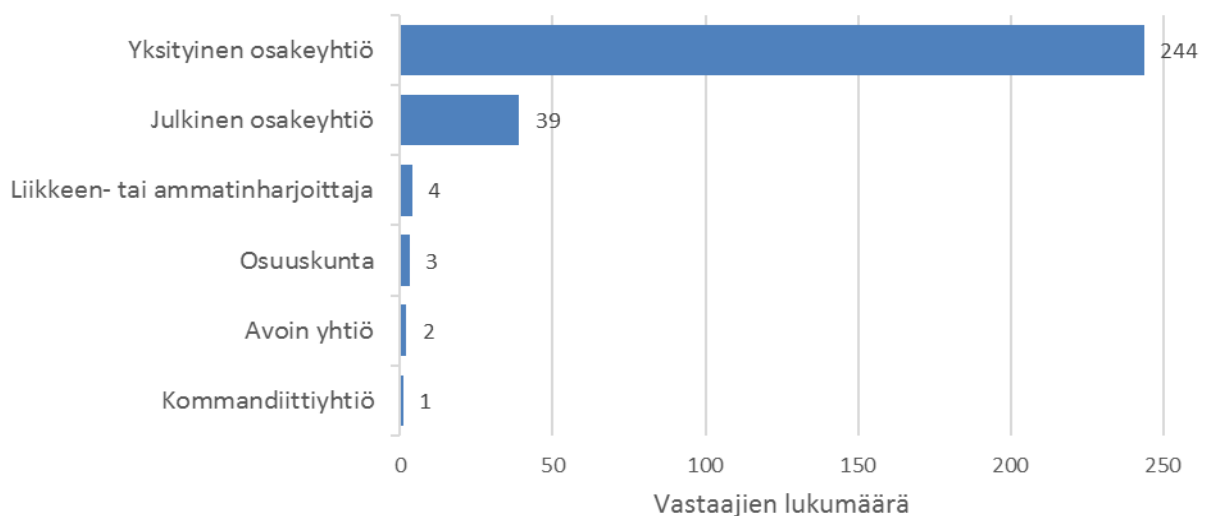
Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin yrityksen perustamisvuotta. Vanhin yritys, joka osallistui kyselytutkimukseen, on perustettu jo vuonna 1442, kun taas nuorin yritys on perustettu vuonna 2019. 82 vastanneista yrityksistä on perustettu vuonna 1980 tai aiemmin. Yli 72 %

vastanneista yrityksistä on perustettu vuoden 1980 jälkeen. Yritykset on luokiteltu kuviossa 13 perustamisvuoden mukaan.



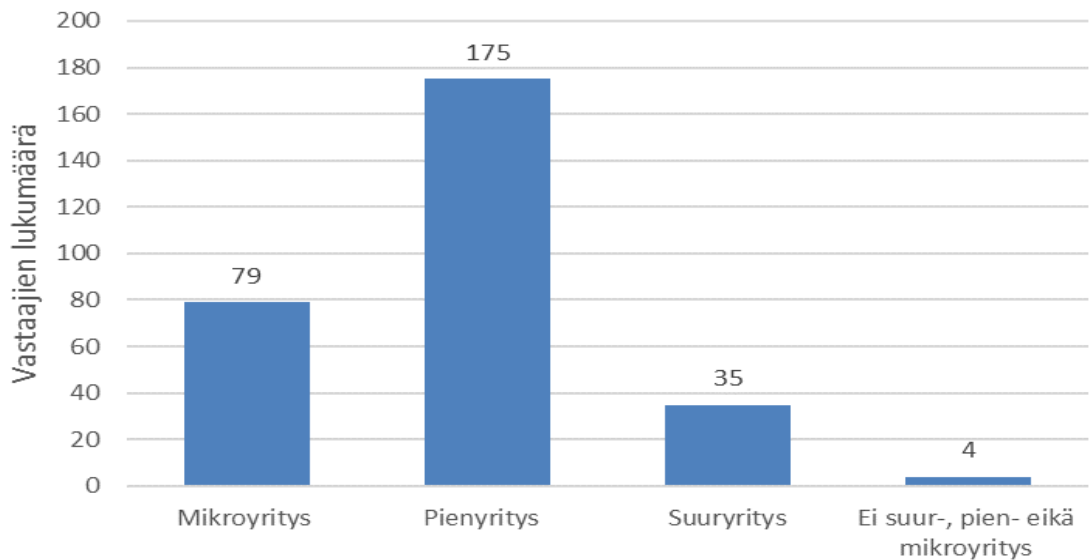
Kuvio 13. Yrityksen perustamisvuosi

Kyselytutkimukseen osallistuneista yrityksistä noin 83 % (244) ilmoitti yhtiömuodokseen yksityisen osakeyhtiön ja noin 13 % julkisen osakeyhtiön. Loput 4 % vastaajista ilmoittivat yhtiömuodokseen osuuskunnan, yksityisen liikkeen- tai ammatinharjoittajan, avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön. Yksi ilmoitti yhtiömuodoksi säätiökonsernin ja yksi julkisomisteisen osakeyhtiön. Kuviossa 14 on esitetty kyselyyn vastanneiden yritysten yhtiömuotojen jakautuminen.



Kuvio 14. Yrityksen yhtiömuoto

Kyselyyn vastaajilta kysyttiin edustamansa yrityksen kokoluokkaa Suomen kirjanpitolain mukaan. Kuviossa 15 on esitetty vastauksien jakautuminen kirjanpitolain luokituksen mukaisesti, mitkä määriteltiin luvussa 5.3. Lähes 60 % (175) vastaajista ilmoitti yrityksen kokoluokaksi pienyrityksen. 27 % yrityksistä ilmoitti olevansa mikroyritys ja suuryrityksiä vastaajista oli noin 12 %. Vastanneista yrityksistä 4 ilmoitti kokoluokakseen keskisuuryritys, joka jää kirjanpitolain ulkopuolelle, mikä ei ylitä suuryritysten rajoja, mutta ei voi käyttää myöskään pienyritys nimitystä raja-arvojen ylittyessä.



Kuvio 15. Yrityksen kokoluokka Suomen kirjanpitolain mukaan

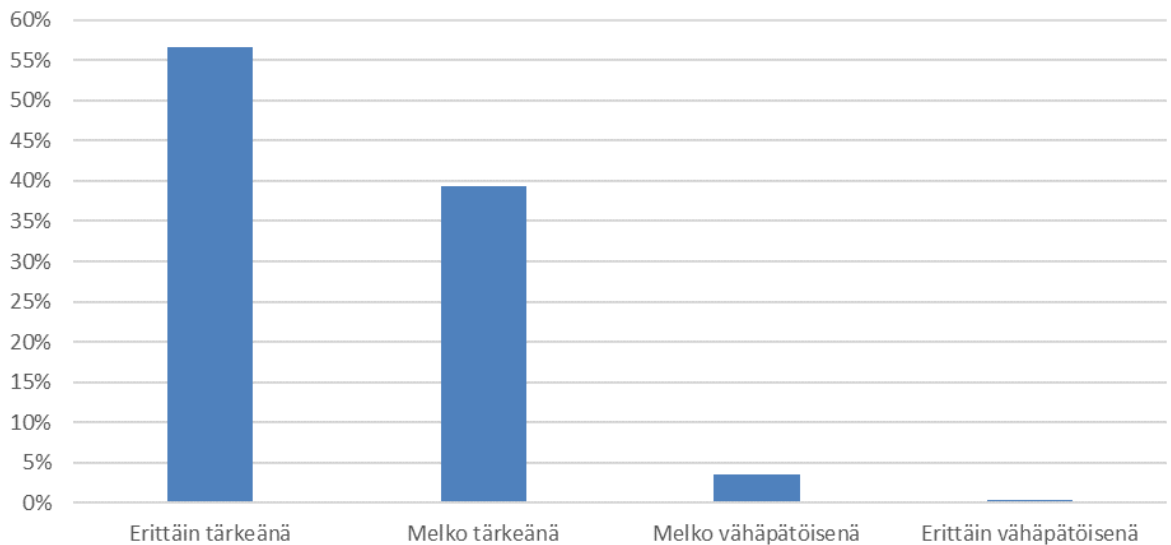
Viimeisenä taustatietona kyselyyn osallistuneilta yrityksiltä kysyttiin, onko yritykselle laadittu liiketoiminnan ohjaamiseksi strategia. Kysymyksellä haluttiin rajata ulos kyselyn varhaisessa vaiheessa ne yritykset, jotka eivät ole perehtyneet yrityksen strategiatyöhön eikä näin ollen BSC:hen. Tämän kysymyksen katsottiin säästävän kyselyyn vastaajien aikaa ja tuottavan luotettavampaa tutkimustietoa tutkijalle. Taulukolla 2 on havainnollistettu kyselyyn vastanneiden vastauksien jakautumista. Valtaosa (261) kyselyyn vastanneista yrityksistä on laatinut liiketoiminnan ohjaamiseksi strategian.

Taulukko 2. Strategian laatineiden yritysten osuus vastaajista

Yritykselle on laadittu strategia	N	%
Kyllä	261	88 %
Ei	36	12 %
Yhteensä	297	100 %

6.2 Yrityksen strategiatyö

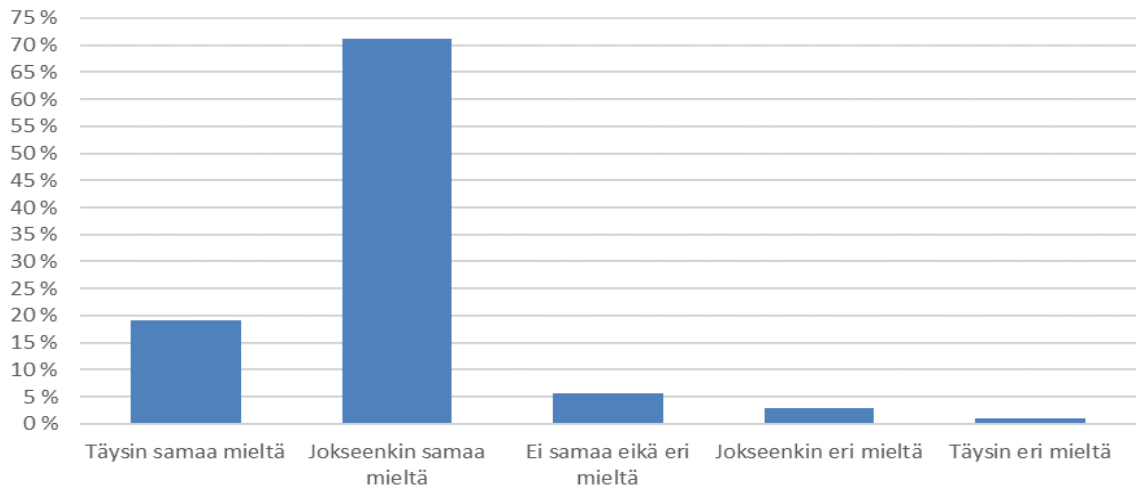
Kyselylomakkeen toisessa osiossa siirryttiin kyselemään yrityksen strategiatyöstä. Ensimmäiseksi kyselyyn osallistujilta kysyttiin, kuinka tärkeänä tekijänä yrityksen menestymisen kannalta yritys pitää onnistunutta strategiatyötä. Vastausvaihtoehtoja annettiin neljä, mitkä on esitetty kuviossa 16. Vastauksista voidaan havaita, että yli 95 % vastaajista pitivät onnistunutta strategiatyötä erittäin tai melko tärkeänä tekijänä yrityksen liiketoiminnan menestymisen kannalta.



Kuvio 16. Miten tärkeänä tekijänä liiketoiminnan menestymisen kannalta yritys pitää onnistunutta strategiatyötä (n = 227)

Seuraavaksi kyselyyn osallistuneilta suomalaisilta yrityksiltä kysyttiin kokemuksia strategiaprosessin onnistumisesta kolmen väittämän avulla. Strategiaprosessi purettiin kolmeen vaiheeseen, jotka olivat suunnittelu-, toteutus- ja johtamisvaihe. Kaikkien strategiaprosessin vaiheiden onnistumista mitattiin omilla väittämillä. Vastausvaihtoehtoasteikko oli 1 – 5, missä 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä ja 1 täysin eri mieltä. Kaikkiin väittämiin liitettiin täysin eri mieltä – vastausvaihtoehdon jälkeen myös avoin vastausvaihtoehto, jossa kysyttiin lisäkysymyksellä, mitkä osa-alueet olette kokeneet haastaviksi, johon vastaaja pystyi jättämään vapaamuotoisen vastauksen.

Kuviossa 17 on esitetty ensimmäisen väittämän vastausjakauma, missä kysyttiin yrityksen strategian suunnitteluvaiheen toteutumisesta. Noin 90 % vastaajista ilmoitti strategian suunnitteluvaiheen toteutuneen tavoitteiden mukaisesti ja alle 5 % yrityksistä ilmoitti olevansa eri mieltä strategian suunnitteluvaiheen onnistumisen suhteen.



Kuvio 17. Yrityksen strategian suunnitteluvaihe toteutui / on toteutunut tavoitteiden mukaisesti (n = 282)

Toisessa väittämässä kysyttiin yrityksen strategiaprosessin toteutusvaiheen toteutumista. Lähes 80 % vastaajista ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä yrityksen strategian toteutusvaiheen onnistumisesta yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Noin 10 % yrityksistä oli jokseenkin tai täysin eri mieltä strategian toteutusvaiheen onnistumisen suhteen. Kuviossa 18 on esitetty vastauksien jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen kesken. Muutama yritys oli jättänyt avoimen vastauksen sille varattuun kohtaan:

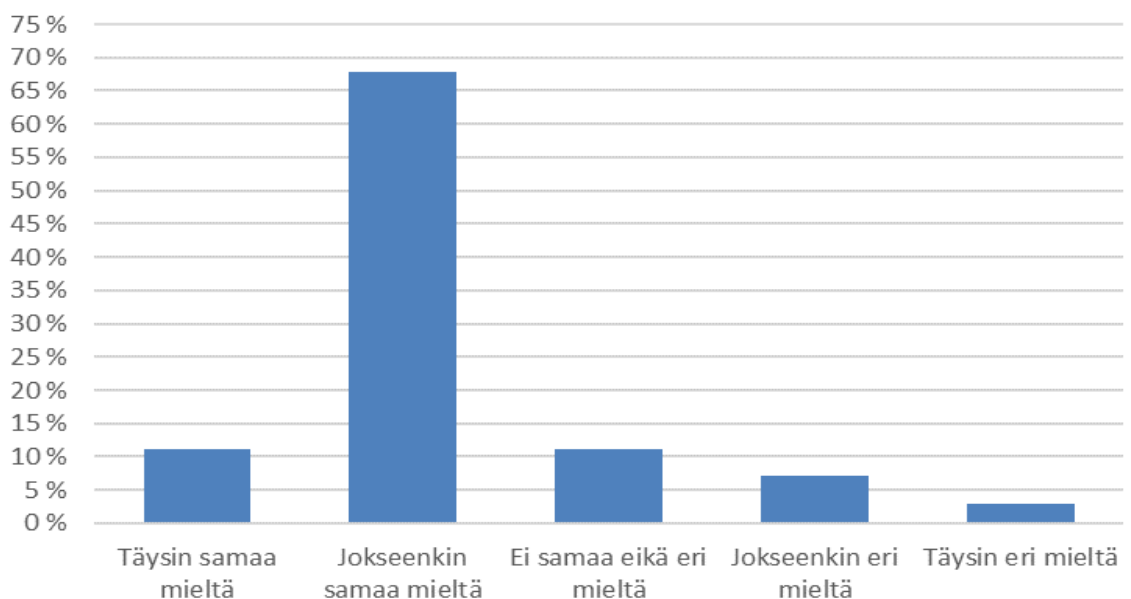
"myynninkehityksen ja kilpailutilanteen arviointi ovat olleet haastavia."

"taloudellisten resurssien riittävydet strategian toteuttamiseksi."

"korona muutti toimintaympäristön täysin."

"korona viivästyttänyt monta toimeenpanoa."

"myyntiennusteiden toteuttamisen."



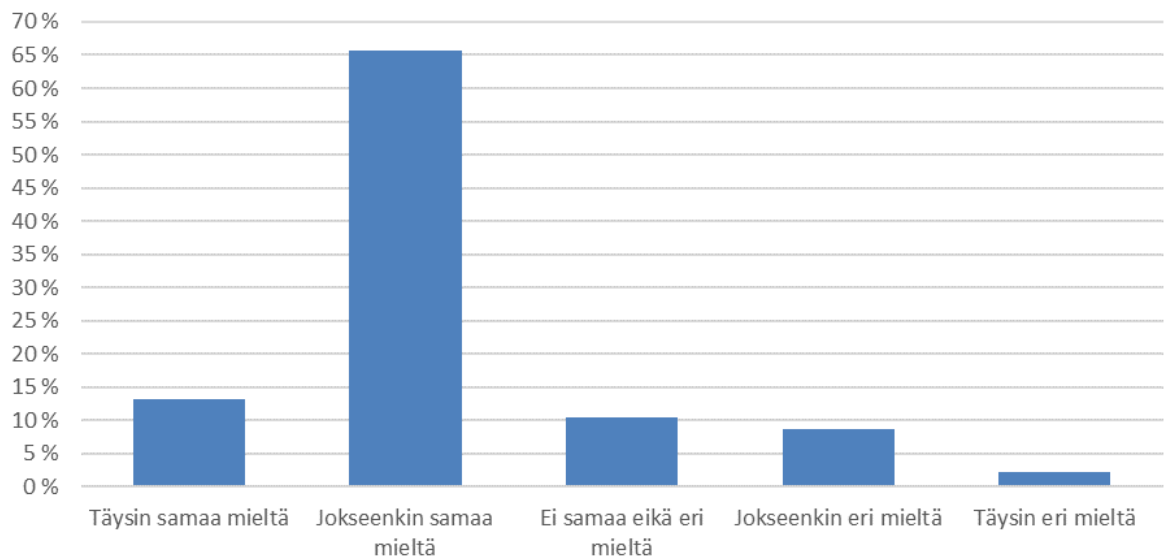
Kuvio 18. Yrityksen strategian toteutusvaihe on toteutunut tavoitteiden mukaisesti (n = 280)

Viimeinen yrityksen strategiaprozessia käsittelevä väittämä liittyi yrityksen strategia johtamisen onnistumiseen. Väittämässä on havaittavissa melko sama vastausjakauma, kuin aiemmassa väittämässä. Noin 80 % vastanneista yrityksistä ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Kuviossa 19 on havainnollistettu vastauksien jakautumista. Muutama vastaaja oli jättänyt loppuun avoimen vastauksen:

"halu noudattaa suunniteltua strategiaa katosi johtoportaan muutoksissa".

"ei se mene kuin oppikirjoissa".

"jouduttu keskittymään lähinnä koronan aiheuttamasta epävarmuudesta selviämiseen".

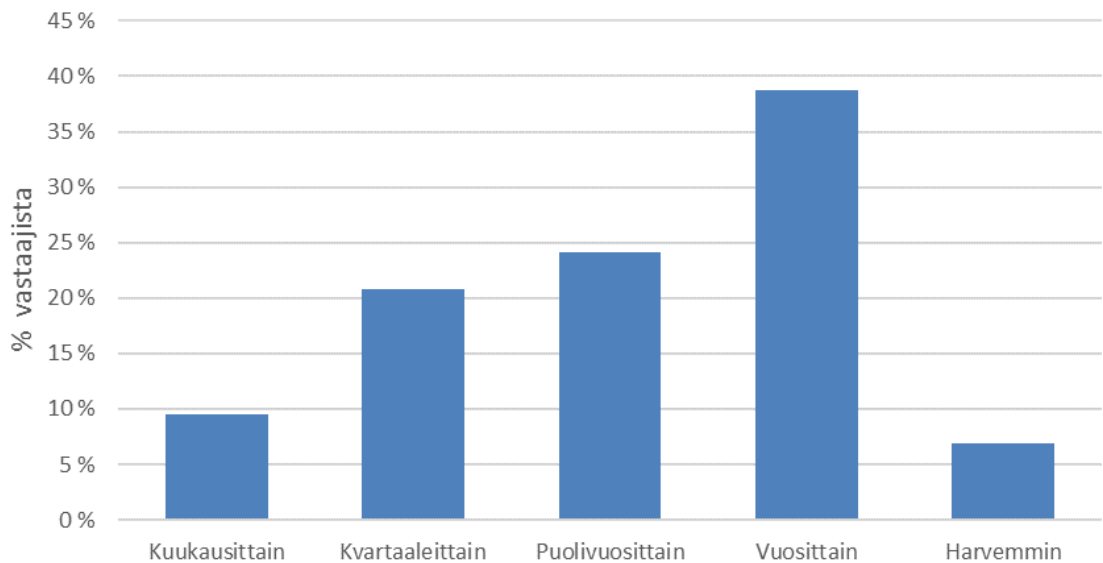


Kuvio 19. Yrityksen strategia johtaminen on onnistunut tavoitteiden mukaisesti (n = 279)

Suomalaisilta yrityksiltä kysyttiin kyselyssä seuraavaksi, kuinka usein yritys arvioi yrityksen "päästrategian" pätevyyttä ja toimivuutta. Yrityksen "päästrategialla" tarkoitettiin tässä kyselyssä yrityksen ylimmän tason strategiaa, josta johdetaan alemman tason strategiat, joita ovat esimerkiksi myynti- tai tuotantostrategia. Vastausvaihtoehtoja annettiin yhteensä viisi, mitkä olivat: kuukausittain, kvartaaleittain, puolivuositain, vuosittain tai harvemmin. Viimeiseen vastausvaihtoehtoon liitettiin lisäkysymys, kuinka usein.

Kuten kuvioista 20 voidaan havaita, lähes 40 % yrityksistä arvioi strategiaansa vuosittain. 45 % yrityksistä ilmoitti arvioivansa strategiaansa vähintään puolivuositain tai kvartaaleittain eli neljännesvuosittain. Alle kymmenesosa yrityksistä ilmoitti tarkastelevansa strategiaansa kuukausittain, kun taas harvemmin kuin kerran vuodessa noin 7 % vastaajista.

Avoimeen kenttään jätettyjen vastauksien skaala vaihteli 1-5 vuoden välillä ja joku yritys kertoi arvioivansa strategiaansa tarpeen mukaan joskus useammin, joskus harvemmin.

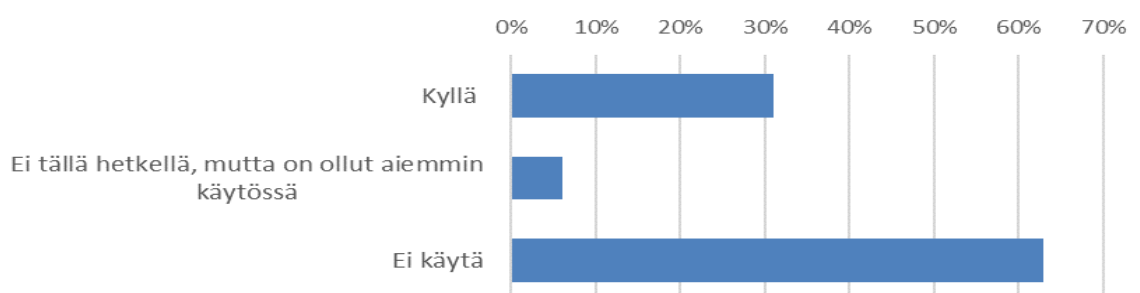


Kuvio 20. Kuinka usein yritys arvioi "päästrategian" pätevyyttä ja toimivuutta (n = 274)

6.3 Balanced Scorecard (BSC) – ohjausjärjestelmä

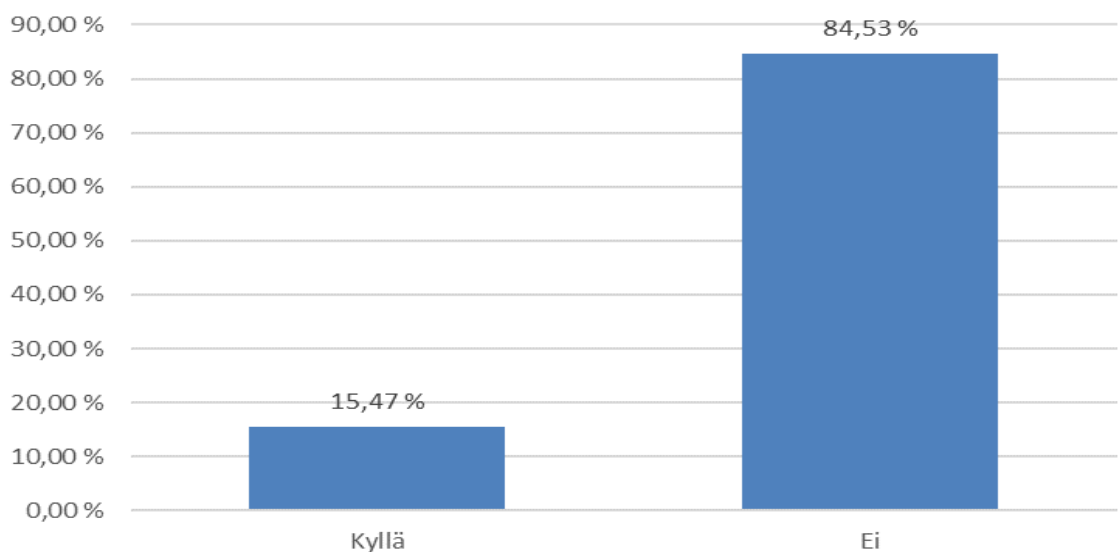
Kyselytutkimuksen kolmannessa osiossa siirryttiin kysymään kyselyyn osallistuneiden yritysten kokemuksia BSC:hen liittyen. Osion alkuun lisättiin väliotsikko: ” BSC:stä käytetään nimityksiä tuloskortti, tasapainotettu mittaristo sekä yrityksen suorituskykymittaristo - termiäkin näkee käytettävän. Tässä kyselyssä käytetään termiä tuloskortti.” Väliotsikon tarkoituksena oli, että vastaaja voisi löytää muista BSC:n termeistä itselleen tunnistettavamman vaihtoehdon.

Tässä kyselylomakkeen osiossa ensimmäiseksi yrityksiltä kysyttiin, käyttääkö yritys tuloskorttia. Vastaajista noin joka kolmas (31 %) ilmoitti käyttävänsä tuloskorttia (kuvio 21). 6 % vastanneista yrityksistä vastasi, että ei tällä hetkellä käytä tuloskorttia, mutta tuloskortti on ollut aiemmin käytössä. 62 % yrityksistä ilmoitti, että ei käytä tuloskorttia liiketoiminnan seuraamisessa.



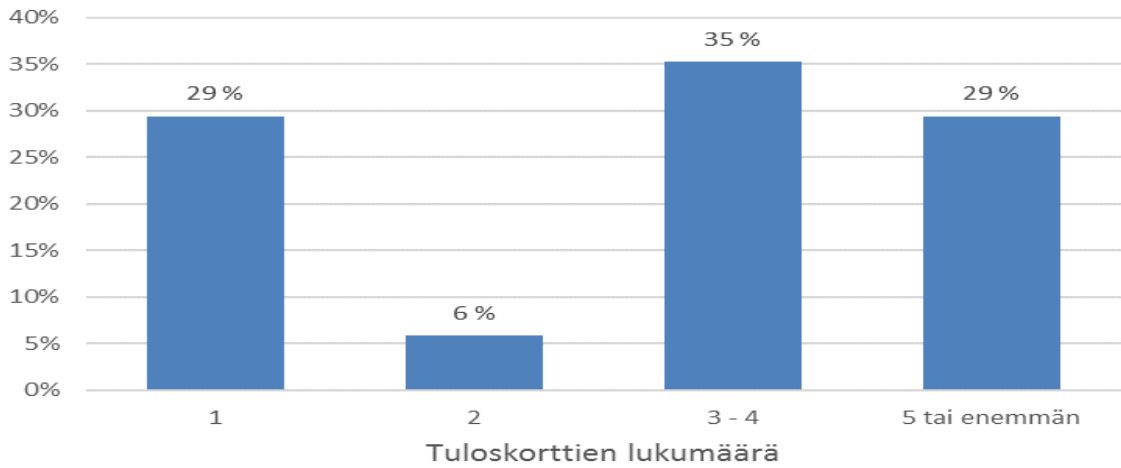
Kuvio 21. Käyttääkö yritys tuloskorttia / tuloskortteja (n = 280)

Jatkokysymyksenä edelliseen kysymykseen niille yrityksille, jotka vastasivat, että eivät käytä tuloskorttia, kysyttiin, onko yritys harkinnut tuloskortin käyttöönottoa, ja mikäli on, niin millä aikavälillä. 28 yritystä ilmoitti, että on harkinnut tuloskortin liittämistä osaksi liike-toiminnan ohjaamista. Valtaosa yrityksistä (156) ilmoitti, että ei ole aikeissa ottaa käyttöönsä tuloskorttia. Kuviossa 22 on esitetty vastausten jakautuminen. Avoimessa vastauksentässä yrityksen oli mahdollista vastata vapaasti, millä aikavälillä yritys on harkinnut tuloskortin käyttöönottoa. Avointen vastausten skaala oli 1-8 vuoden aikajännteellä. Yksi yritys vastasi näin: ”uusi strategia valmistui juuri, tarkoitus valvoa tuloskortin avulla toteutusta”.



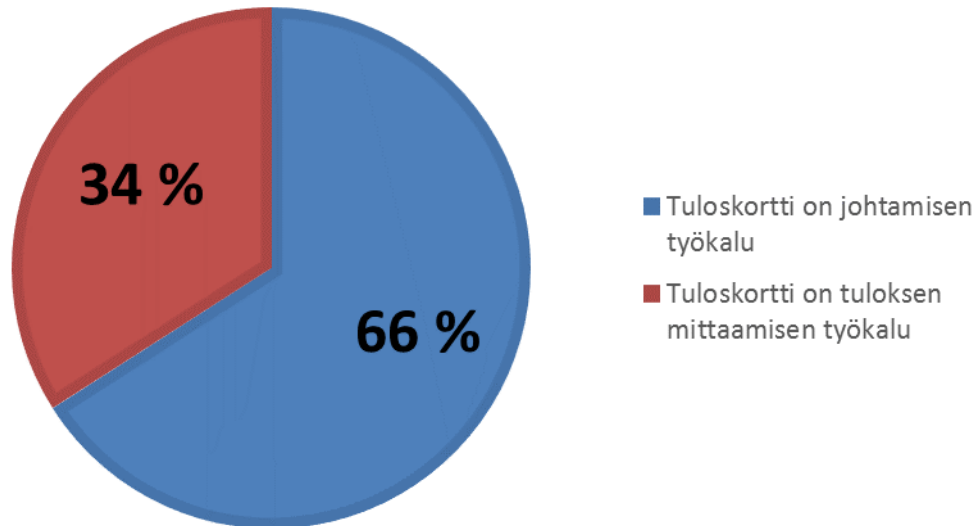
Kuvio 22. Onko yritys harkinnut tuloskortin käyttöönottoa (n = 181)

Kyselyssä kysyttiin seuraavaksi, montako tuloskorttia yrityksellä on käytössään. Kuten kuviossa 23 voidaan havaita, yhden tuloskortin varassa toimii noin 29 % kysymykseen vastanneista yrityksistä, kun taas yli 60 % yrityksistä ilmoitti, että käyttää 3 tai useampaa tuloskorttia samanaikaisesti.



Kuvio 23. Monta tuloskorttia yrityksellä on käytössä (n = 85)

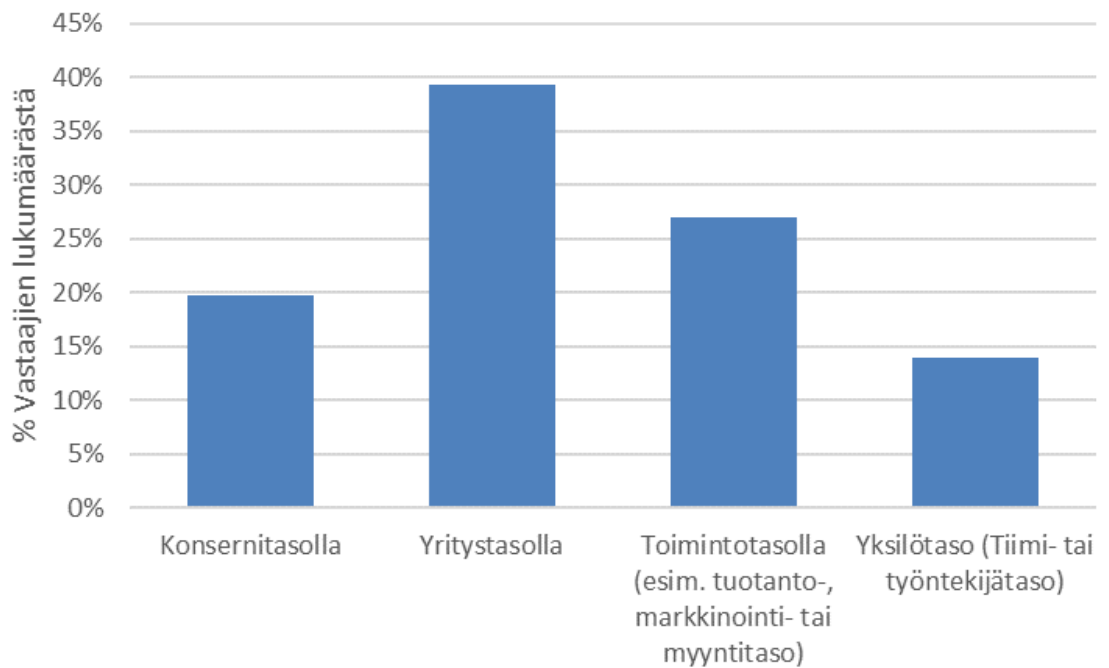
Seuraavaksi yrityksiä pyydettiin arvioimaan kumpi väittämä pitää yrityksen kohdalla enemmän paikkaansa liittyen tuloskortin käyttötarkoitukseen. Tuloskortin pääasiallista käyttötarkoitusta mitattiin kahden väittämän avulla, jotka olivat: tuloskortti on johtamisen työkalu ja tuloskortti on tuloksen mittaamisen työkalu. Noin kaksi kolmesta vastaajasta kokee, että tuloskortti on enemmän yrityksen johtamisen työkalu, kuin pelkkää yrityksen tuloksellisuutta mittaava työkalu (kuvio 24).



Kuvio 24. Kumpi kuvaa paremmin tuloskortin käyttötarkoitusta yrityksessä (n = 94)

Kyselylomakkeen kolmannen osion loppuksi yrityksiltä kysyttiin, millä liiketoiminnan tasoista yritys käyttää tuloskorttia. Tämä kysymys oli monivalintakysymys eli vastaajalla oli mahdollisuus jättää vastaus useampaan kohtaan. Tuloksista (kuvio 25) käy ilmi, että lähes 40 % yrityksistä käyttää tuloskorttia ainakin yritystasolla. Noin joka viidennes käyttää tuloskortteja konsernitasolla, mikä on yrityksen kokoluokasta riippuvainen asia. Reilu neljännes

vastanneista yrityksistä käyttää tuloskorttia yrityksen toimintotasolla ja noin 14 % yrityksistä kertoi vieneensä tuloskortin yksilötasolle eli tiimi- tai työntekijätasolle.

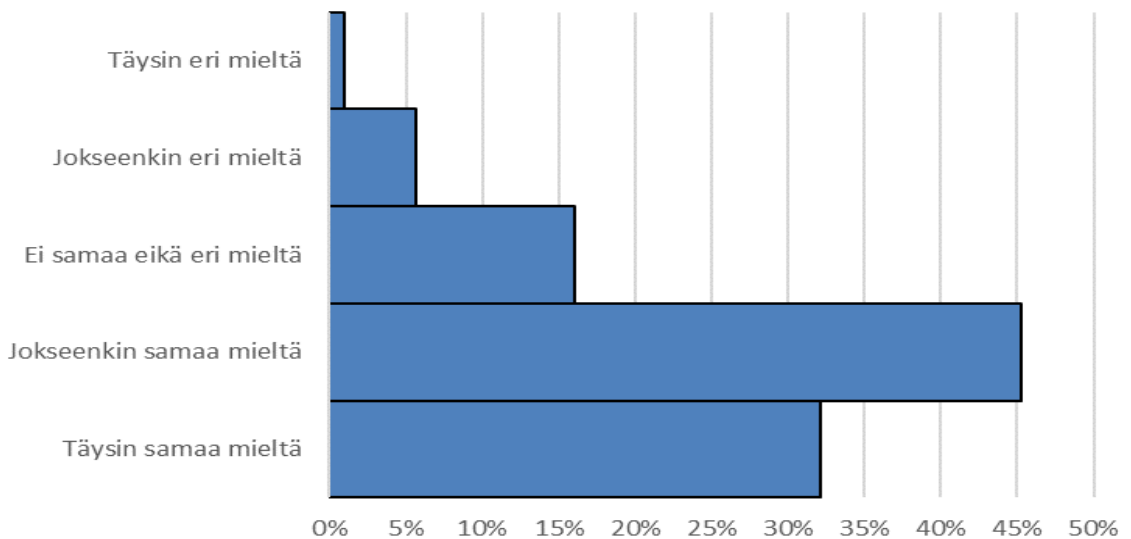


Kuvio 25. Millä seuraavista liiketoiminnan tasoilla yritys käyttää tuloskorttia (n = 94)

6.4 Tulokortin käytettävyys

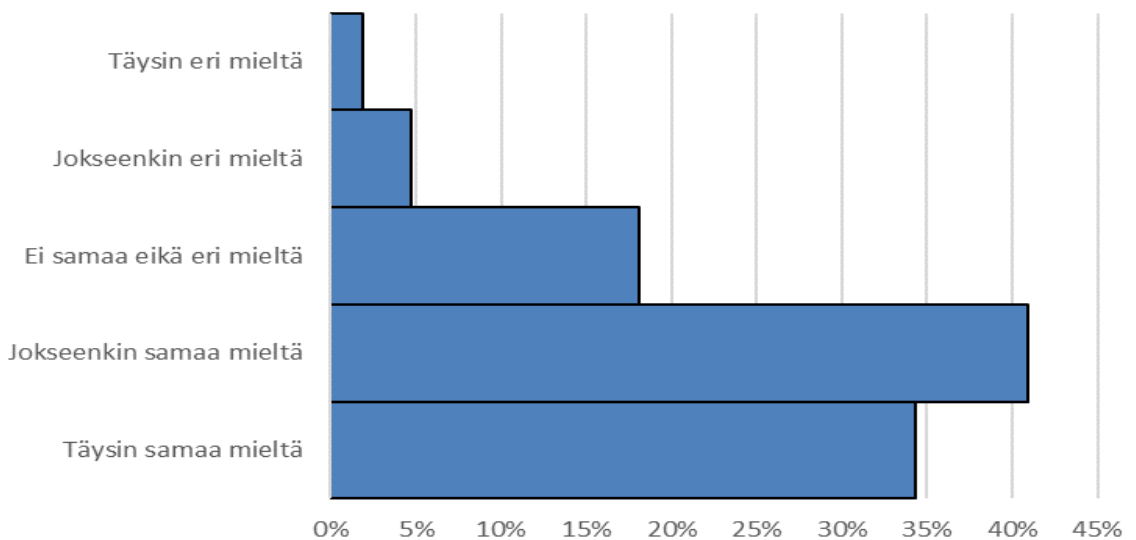
Kyselylomakkeen viimeisessä osiossa tiedusteltiin yritysten kokemuksia tuloskortin käytettävyydestä. Yritysten edustajia pyydettiin vastaamaan kuuteen väittämään parhaimman arvionsa mukaan. Väittämiin annettiin valmiit strukturoidut vastausvaihtoehdot, joiden skaala oli välillä 1-5, missä 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä ja 1 täysin eri mieltä. Väittämiin vastasi 105 – 106 yritystä eli tähän osioon ovat vastanneet myös yritykset, jotka ovat harkinneet tuloskortin käyttöönottoa (ks. kuvio 21).

Yrityksille suunnattu, tämän osion ensimmäinen väite oli: tuloskortti on toimiva liiketoiminnan ohjausjärjestelmä. Väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli lähes 80 % vastaajista. Noin 6 % yrityksistä oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä. Kuviossa 26 on havainnollistettu yritysten vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen välille.



Kuvio 26. Tuloskortti on toimiva liiketoiminnan ohjausjärjestelmä (n = 106)

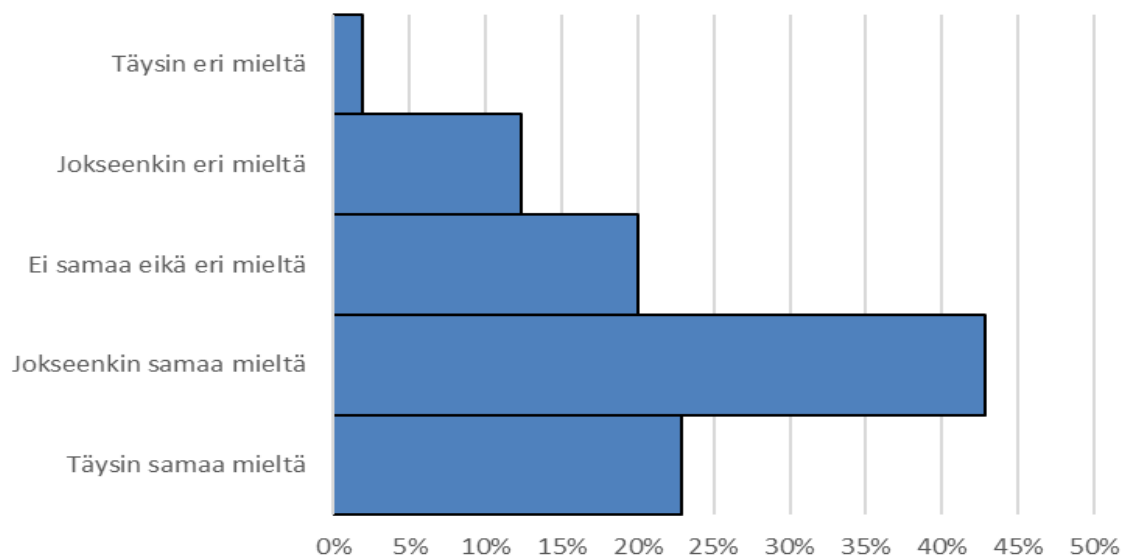
Toisessa väittämässä yrityksille väitettiin, että tuloskortti on tuottanut informaatiota yrityksen johdon päätöksen teon tueksi. Noin kolme neljästä ilmoitti, että ovat väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Pieni osa vastanneista yrityksistä (6 %) ilmoitti olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä. Vastausjakaumassa (kuvio 27) voidaan havaita yhteneväisyyksiä aiemman väittämän kanssa.



Kuvio 27. Tuloskortti on tuottanut informaatiota yrityksen johdon päätöksen teon tueksi (n = 105)

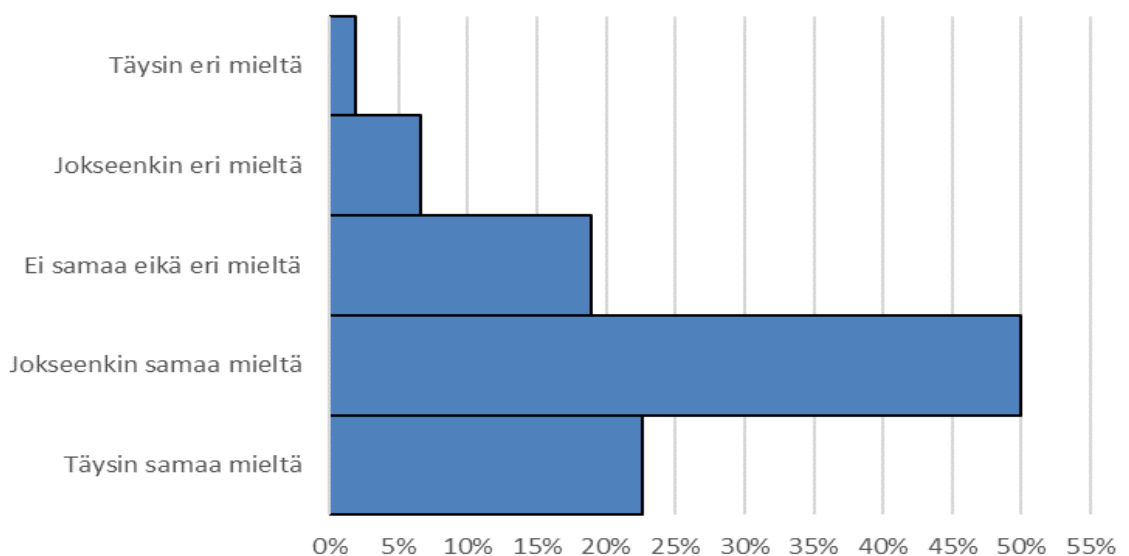
Seuraavaksi yrityksille esitettiin väite, jossa väitettiin, että tuloskortti tukee yrityksen johtoa tulevien tilanteiden ennustamisessa. Erona kahteen aiempaan väitteeseen, voidaan havaita, että useampi vastaaja on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, kun taas täysin

samaa mieltä olevien osuus on laskenut hiukan verraten osion aiempiin väitteisiin. Kuvio 28 havainnoi yritysten jättämien vastausten jakautumista.



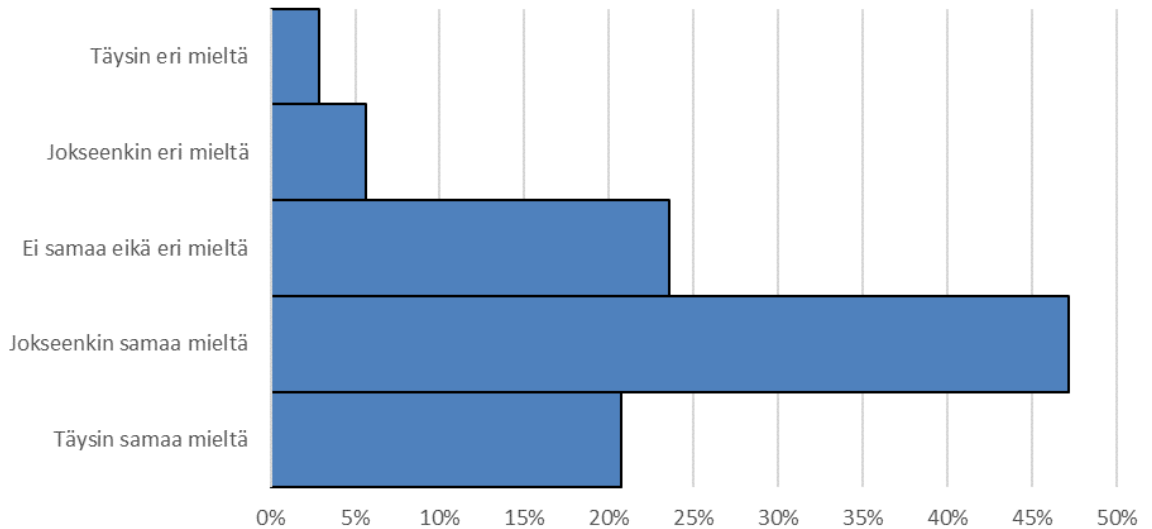
Kuvio 28. Tulokortti on tukenut yrityksen johtoa tulevien tilanteiden ennustamisessa (n = 105)

Neljäs väittämä liittyi yrityksen strategian viestintään. Väittämässä väitettiin, että tulokortti on edesauttanut yrityksen strategian viestimistä henkilöstölle. Puolet vastaajista olivat väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja lähes neljännes ilmoitti olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Kuten kuviosta 29 havaitaan, alle kymmenesosa on täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.



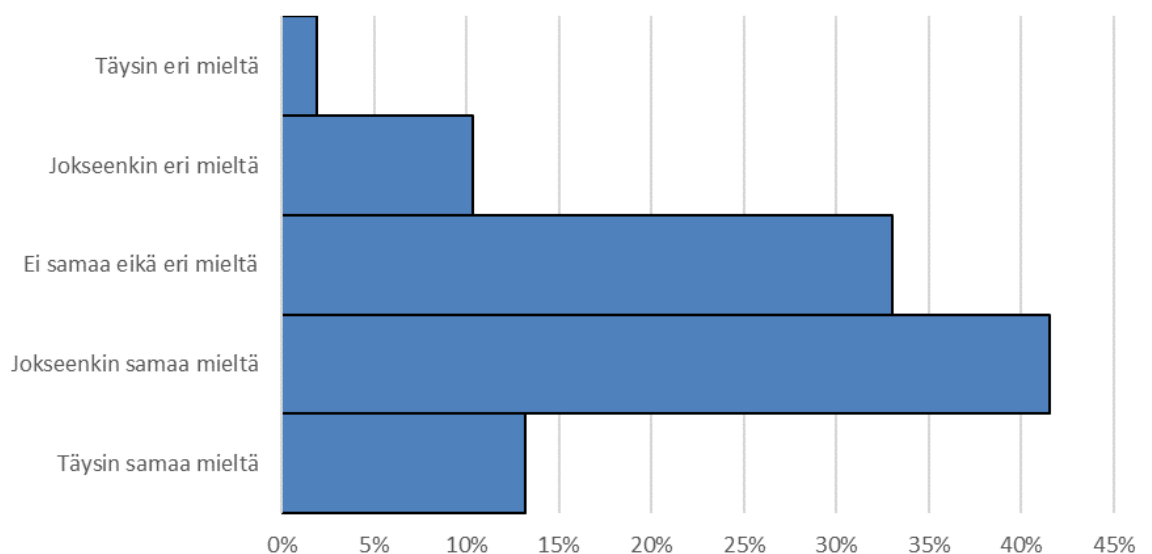
Kuvio 29. Tulokortti on edesauttanut yrityksen strategian viestimistä henkilöstölle (n = 106)

Seuraavassa väittämässä tiedusteltiin, onko tuloskortti tuonut yritykselle lisäarvoa taloudellisesta näkökulmasta. 68 % vastanneista yrityksistä oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli alle 10 % yrityksistä. Kuviossa 30 havainnollistetaan vastauksien jakautumista.



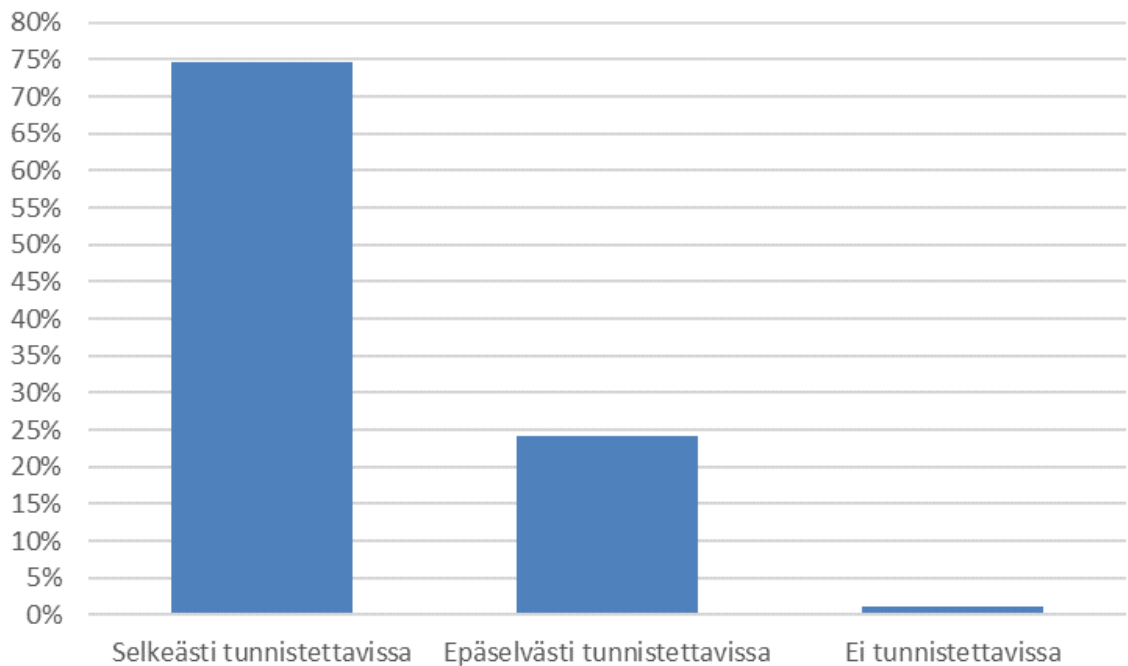
Kuvio 30. Tuloskortti on tuonut lisäarvoa yritykselle taloudellisesta näkökulmasta (n = 106)

Viimeisellä väitteellä mitattiin yritysten kokemuksia siitä, onko tuloskortti tuonut yritykselle lisäarvoa asiakastytyväisyyden näkökulmasta. Tässä väittämässä täysin tai jokseenkin eri mieltä olevien vastaajien osuus nousee noin 12 prosenttiin. Yli puolet ovat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa eli kokevat, että tuloskortti on tuonut lisäarvoa asiakastytyväisyyden näkökulmasta. Kuviossa 31 on havainnollistettu vastausjakauma.



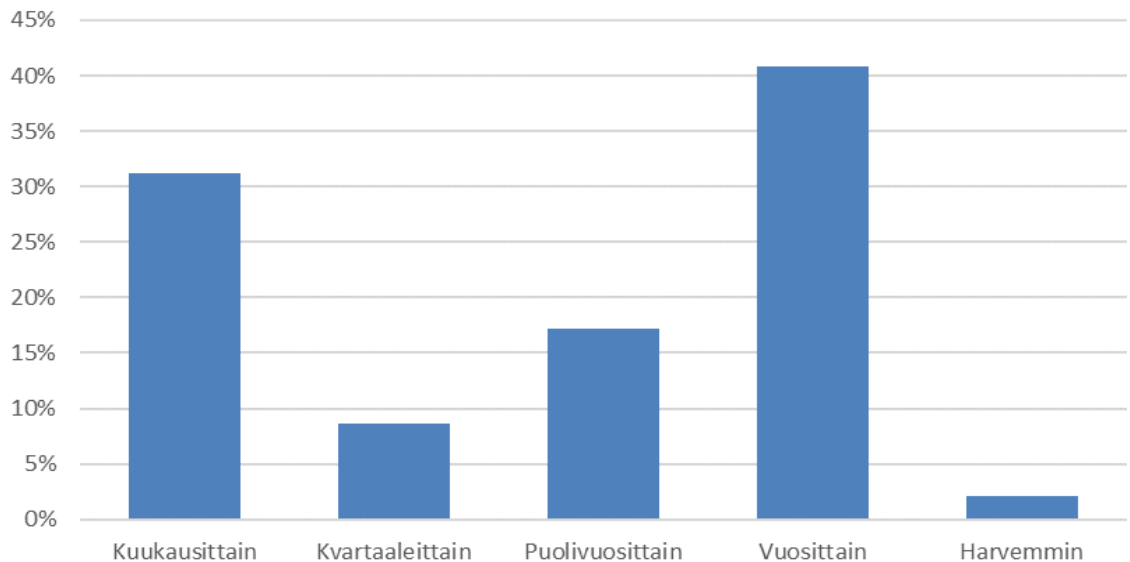
Kuvio 31. Tuloskortti on tuonut lisäarvoa yritykselle asiakastytyväisyyden näkökulmasta (n = 106)

Kyselyyn osallistuneilta yrityksiltä kysyttiin seuraavaksi, onko yrityksen tuloskorttien ja strategian välinen yhteys: 1) selkeästi tunnistettavissa 2) epäselvästi tunnistettavissa 3) ei tunnistettavissa. Kuten kuvioista 32 voidaan havaita, lähes 75 % kysymykseen vastanneista vastasi yhteyden olevan selkeästi tunnistettavissa. Yhteyden olevan epäselvästi tunnistettavissa kertoi noin neljännes yrityksistä. Vain yksi yritys vastasi, ettei yrityksen strategialla ja tuloskorkeilla ole tunnistettavaa yhteyttä keskenään.



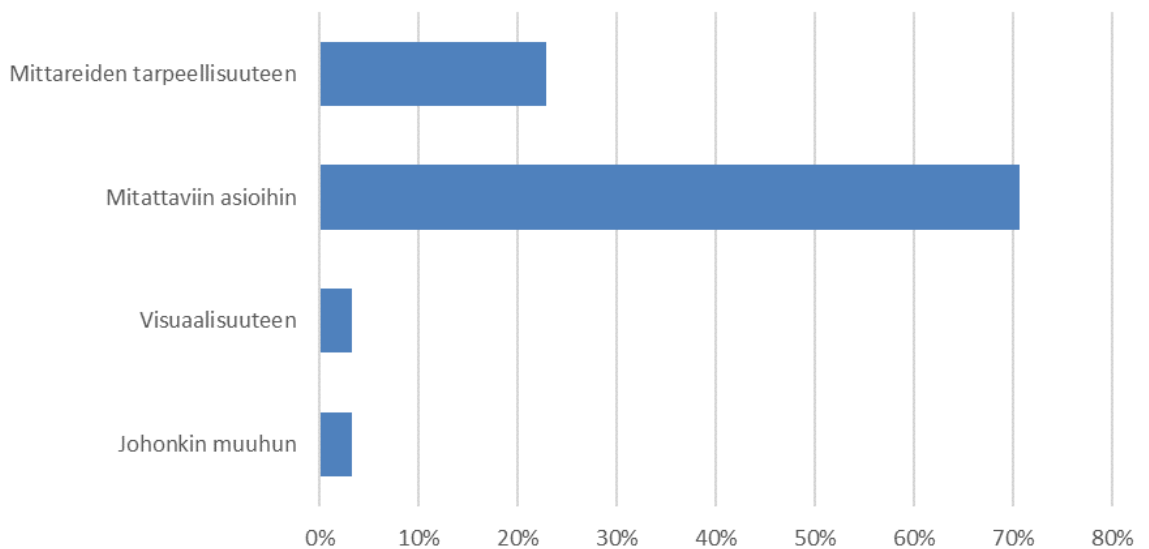
Kuvio 32. Yrityksen tuloskorttien ja strategian välinen yhteys (n = 91)

Yrityksiltä kysyttiin, kuinka usein yritys päivittää tuloskorkejaan. Noin kolmannes kysymykseen vastanneista yrityksistä vastasi päivitysrytminsä olevan kuukausi. Toinen kolmannes vastasi päivityksen tapahtuvan kvartaaleittain tai puolivuositain ja 40 % vastaajista ilmoitti päivittävänsä tuloskorkeja vuosittain. 2 yritystä vastasi päivittävänsä vielä harvemmin, vastauskaalan ollessa 2-5 vuotta. Kuviossa 33 on esitetty kysymyksen vastausjakauma.



Kuvio 33. Kuinka usein yritys päivittää tuloskortteja (n = 93)

Kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä ennen palauteosiota, yrityksiltä tiedusteltiin, mihin yrityksen tekemät radikaaleimmat muutokset tuloskorkeissa liittyvät verraten alkuperäisiin versioihin. Kuten kuvio 34 havaitaan, yritysten tekemät suurimmat muutokset ovat liittyneet mitattaviin tekijöihin (71 %) tai mittareiden tarpeellisuuteen (23 %). Loput vastaajista vastasivat muutosten liittyneen mittariston visuaalisuuteen tai johonkin muuhun, mitä ei ollut kukaan avoimessa vastauskentässä avannut tarkemmin.



Kuvio 34. Yrityksen tekemät muutokset tuloskortteihin verraten alkuperäiseen tuloskorttiin ovat liittyneet (n = 92)

7 Pohdinta

Tässä opinnäytetyön viimeisessä pääluvussa analysoidaan kyselytutkimuksen merkittävimmät tutkimustulokset, joiden avulla pyritään ratkaisemaan tämän työn tutkimusongelmat. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta, esitellään jatkotutkimusehdotukset sekä lopuksi arvioidaan opinnäytetyön tekijän omaa oppimista ja opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena.

7.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa tiedusteltiin yrityksen taustatietoja sekä vastaajista pyrittiin karsimaan pois yritykset, jotka eivät ole laatineet yritykselleen minkäänlaista strategiaa. Tutkija päätyi tällaiseen ratkaisuun, koska perusolettamuksena on, että yritys käyttäessään Balanced Scorecardia, että se olisi johdettu suoraan yrityksen strategiasta. Huomattava osa vastauksen jättäneistä yrityksistä ilmoitti, että yritykselle on luotu jonkinlainen strategia liiketoiminnan ohjaamiseksi (ks. 6.1). Taustatiedoissa myös kysyttiin kyselyyn vastanneen yrityksen edustajan asemaa yrityksessä. Kysymyksellä haluttiin varmistaa, että kyselyyn vastaajat ovat yrityksen strategiatyön kanssa tekemisissä työssään, jolloin heillä pitäisi olla myös viimeisintä tietoa yrityksen strategiasta. Lähes kaikki vastaajat toimivat edustamassaan yrityksessä vaativammassa esimies- tai asiantuntijatehtävässä, mikä oli tutkimuksen luotettavuuden kannalta hyvä asia.

Toisessa osiossa yrityksiltä kysyttiin strategiatyöhön liittyviä kysymyksiä. Ensimmäiseksi haluttiin varmistua, että yritys kokee strategiatyön olevan merkittävässä roolissa yrityksen liiketoiminnan menestymisen suhteen, mikä on tärkeässä roolissa myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta, kun vastaaja kokee aihealueen tärkeäksi. 227 vastanneesta yrityksestä lähes kaikki olivat sitä mieltä, että onnistunut strategiatyö on suuressa roolissa yrityksen menestymisessä (ks. 6.2). Yrityksiltä kysyttäessä kolmella kysymyksellä strategiaproessin eri vaiheiden onnistumisesta. Tuloksista voidaan huomata, että 80 % vastaajista kokee onnistuneensa koko strategiaprosessissa tavoitteiden mukaisesti (ks. 6.2). Tutkimustulokset muuttavat tutkijankin käsitystä siitä, että suomalaiset yritykset kokisivat strategiatyön hankalaksi. Valtaosa (60 %) vastanneista yrityksistä ilmoitti olevansa Suomen kirjanpitolain luokittelun mukaan pienyritys, mikä kertoo siitä, että pienemmät yritykset eivät pidäkään strategiatyötä, niin haasteellisena kuin voitaisiin työn tietoperustan perusteella olettaa. Yrityksen strategian päivittäminen korreloi tulokorttien päivityssyklin kanssa. (ks. 6.2)

Kyselyyn osallistuneilta yrityksiltä kysyttäessä tulokortista, noin kaksi kolmannelta yrityksestä ilmoitti, että ei käytä liiketoiminnan ohjaamisessaan tulokorttia. Tämä tutkimustulos

kertoo, että suomalaisissa pien- ja mikroyrityksissä käytetään vähemmän tuloskortteja kuin suomalaisissa suuryrityksissä (ks. 6.3). Tämä kävi ilmi myös 2GC:n vuonna 2018 tekemässä tutkimuksessa, jota sivuttiin tietoperustan luvussa 3.1.

Tuloskorttia käyttäviltä yrityksiltä kysyttiin mielipidettä tuloskortin käyttötarkoituksesta väittämällä, jossa yrityksen täytyi valita, onko tuloskortti yrityksen mielestä enemmän yrityksen johtamisen vai pelkän tuloksen mittaamisen työkalu. Kaksi kolmesta yrityksestä vastasi tuloskortin olevan enemmän yrityksen johtamisen työkalu (ks. 6.3). Tämä tutkimustulos viestii siitä, että suomalaisissa yrityksissä tuloskorttia käytetään muuhunkin, kuin pelkästään tuloksen mittaamiseen, mikä oli Kaplanin & Nortonin mukaan tuloskortin alkuperäinen tarkoituskin (ks. luku 3).

Yrityksiltä kysyttäessä, millä liiketoiminnan tasoilla yritys käyttää tuloskorttia, 20 % ilmoitti käyttävänsä tuloskortteja konsernitasolla. Tutkimustulos osoittaa, että tähän tutkimukseen osallistuneista viidennes tuloskorttia käyttävistä ovat yrityskooltaan suurempia yrityksiä (ks. 6.3). Lähes 40 % yrityksistä kertoi käyttävänsä tuloskortteja yritystasolla, mikä on ilmeistä, koska koko kyselytutkimukseen osallistuneista yrityksistä yli puolet ilmoittivat olevansa pienyritys. Noin neljännes tuloskorttia käyttävistä yrityksistä ilmoitti vieneensä tuloskorttinsa liiketoiminnan toimintotasolle. Tämä tutkimustulos viestii siitä, että osa suomalaisista tuloskorttia käyttävistä yrityksistä hyödyntää tuloskorttia myös liiketoiminnan operatiivisella tasolla.

Tuloskortin käytettävyyttä mitattiin kuuden väittämän avulla (ks. 6.4). Väittämien avulla pyrittiin selvittämään, millaisena ohjausjärjestelmänä tuloskortti koetaan suomalaisissa tuloskorttia käyttävissä yrityksissä. Tämän tutkimusosion tuloksissa on myös mukana yrityksiä, jotka ovat harkinneet tuloskortin käyttöönottoa, mutta voidaan olettaa, että vastaajalla on aiempaa kokemusta tuloskorkeista. Kolmen yrityksen neljästä mielestä tuloskortti on toimiva ohjausjärjestelmä, mikä kertoo, että suomalaiset yritykset ovat kokonaisuudessaan tyytyväisiä Kaplanin ja Nortonin luomaan ohjausjärjestelmään, joka on vuosikymmenien aikana ehtinyt muuttua vastaamaan enemmän nykyajan yritysten tarpeita verraten ensimmäisiin versioihin. Valtaosa (n. 70 %) tuloskorttia käyttävistä suomalaisista yrityksistä ilmoitti, että tuloskortti on helpottanut yrityksen strategian viestimistä henkilöstölle. Tämä tulos antaa rohkaisevaa vahvistusta sille, että tuloskortti voi toimia yrityksille myös hyvänä strategiaviestinnän työkaluna. Strategiaviestinnän todettiin olevan yksi suurimmista ongelmakohdista vuonna 2009 SJSS:n tekemän strategiabarometrin mukaan, mitä käsiteltiin tietoperustassa luvussa 2.5.1. Yli puolet tuloskorttia käyttävistä yrityksistä kertoi tuloskortin tuoneen lisäarvoa taloudellisesta – ja asiakastyytyvyyden näkökulmasta (ks. 6.4).

Tästä voidaan päätellä, että tuloskortti voi tuoda yritykselle lisäarvoa oikein hyödynnettyinä.

Kyselyn loppuvaiheessa yrityksiltä kysyttiin, onko yrityksen strategialla ja tuloskorkeilla tunnistettavaa yhteyttä (ks. 6.4). Kolme neljästä yrityksestä vastasi, että yhteyden olevan selvästi tunnistettavissa. Tulos vahvistaa sen, että suomalaiset yritykset ovat liittäneet tuloskortin osaksi strategiatyötään, millä on suuri merkitys tuloskortin käyttöönottoprosessin onnistumisessa, mitä käsiteltiin tietoperustan luvussa 4.8. Yrityksiltä kysyttäessä, mihin tuloskorttiin tehdyt muutokset pääsääntöisesti ovat liittyneet, yli 70 % vastasi muutosten liittyneen mitattaviin asioihin, joita tuloskortilla mitataan. Tämä tutkimustulos vahvistaa, että suomalaisissa yrityksissä, joissa käytetään tuloskortteja, keskitytään olennaisiin asioihin tuloskorttien kehitystyössä epäolennaisien tekijöiden sijasta.

7.2 Johtopäätökset

Tälle opinnäytetyölle asetettiin kuusi alaongelmaa, jotka johdettiin työn tutkimusongelmasta: minkä tyyppisenä strategisena ohjausjärjestelmänä Balanced Scorecard koetaan suomalaisissa yrityksissä sekä kuinka monet suomalaiset yritykset käyttävät Balanced Scorecardia osana strategiaohjaustaan.

Ensimmäisen alaongelman avulla pyrittiin samaan selville, kuinka moni suomalaisista yrityksistä käyttää Balanced Scorecardia ohjausjärjestelmänään. Tutkimustuloksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että enemmän kuin puolet suomalaisista pienyrityksistä ei käytä BSC:tä yrityksen ohjausjärjestelmänä. Tutkimustulos olisi luultavasti erityyppinen, mikäli kyselytutkimus olisi kohdennettu vain suomalaisille suuryrityksille, mutta Suomessa toimivista yrityksistä valtaosa on pien- ja mikroyrityksiä. Siksi tutkimuksen perusjoukoksi valittiin kaikki yritysokoluokat, että saatiin tutkimustietoa pienempienkin toimijoiden tuloskorttiin liittyvistä kokemuksista.

Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön toisen alaongelman avulla oli tarkoitus selvittää, minkälaisena prosessina yrityksen strategiatyö koetaan yrityksissä. Tutkimustuloksien perusteella voidaan sanoa, että suomalaiset yritykset ovat varsin yhtä mieltä siitä, että strategiatyö on tärkeä tekijä yrityksen menestymisen kannalta. Sama ilmiö toistuu yrityksen strategiaprosessin onnistumisen suhteen. Suomalaiset yritykset kokevat onnistuneensa omassa strategiatyössään kokonaisuudessaan hyvin.

Kolmannella alaongelmalla tutkittiin, millä liiketoiminnan tasoilla yritykset hyödyntävät BSC:tä. Tutkimustulosten perusteella harva yritys (14 %) on vienyt tuloskortteja alimmalle

työntekijä- tai tiimitasolle, vaan moni yritys ilmoitti käyttävänsä BSC:tä toimintotasolla, kuten esimerkiksi tuotanto- tai myyntiosastolla. Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta suomalaisten yritysten hyödyntävän tuloskorttia eniten yritystasolla. Kuten tulosten analysointiosiossa todettiin, tässä tutkimuskysymyksessä suuri merkitys oli vastanneen yrityksen kokoluokalla, joka tässä kyselytutkimuksessa painottui pienyritys kokoluokkaan.

Tutkimuksen neljäs ja viides alaongelma pyrki selvittämään syitä, miksi yritykset ovat valinneet BSC:n yhdeksi ohjausjärjestelmistään ja miten yritykset kokevat onnistuneensa BSC:n käytössä. Kyselyssä esitettyjen väittämien, jotka liittyivät BSC:n käytettävyyteen, perusteella enemmistö yrityksistä kokee BSC:n toimivana ohjausjärjestelmänä, auttaneen yritystä strategiaviestinnässä, helpottaneen johdon päätöksentekoa ja tuoneen yritykselle taloudellisesta ja asiakastytyväisyyden näkökulmasta lisäarvoa. Tutkimustuloksista voidaan vetää johtopäätös, että BSC koetaan kokonaisuudessaan suomalaisissa tuloskorttia hyödyntävissä yrityksissä tarpeellisena järjestelmänä.

Kuudennen ja viimeisen tutkimukselle asetetun alaongelman avulla selvitettiin, millä tavoin ja kuinka usein yritykset päivittävät tuloskortteja. Tutkimustulosten mukaan yritykset päivittävät tuloskorttejaan enimmäkseen vuosittain tai harvemmin. Melkein puolet vastanneista yrityksistä ilmoitti tarkastelevansa strategiaansa vuosittain tai harvemmin. Tästä voidaan päätellä, että yritykset ovat linkittäneet tuloskortit strategiaansa, koska niitä päivitetäänkin samalla syklillä.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimus voidaan katsoa onnistuneeksi, mikäli tutkimuskysymyksiin onnistutaan saamaan luotettavia vastauksia. Tutkijan tulee tehdä tutkimus rehellisin keinoin, aiheuttamatta tutkimukseen osallistuneille tutkimuksella minkäänlaista haittaa. Lisäksi tutkijan täytyy tutkimusprosessin alkuvaiheessa asettaa tutkimukselle täsmälliset tavoitteet, jotta tutkija onnistuisi mittaamaan oikeita asioita. (Heikkilä 2014, 27.)

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin valitsemalla työlle aihe tekijän oman mielenkiinnon mukaan, millä on suuri rooli työn onnistumisen kannalta. Tekijä oli alun perin suunnitellut toteuttavansa opinnäytetyönsä produktiivisena työnä, mutta toimeksiantajasta johtuvasta syystä tekijä päätyi toteuttamaan työn tutkimustyyppisesti kvantitatiivisesti ilman toimeksiantajaa. Tämän jälkeen laadittiin opinnäytetyösuunnitelma, johon laadittiin työlle tavoitteet ja rajaukset. Keväällä 2020 työn tekijä suoritti Haaga-Helian Tutkimustyön perusteet ja menetelmät – opintojakson, jossa painotettiin kaikkia opinnäytetöitä koskevia eettisiä periaatteita, joten niiden noudattaminen oli tämän opinnäytetyön tekijälle itsestään selvyys koko prosessin ajan. Opinnäytetyöprosessia jatkettiin perehtymällä syvällisesti aiemmin

aiheesta tehtyihin tutkimuksiin, joita oli työn tekijän yllätykseksi suhteellisen vähän saatavilla. Työn aiheeseen paneutumista jatkettiin tutkimalla, millaista lähdekirjallisuutta aiheesta on saatavilla. Aineistojen kriittisen tarkastelun jälkeen, materiaaleista saatiin kootua kattava ja monipuolinen lähdeaineisto, mikä tukee myös tutkimuksen luotettavuutta, koska se osoittaa, että tekijä on syvällisesti paneutunut tutkittavaan aiheeseen.

Heikkilän (2014, 27) mukaan määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen onnistumista mitataan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla mitataan, että tutkimuksessa on varmasti mitattu tutkimuksen kannalta oikeita asioita. Tutkimuksen validiuden varmistamiseksi on tärkeää, että tutkimuslomake ja tiedonkeruutapa on suunniteltu etukäteen huolellisesti, koska validiteetin tarkastelu jälkikäteen on hankalaa. Tutkimuslomakkeen tulee käsittää koko tutkimusongelma, ja kysymysten tulee mitata oikeita asioita. Harkiten valittu tutkimuksen perusjoukko, edustava otos sekä korkea vastausprosentti ovat tärkeitä tekijöitä validissa tutkimuksessa.

Työn tutkimusotetta valittaessa, vertailtiin laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen soveltuvuuksia tähän opinnäytetyöhön. Tutkimuksen perusjoukon ollessa suomalaiset yritykset, oli ilmeistä, että työlle valittiin kvantitatiivinen tutkimusote perusjoukon koon ollessa suuri, jotta tuloksien käsitteleminen onnistuisi järkevästi ja mahdollisimman pienin virhein. Tutkimusotteen valintaan vaikutti myös se, että tutkimustuloksia olisi mahdollista yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia yrityksiä. Kyselylomakkeen suunnittelussa ja luomisessa noudatettiin erityisen huolellista työskentelytapaa ja ennen virallisen kyselyn julkistamista kyselylomake testattiin lähettämällä se 150 suomalaiselle yrityksen edustajalle. Testikyselyn avulla muutama kirjoitusvirhe saatiin korjattua ja muutettua yhtä taustatietokysymystä tarkemmaksi. Tutkimusongelmien ja niistä laadittujen alaongelmien yhteys tutkimuksen kyselylomakkeeseen, työn tietoperustaan sekä tutkimustuloksiin todennettiin peitotomatriisin (ks. taulukko 1) avulla. Kyselylomakkeeseen sisällytettiin väliotsikoita, joissa tarkennettiin kunkin osion aihetta, jotta vastaaja varmasti ymmärtäisi, mitä kysymyksillä pyritään selvittämään.

Tutkimuksen reliabiliteetti mittaa taas tutkimustulosten tarkkuutta, missä ei saa olla sattumanvaraisuutta. Tutkijalta odotetaan kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa tarkkaa ja kriittistä työtapaa, jotta virheet saataisiin minimoitua, mikä edesauttaa tutkimuksen korkeaa reliabiliteettia. Yleisimmät virheet liittyvät tietojen keräykseen, syöttämiseen, käsittelyyn tai tutkimustuloksien tulkintaan. Tutkijan on hyvä käyttää vain sellaisia analysointityökaluja, jotka hän hallitsee hyvin. Tutkimustulosten sattumanvaraisuuteen vaikuttaa tutkimuksen otoskoko, sillä sen ollessa liian pieni, tutkimuksen ei voida katsoa olevan ei-sattumanva-

rainen. Kyselytutkimusta suunniteltaessa on hyvä huomioida myös joskus korkealle nouseva poistuma eli kato, jolla tarkoitetaan kyselylomakkeen palauttamatta jääneiden määrää. Keinoja kadon välttämiseksi ovat motivoiva saatekirje, houkutteleva kyselylomake, vaivaton kyselyyn palauttamistapa sekä uusintakysely. Luotettavan tutkimuksen edellytyksenä on, ettei tutkittava kohderyhmä ole vino, vaan edustaa koko tutkimukselle valittua perusjoukkoa. Tällä tarkoitetaan, että tutkimusta ei saa kohdentaa vain osaan tutkimuksen kohderyhmää, vaan kohdennus täytyy tehdä koko perusjoukkoon. (Heikkilä 2014, 27-28, 42.)

Tutkimuksen toteutuksessa hyödynnettiin Webropol – kyselytutkimusalustaa, joka on todella helppokäyttöinen ja virheitä minimoiva työkalu. Webropol tallentaa vastaajien vastaukset automaattisesti tutkimustuloksiksi, jotka on helppo siirtää Microsoft Exceliin analysointia ja visualisointia varten, joten vastausten syöttövirheitä ei pääse tässä tapauksessa syntymään ollenkaan.

Kyselyyn vastasi ainoastaan reilu 5 % noin 5800 suomalaisesta yrityksestä, joille kyselylomake saatekirjeineen lähetettiin. Vastausprosentti jäi ikävän matalaksi siitäkin huolimatta, että kyselylomakkeesta (liite 2) pyrittiin luomaan mahdollisimman houkutteleva, visuaalinen, ei liian pitkä sekä helposti lähestyttävä. Saatekirjeeseen (liite 3) käytettiin paljon aikaa ja vaivaa, jotta sähköpostiviesti ei päätyisi suoraan vastaajan roskakoriin. Lisäksi kyselyyn valikoituneille yrityksille annettiin 10 päivää vastausaikaa, mitä tehostettiin vielä muistutusviestillä (liite 4), joka lähetettiin vastausajan puolivälissä. Voi olla, että kysely ajankohta oli haasteellinen, koska lomakausi oli vielä käynnissä. Jälkikäteen olisi ollut varmasti hyvä kasvattaa otoskokoa suuremmaksi tai suorittaa kysely eri ajankohtana, jotta vastauksia olisi saatu kerättyä enemmän. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten voidaan katsoa edustavan koko valittua perusjoukkoa, kun tarkastellaan kyselyn taustamuuttujia. Voidaan katsoa tämän olevan tärkein edellytys luotettavalle tutkimukselle (Heikkilä 2014, 28).

Kaikkien tässä luvussa tulleiden perusteluiden perusteella tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, vaikkakin vastausprosentin olisi suonut olevan huomattavasti korkeammalla tasolla.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä opinnäytetyö avaa aiheesta kiinnostuneille tutkijoille monipuolisia jatkotutkimusvaihtoehtoja. Jatkotutkimus liittyen tulokortin käyttöön, voitaisiin kohdentaa tarkemmin koskemaan tiettyä suomalaista yrityskokoluokkaa, joko pienyritykset tai suuryritykset. Mikäli

päädyttäisiin tutkimaan esimerkiksi suomalaisia suuryrityksiä, jotka käyttävät BSC:tä, voitaisiin laadullisen tutkimusotteen avulla syventyä tämänkin opinnäytetyön tietoperustassa sivuttuja BSC:n näkökulmia syvällisemmin sekä perehtyä suuryritysten BSC:n käyttöön-
toprosessiin, strategiakarttojen, syy-seuraussuhteiden ja muiden työkalujen avulla.

Tässä työssä suuressa roolissa on ollut myös yrityksen strategiatyö. Syy on hyvin yksiselitteinen sille, miksi yrityksen strategiatyö on niin suuressa roolissa tässä työssä. Kaplan & Norton loi BSC:n täysin yrityksen strategiaohjauksen työkaluksi, mittaamaan yrityksen suoriutumisesta muitakin tekijöitä kuin vain ja ainoastaan taloudellista menestymistä. Työn tekijän mielestä BSC:tä tutkivan tutkijan on perusteltava työssään todella tarkoin, mikäli ei sivuaisi työn tietoperustassa lainkaan yrityksen strategiatyötä. Yrityksen strategiatyötä on tutkittu paljon viime vuosikymmeninä lukuisissa korkeakouluissa ympäri maailmaa, mikä on hyvin perusteltua, koska yritysten toimintaympäristöt muuttuvat alati kiihtyvällä vauhdilla, joten ajankohtaiselle tutkimustiedolle on kysyntää.

Tämän opinnäytetyön avulla olisi mahdollista myös tutkia, miksi suomalaiset yritykset eivät käytä BSC:tä. Jatkotutkimuksena voitaisiin syventyä syihin tarkemmin ja mahdollisesti lähteä muuttamaan asenteita BSC:tä kohtaan. Mielestäni BSC:stä voitaisiin luoda entistä helpommin lähestyttävämpi työkalu pienempienkin yritysten johtohenkilöiden työkalupakkeihin, esimerkiksi keventämällä sitä ja tuomalla sitä enemmän pienyritysten tarpeita vastaavaksi. Mahdollisesti tässä digitalisaatio voisi olla avuksi.

7.5 Oman oppimisen – ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Keväällä 2020 suuntautumisopinnoissani tutustuin pintapuolisesti BSC:hen Strategisen johdon laskentatoimen – opintojaksolla. Tämä synnytti ajatuksen siitä, että haluan toteuttaa opinnäytetyöni tämän aiheen parissa. Opinnäytetyö toteutettiin kesän 2020 aikana ja kesti kokonaisuudessaan noin 9 viikkoa. Kiinnostus yritysten strategiajohtamiseen, ja lopulta BSC:hen juontuu omien aiempien kiinnostuksen kohteiden kautta, joten oli todella motivoivaa päästä suorittamaan opinnäytetyö itseä kiinnostavan aiheen parissa. Motivaatio kantoi koko opinnäytetyöprosessin ajan. Voisi melkein todeta, että voisin jatkaa aiheen tutkimista edelleenkin.

Työn tietoperustaan lähdemateriaalia valitessa paljastui, että aiheesta on tarjolla kaiken tasoista ja muotoista lähdemateriaalia valtava määrä ympäri maailmaa, niin fyysisenä kuin sähköisenä. Lähdemateriaalin valitseminen vei aikaa enemmän kuin osasin kuvitella, mutta se kannatti, koska aika minkä käytin lähdemateriaalin kriittiseen tarkasteluun, palautui takaisin siinä vaiheessa, kun olin kasannut teorian kirjoittamista varten harkitut ja rele-

vantit lähteet ja aloin kirjoittamaan työn tietoperustaa. Työn rajaaminen oli aluksi hankalaa, mutta lukuisien muutosten jälkeen sisällysluettelo alkoi näyttämään jäsennellyltä ja järkevältä. Työn tietoperustaa olisi voinut rajata tarkemminkin. Teoriaosuudesta tuli suhteellisen pitkä, ja yritin keventää sitä lukija ystävällisemmäksi lisäämällä useamman kuvion ja luettelon tekstin sekaan.

Tietoperustan valmistumisen jälkeen ryhdyin laatimaan kyselylomaketta, jonka laatiminen ei ollutkaan yhtään niin helppoa kuin aluksi kuvittelin. Opinnäytetyösuunnitelmaan laatimiani tutkimusongelmia täytyi tässä vaiheessa täsmentää ja alaongelmiakin täytyi hioa tarkemmiksi. Ongelmia tuli myös lomakkeen kysymysmäärän kanssa, mutta lopulta sain kysymysmäärän säädettyä siedettävämmäksi vastaajan kannalta, josta sainkin hyvää palautetta kyselyyn jätetyissä palautteissa. Tutkimustuloksien analysoiminen Microsoft Excelillä oli minulle helppoa, mutta jälkikäteen olisin voinut hyödyntää tässä Excel – osaamistani paljon monipuolisemminkin. Webropol oli minulle täysin uusi työkalu ennen tätä työtä, mutta sen käyttöönotto oli suhteellisen ongelmaton ja nopeaa. Tutkimustuloksien analysoiminen sanallisesti oli todella antoisaa työtä. Vastausprosentin alhaisuus oli seikka, joka jäi kauas tavoitteista, vaikka koen, että panostin kyselylomakkeeseen ja saattekirjeeseen toden teolla. Siinä jäi eniten kehitettävää tämän työn osalta.

Tämä opinnäytetyö opetti minulle tutkimuksellisesta työstä paljon, aiempien kokemusten ollessa lähes olemattomat tutkimustyön suhteen. Erityisesti opin paljon lisää projektinhallinnasta, jossa tärkeää on panostaa suunnitteluvaiheeseen, jonka laiminlyönti kostautuu työn myöhemmässä vaiheessa. En hyödyntänyt työssäni juurikaan opinnäytetyöohjaajani, mutta koen, että sain tehtyä laadukkaan tutkimustyyppisen opinnäytetyön siitäkin huolimatta itsenäisesti. Olen todella tyytyväinen toteuttamaani työhön kokonaisuutena ja uskon tästä työstä olevan apua tulevissa opinnoissani.

Lähteet

2GC Limited 2018. Balanced Scorecard Usage Survey: Summary of Findings. Luettavissa: https://www.mxv.in/assets/style/2018_Survey_Summary_10_Final-compressed.pdf. Luettu: 22.7.2020.

Adel, S. 2019. Johdatusta peliteoriaan. Pro gradu -tutkielma. Turun Yliopisto, matematiikan ja tilastotieteen laitos. Luettavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/148144/Adel_Satu_opinnayte.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 14.7.2020.

Alkhafaji, A.F. 2003. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a dynamic environment. The Haworth Press. New York.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513766894>. Luettu: 20.7.2020.

Bowen R. 7.5.2010. Weighing the Pros and Cons of Balanced Scorecards. Bright Hub. Luettavissa: <https://www.brighthub.com/office/finance/articles/70687/#balanced-scorecard-disadvantages>. Luettu: 6.8.2020.

Eloranta, J. 2012. Investointeja Suomeen - Ehdotus strategiaksi ja toimintaohjelmaksi Suomen houkuttelevuuden lisäämiseksi yritysten investointikohteena. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Investointeja+Suomeen+14022012.pdf>. Luettu: 13.7.2020.

Freedman, L. 2013. Strategy: A History. Oxford University Press, USA. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=1389064>. Luettu: 15.7.2020.

Gallear, D., Ghobadian, A., O'Regan, N. & Thomas, H. 2007. Hierarchy of Strategy - The State of Play. Emerald Group Publishing. Bradford. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=306221>. Luettu: 17.7.2020.

Grant, R. M. (2018). Contemporary Strategy Analysis, 10th Edition. O'Reilly Media. Wiley. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/contemporary-strategy-analysis/9781119495727/c01.xhtml>. Luettu: 13.7.2020.

- Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere University Press. Tampere. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789514477362>. Luettu: 14.8.2020.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>. Luettu: 15.8.2020.
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. uud. p. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-246-382-1>. Luettu: 15.7.2020.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. (2016). Digiajan strategia. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAJ-BEXCTEB#/kohta:3\(\(20\)DIGIAIKA\(\(20\)HAASTAA\(\(20\)STRATEGIAT\(\(20\)/piste:b477](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAJ-BEXCTEB#/kohta:3((20)DIGIAIKA((20)HAASTAA((20)STRATEGIAT((20)/piste:b477). Luettu: 14.7.2020.
- JDC Kehitys Oy, s.a. Yritystulkki: Liiketoimintasuunnitelmat. Luettavissa: <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/aloittava-yrittaja/suunnittelu/liiketoimintasuunnitelmat/>. Luettu: 15.7.2020.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.-3. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti (4. tark. p.). Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521423888>. Luettu: 13.7.2020.
- Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaiutus. Talentum. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)TIMANTTI\(\(20\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:MENESTYKSEN((20)TIMANTTI((20)). Luettu: 13.7.2020.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www-booky-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/lainaa/1159>. Luettu: 14.8.2020.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen: Sokkolenosta hallittuun nousuun. Talentum. Helsinki.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. Balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press Boston. Massachusetts.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. & Heinämäki, M. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaproessin toteutus. 2. p. Kauppakaari. Helsinki.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: Organisaation voimanlähde. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: [Kultti, K. 1994. Katsauksia ja keskustelua: Taloustieteen Nobel peliteorian kehittäjille. Kansantaloudellinen aikakauskirja, 90, 4, s. 520. Luettavissa: \[Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Talentum. Helsinki.\]\(https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/KAK41994/KAK41994Kultti.pdf. Luettu: 15.7.2020.</p></div><div data-bbox=\)](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/strategiatyö-2010#kohta:Luku((20)1(((:(20)Mit((e4)((20)on((20)strategiaty((f6)?(:1.2.((20)Strategiaty((f6)((20)ja((20)sen((20)jatkuuus. Luettu: 16.7.2020.</p></div><div data-bbox=)

Lindblad, U. 2017. Pien- ja mikroyrityksen tilinpäätös käytännönläheisesti. Helsingin Kamari. Helsinki. Luettavissa: [Lindroos, J. & Lohivesi, K. \(2010\). Onnistu strategiassa \(3. uud. p.\). WSOYpro. Helsinki. Luettavissa: \[Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 5. uud. p. Talentum. Helsinki.\]\(https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBXAT-DFBCXIBA#/kohta:25/piste:b564. Luettu: 14.7.2020.</p></div><div data-bbox=\)](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/pien-ja-mikroyrityksen-tilinpaatos-kaytannonlaheisesti-2017#kohta:Pien-((20)ja((20)mikroyrityksen((20)tilinp((e4)((e4)t((f6)s((20)k((e4)yt((e4)nn((f6)nl((e4)heisesti. Luettu: 15.8.2020.</p></div><div data-bbox=)

Niven, P. R. 2005. Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. Luettavissa: [Niven, P. R. 2014. Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. Wiley. Hoboken. Luettavissa: \[71\]\(https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=1742834. Luettu: 22.7.2020.</p></div><div data-bbox=\)](https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=227393. Luettu: 4.8.2020.</p></div><div data-bbox=)

Ponsse Oyj s.a. Toiminta-ajatus. Luettavissa: <https://www.ponsse.com/fi/yhtio/ponsse/toiminta-ajatus#/>. Luettu: 15.7.2020.

Porter, M. E. 2004. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press. New York.

Saksi, J. & Ahlstedt, L. 2020. Arvovalta: Opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/arvovalta-2020#kohta:Johdanto:\(Ei\(\(20\)ole\(\(20\)yht\(\(e4\)\(\(20\)oikeaa\(\(20\)arvoa](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/arvovalta-2020#kohta:Johdanto:(Ei((20)ole((20)yht((e4)((20)oikeaa((20)arvoa). Luettu: 16.7.2020.

Suomen Yrittäjät Ry. 2020. Yrittäjyys Suomessa. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>. Luettu: 14.8.2020.

Tuottavuustyö.fi - verkkopalvelu s.a. Sujuvat prosessit. Luettavissa: http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/sujuvat_prosessit. Luettu: 14.8.2020.

Uusyrittäjäkeskus s.a. Liiketoimintasuunnitelma yritystoiminnan punaisena lankana. Luettavissa: <https://www.uusyrittajakeskus.fi/yrityksen-perustaminen/liiketoimintasuunnitelma/>. Luettu: 15.7.2020.

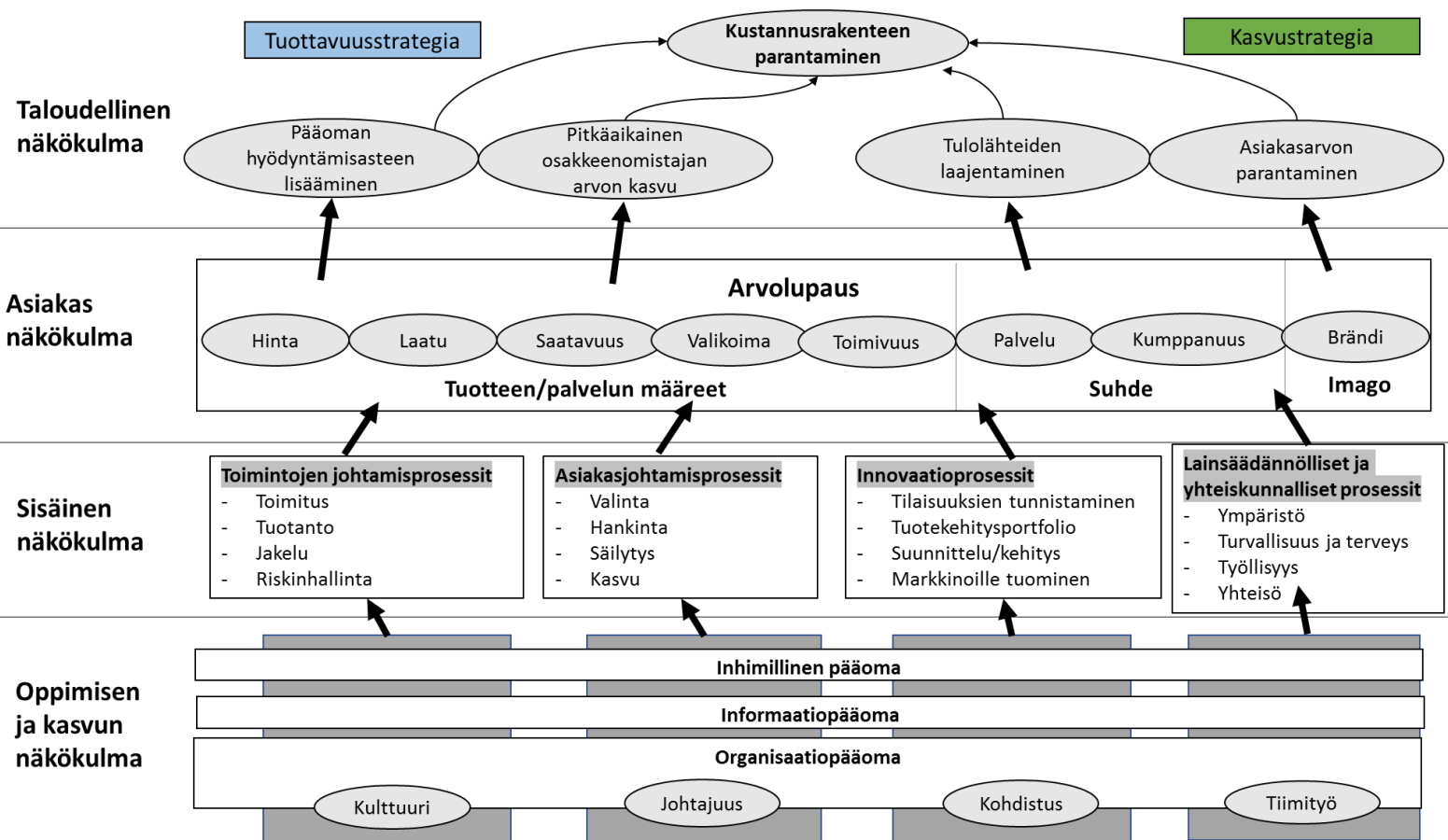
Vainionpää, M. 2016. Aineettoman pääoman merkitys ja johtaminen yrityksessä. Pro gradu -tutkielma. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/112705/Vainionpaa_Marja.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 23.7.2020.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:OSA\(\(20\)1\(\(20\)STRATEGINEN\(\(20\)JOHTAMINEN,\(\(a0\)STRATEGIATY\(\(d6\)\(\(20\)JA\(\(a0\)STRATEGIATY\(\(d6\)KALUT\(\(20\):1\(\(20\)MIT\(\(c4\)\(\(20\)ON\(\(20\)STRATEGINEN\(\(20\)JOHTAMINEN?\(\(20\)/piste:b356](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:OSA((20)1((20)STRATEGINEN((20)JOHTAMINEN,((a0)STRATEGIATY((d6)((20)JA((a0)STRATEGIATY((d6)KALUT((20):1((20)MIT((c4)((20)ON((20)STRATEGINEN((20)JOHTAMINEN?((20)/piste:b356). Luettu 16.7.2020.

YIT-Group Oyj 2019. Strategia, visio, missio ja arvot. Luettavissa: <https://www.yit-group.com/fi/tietoa-yitsta/strategia>. Luettu: 15.7.2020.

Liitteet

Liite 1. BSC - strategiakartta



Strategiakartta: kuinka organisaatiossa tuotetaan arvoa (mukailien Kaplan & Norton 2004, 33)

Liite 2. Kyselylomake

Tuloskortti osana yrityksen strategiatyötä

TAUSTATIEDOT

1. Kyselyyn vastaajan asema yrityksessä?

Ylempi toimihenkilö (Vaativimmat asiantuntija- tai esimiestehtävät) / Työntekijä tai toimihenkilö

2. Yrityksenne perustamisvuosi on:

3. Yrityksenne yhtiömuoto on:

Julkinen osakeyhtiö / Yksityinen osakeyhtiö / Avoin yhtiö / Kommandiittiyhtiö / Liikkeen- tai ammatinharjoittaja / Osuuskunta / Muu, mikä:

4. Yrityksenne kokoluokka Suomen kirjanpitolain mukaan viimeisimmällä tilikaudella:

Mikroyritys (päättäneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: taseen loppusumma 350 000 € / liikevaihto 700 000 € / henkilöstömäärä tilikauden aikana keskimäärin 10 henkilöä)

Pienyritys (päättäneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: taseen loppusumma 6 miljoonaa euroa / liikevaihto 12 miljoonaa euroa / henkilöstömäärä tilikauden aikana keskimäärin 50 henkilöä)

Suuryritys (päättäneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy vähintään kaksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: taseen loppusumma 20 miljoonaa euroa / liikevaihto 40 miljoonaa euroa / henkilöstömäärä tilikauden aikana keskimäärin 250 henkilöä)

Ei suur-, pien- eikä mikroyritys (päättäneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: taseen loppusumma yhtä suuri tai vähemmän kuin 20 miljoonaa euroa / liikevaihto yhtä suuri tai vähemmän kuin 40 miljoonaa euroa / henkilöstömäärä tilikauden aikana yhtä suuri tai vähemmän kuin 250 henkilöä)

En osaa sanoa

5. Onko yrityksenne laatinut liiketoiminnan ohjaamiseksi strategian?

Kyllä on / Ei ole (jos valitsitte ei, kiitän vastauksistanne ja kyselyä kohtaan käyttämästä ajastanne, mutta valitettavasti joudun ilmoittamaan, että yrityksenne ei ole tämän tutkimuksen kohderyhmää)

YRITYKSEN STRATEGIATYÖ

Strategiatyö – termi käsittää yrityksen strategiaproessin kokonaisuudessaan eli strategian suunnitteluvaiheen, - toteutus-, arviointivaiheen sekä strategisen johtamisen.

6. Miten tärkeänä tekijänä liiketoiminnan menestymisen kannalta yrityksenne pitää onnistunutta strategiatyötä?

Erittäin tärkeänä / Melko tärkeänä / En osaa sanoa / Melko vähäpätöisenä / Erittäin vähäpätöisenä

7. Yrityksemme strategian suunnitteluvaihe toteutui / on toteutunut tavoitteidemme mukaisesti

Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Jokseenkin eri mieltä / Täysin eri mieltä, mitkä osa-alueet olette kokeneet haastaviksi:

8. Yrityksemme strategian toteutusvaihe onnistui / on onnistunut asetettujen tavoitteiden mukaisesti

Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Jokseenkin eri mieltä / Täysin eri mieltä, mitkä osa-alueet olette kokeneet haastaviksi:

9. Yrityksemme strategia johtaminen on onnistunut asetettujen tavoitteiden mukaisesti

Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Jokseenkin eri mieltä / Täysin eri mieltä, mitkä osa-alueet olette kokeneet haastaviksi:

10. Kuinka usein arvioitte yrityksenne ”päästrategian” pätevyyttä ja toimivuutta?

Kuukausittain / Kvartaaleittain / Vuosittain / Harvemmin, kuinka usein: / En osaa sanoa

Balanced Scorecard (BSC) - ohjausjärjestelmä

Termin muita käsitteitä ovat tasapainotettu mittaristo, **tuloskortti** tai joissain yhteyksissä yrityksen suorituskykymittaristo – termiäkin näkee käytettävän. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä **tuloskortti**.

11. Käyttääkö yrityksenne tuloskorttia / tuloskortteja?

Kyllä (jos vastasitte kyllä, voitte siirtyä kysymykseen nro 13.) / Ei tällä hetkellä, mutta on ollut aiemmin käytössä / Ei käytä / En osaa sanoa

12. Onko yrityksenne harkinnut tuloskortin käyttöönottoa?

Kyllä on, millä aikavälillä? (x-vuoden sisään) / Ei ole / En osaa sanoa

Mikäli vastasitte kysymykseen numero 12, voitte siirtyä suoraan kysymysnumeroon 25.

13. Monta tuloskorttia yrityksellänne on käytössä?

1 / 2 / 3 – 4 / 5 tai enemmän / En osaa sanoa

14. Kumpi seuraavista vaihtoehdoista kuvaa paremmin tuloskortin käyttötarkoitusta yrityksessänne?

Tuloskortti on yrityksen tuloksen mittaamisen työkalu / Tuloskortti on johtamisen työkalu / En osaa sanoa

15. Millä seuraavista organisaationne tasoista yrityksenne käyttää tuloskorttia? (Voitte valita tarvittaessa useamman vaihtoehdon)

Konsernitasolla / Yritystasolla / Toimintotasolla (esim. tuotanto-, markkinointi- tai myyntitaso) / Yksilötasolla (Tiimi- ja työntekijätaso) / En osaa sanoa

TULOSKORTIN KÄYTETTÄVYYS

(Seuraavien kuuden kysymyksen kysymisessä hyödynnettiin Webropolin arvo-matriisi kysymysmuotoa, siitä syystä eri kysymysnumerot)

16. Tuloskortti on toimiva liiketoiminnan ohjausjärjestelmä

Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Jokseenkin eri mieltä / Täysin eri mieltä

17. Tuloskortti on tuottanut informaatiota yrityksemme johdon päätöksen tueksi

Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Jokseenkin eri mieltä / Täysin eri mieltä

18. Tuloskortti on tukenut yrityksemme johtoa tulevien tilanteiden ennustamisessa

Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Jokseenkin eri mieltä / Täysin eri mieltä

19. Tuloskortti on edesauttanut yrityksemme strategian viestimistä henkilöstölle

Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Jokseenkin eri mieltä / Täysin eri mieltä

20. Tuloskortti on tuonut lisäarvoa yrityksellemme taloudellisesta näkökulmasta

Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Jokseenkin eri mieltä / Täysin eri mieltä

21. Tulokortti on tuonut lisäarvoa yrityksellemme asiakastyytyväisyyden näkökulmasta

Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Jokseenkin eri mieltä / Täysin eri mieltä

22. Valitkaa seuraavista vaihtoehdoista:

Yrityksemme tulokortin ja strategian välinen yhteys on:

Selkeästi tunnistettavissa / Epäselvästi tunnistettavissa / Ei tunnistettavissa / En osaa sanoa

23. Kuinka usein yrityksenne päivittää tulokorttia?

Kuukausittain / Kvartaaleittain / Puolivuositain / Vuositain / Harvemmin, kuinka usein? / En osaa sanoa

24. Yrityksemme muokkaukset tulokorttiin verraten alkuperäiseen tulokorttiin liittyvät sen:

Mittareiden tarpeellisuuteen / Mitattaviin asioihin / Visuaalisuuteen / Johonkin muuhun, mihin? / En osaa sanoa

25. Haluatteko vastaanottaa yhteenvedon tässä tutkimuksessa ilmi tulleista tuloksista?

Kyllä, sähköpostiosoite: / Ei kiitos

26. Tässä kohdassa voitte antaa vapaamuotoista palautetta esimerkiksi saatekirjeeseen, kyselylomakkeen ulkoasuun tai – sisältöön liittyen

Kiitos jättämistänne vastauksista!

Liite 3. Kyselyn saatekirje

Opinnäytetyön tutkimus: Tulokortti osana yrityksen strategiatyötä

Arvoisa yrityksen edustaja

Toimin opiskelijana Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa ja teen parhaillaan opinnäytetyötäni, joka käsittelee Suomessa toimivien yritysten strategiatyötä tulokortin (Balanced Scorecard) avulla.

Opinnäytetyötäni varten teen tutkimuksen, jonka tavoitteena on selvittää, millaisena ohjausjärjestelmänä tulokortti koetaan Suomessa toimivissa yrityksissä osana yrityksen strategiatyötä sekä kuinka yleistä on käyttää tulokorttia Suomessa toimivissa yrityksissä.

Olisin erittäin kiitollinen, jos teillä olisi noin 10 minuuttia aikaa kyselylomakkeen täyttämiseen. Vastauksillanne on suuri merkitys tutkimukseni onnistumisen kannalta. Vastaamalla kyselyyn myös teidän yrityksenne saa ainutlaatuista tietoa Suomessa liiketoimintaa harjoittavien yritysten strategiatyöstä. Jättämiänne vastauksia käsittelen luottamuksellisesti ja täysin anonymisti. Analysoin kyselyn tuloksia vain tilastollisin menetelmin, joten vastauksistanne yritystänne ei pystytä yksilöimään millään tavoin. Yrityksenne valikoitui kohderyhmään yli 30 000 yrityksestä satunnaisesti Bisnode Finland Oy:n ylläpitämästä Selector – yritystietorekisteristä.

Mikäli yrityksenne haluaa hyödyntää tutkimukseni tuloksia, voitte jättää sähköpostiosoitteenne kyselylomakkeen loppuun sille varattuun kohtaan. Opinnäytetyöni tullaan julkaisemaan työn valmistuttua syyskuun aikana Theseus.fi-sivustolla, joka toimii Suomen ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden tietokantana.

Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn **28.8.2020 klo 23.59 mennessä**.

Kiitos ajastanne jo etukäteen!

Ps. mikäli teille tulee kysyttävää kyselyyn liittyen, voitte olla minuun yhteydessä sähköpostilla. Sähköpostiosoitteeni on: markus.pakarinen@myy.haaga-helia.fi

Mukavaa alkavaa syksyä toivottaen,

Markus Pakarinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Liite 4. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta

Opinnäytetyön tutkimus: tuloskortti osana yrityksen strategiatyötä

Arvoisa yrityksen edustaja

Viime viikolla 18.8.2020, olin teihin yhteydessä opinnäytetyöni tutkimukseen liittyvän kyselyn tiimoilta, mihin pyysin teitä jättämään vastauksenne. Kyselytutkimuksellani pyrin selvittämään, millaisena ohjausjärjestelmänä tuloskortti koetaan suomalaisissa yrityksissä osana yrityksen strategiatyötä sekä kuinka yleistä on käyttää tuloskorttia suomalaisissa yrityksissä.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaanne **noin 5 minuuttia**. Kyselyyn jättämienne vastausten avulla voitte olla mukana tuottamassa kallisarvoista tutkimustietoa Suomessa toimivista yrityksistä.

Olen pahoillani, mikäli tämä muistutusviesti tulee teille jo kyselyyn vastanneille tahoille, koska teille tämä viesti on aiheeton. Tämä johtuu kyselyn anonymiteetista. Jos ette ole vielä vastanneet kyselyyn pyydän tekemään sen **28.8.2020 klo 23.59 mennessä**.

Mikäli yrityksenne haluaa hyödyntää tutkimukseni tuloksia, voitte jättää sähköpostiosoitteenne kyselylomakkeen loppuun sille varattuun kohtaan. Opinnäytetyöni tullaan julkaisemaan työn valmistuttua syyskuun aikana Theseus.fi-sivustolla, joka toimii Suomen ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden tietokantana.

Kiitos ajastanne jo etukäteen!

Ps. mikäli teille tulee kysyttävää kyselyyn liittyen, voitte olla minuun yhteydessä sähköpostilla. Sähköpostiosoitteeni on: markus.pakarinen@myy.haaga-helia.fi

Mukavaa alkavaa syksyä toivottaen,

Markus Pakarinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma