



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tuomas Nykänen

Tasapainotetun tuloskortin käyttö terveyspalveluyrityksessä

Johdon näkemys toimivuudesta strategisessa ohjauksessa ja
kehittämistarpeista

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen pro
gradu -tutkielma
Kauppatieteiden koulutusohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tuomas Nykänen		
Tutkielman nimi:	Tasapainotetun tuloskortin käyttö terveystaloustieteiden tutkimuksessa : Johdon näkemys toimivuudesta strategisessa ohjauksessa ja kehittämistarpeista		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimen ja tilintarkastuksen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Benita Gullkvist		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	97

TIIVISTELMÄ:

Suoritusta on mitattava, jotta sitä voi ohjata. Suorituskyvyn mittauksessa on kyse johdon ohjauksen keinosta, minkä avulla toimintaa ja suoritetta mitataan ja raportoidaan määrällisessä muodossa. Johdon laskentatoimen näkökulmasta suorituskyvyn mittaus on yksi kriittisimmistä toiminnoista, mikä näkyy johdon strategisen ohjauksen ja strategisen suorituskyvyn mittauksen yhteneväisyytenä. Suorituskyvyn mittausjärjestelmät ovat yleistyneet 1990-luvun aikana tasapainotetun tuloskortin avulla. Tasapainotetussa tuloskortissa yhdistyy yrityksen toiminta kokonaisvaltaisesti tavalla, missä yrityksen toiminta on mahdollista raportoida johdolle yhdellä näkymällä. Tasapainotettu tuloskortti on terveydenhoidossa ja sairaanhoidossa aktiivisessa käytössä, koska toimialan ominaisuuksia ovat monimutkaiset prosessit ja suuri määrä sidosryhmiä. Tasapainotettua tuloskorttia on toimialalla tutkittu kansainvälisesti paljon, koska sen painoarvo terveydenhoidon ja sairaanhoidon organisaatioissa on mittava. Kansallisesti suorituskyvyn mittausjärjestelmiä ja toimivuutta strategisessa ohjauksessa on tutkittu suhteellisen vähän.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tasapainotetun tuloskortin käyttöä yrityksessä ja tuloskortin toimivuutta yrityksen strategisessa ohjauksessa. Toisena tavoitteena on tuottaa yritykselle kehitysehdotuksia suorituskyvyn mittausjärjestelmän kehittämistyötä varten, jotta se palvelisi paremmin yrityksen johtoa suorituskyvyn mittausjärjestelmänä ja johdon strategisen ohjauksen työkaluna. Tutkielma toteutetaan laadullisella menetelmällä ja teemahaastattelu toimii tutkielman aineistonkeruumenetelmänä. Haastatteluissa käsiteltiin tutkittavan yrityksen tuloskortin käyttöä, jalkauttamista organisaation sisällä, mittareita ja yhteyttä strategiaan ja strategiseen ohjaukseen. Haastatteluihin osallistui yrityksestä seitsemän henkilöä, joista kuusi kuuluvat yrityksen johtoryhmään ja yksi keskijohtoon.

Tutkimustulokset osoittavat, että suorituskyvyn mittauksen nykytilanne tutkittavassa yrityksessä on hyvällä tasolla. Yritys hyödyntää aktiivisesti tuloskortin neljää näkökulmaa. Tuloskortti on tyypillisesti johtoryhmän jäsenillä kuukausittaisessa käytössä sekä diagnostisesti että interaktiivisesti. Tuloskortti on jalkautettu yrityksen sisällä yksiköille ja tiimeille omilla tuloskorteilla. Tutkimuksen perusteella nykyinen tasapainotettu tuloskortti toimii erinomaisesti strategisen ohjauksen työkaluna, ja mittausjärjestelmän ohjausvaikutusta pyritään lisäämään strategiakartan, strategisten tavoitteiden ja palkitsemisjärjestelmäintegraation avulla. Tutkimuksen perusteella yrityksen tuloskortissa on kuitenkin kehitettävää. Käytettävyyden parantaminen tiettyjen yksiköiden osalta mittarien määrittelytyöllä, strategiakauden tavoitteiden lisääminen tuloskortille, teknisen järjestelmän kehittäminen tai tuloskortin rakentaminen BI-järjestelmään ovat kehityskohteita, mitkä parantaisivat tuloskortin toimivuutta johdon työkaluna.

AVAINSANAT: Suorituskyvyn mittaus, strateginen ohjaus, tasapainotettu mittaristo, johdon laskentatoimi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkielman rakenne	10
2	Suorituskyvyn mittaus ja tasapainotettu tulokortti	11
2.1	Suorituskyvyn mittauksen määritelmä	11
2.2	Suoritusmittarit	14
2.2.1	Rahamääräiset mittarit	15
2.2.2	Ei-rahamääräiset mittarit	16
2.2.3	Huomioitavat asiat mittareiden valinnassa	17
2.3	Suorituskyvyn mittausjärjestelmät	18
2.3.1	Tasapainotettu tulokortti	20
2.3.2	Muut mittausjärjestelmät	30
2.4	Suorituskyvyn mittausjärjestelmien vaikutukset organisaatioon	33
2.5	Suorituskyvyn mittausjärjestelmät ja johdon ohjaus	37
3	Tasapainotetun tulokortin käyttö terveystaloudella	42
3.1	Tasapainotetun tulokortin käyttö terveystaloudella	42
3.2	Yhteenveto	48
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttamistapa	50
4.1	Tutkimusmenetelmä	50
4.2	Aineistonkeruu ja analyysimenetelmä	51
4.3	Haastateltavien taustatiedot ja rajaukset	53
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	54
5	Tutkimustulokset	56
5.1	Yrityksen tasapainotetun tulokortin käyttö organisaatiossa	56
5.1.1	Yrityksen tasapainotettu tulokortti	56
5.1.2	Tulokortin käyttö yrityksessä ja sen vaikutus organisaatioon	61
5.1.3	Tulokortin jalkauttaminen yrityksessä	64

5.2	Suorituskyvyn mittaus ja mittarit yrityksessä	65
5.2.1	Yrityksen käyttämät mittarit	65
5.2.2	Vaikuttavuus, hoidonlaatu ja resurssitehokkuus mittareissa	67
5.3	Tasapainotettu tulokortti ja strateginen ohjaus yrityksessä	69
5.3.1	Strategiakartan käyttö yrityksessä	69
5.3.2	Tulokortin käyttö tulevaisuuden suunnittelussa	70
5.3.3	Tulokortin diagnostinen ja interaktiivinen käyttö	71
5.3.4	Tulokortin mittareiden ja tavoitteiden yhteneväisyys strategian kanssa	73
5.3.5	Tulokortin yhteys yhtiön palkitsemisjärjestelmään	74
5.4	Tulokortin kehittämistarpeet	74
5.4.1	Johtoryhmän jäsenten huomaamat tulokortin kehittämistarpeet	74
5.4.2	Tulokortin kehityshavainnot strategisen ohjauksen näkökulmasta	77
5.4.3	Muut kehityshavainnot	79
6	Johtopäätökset	81
6.1	Tutkimuksen rajoitukset	84
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	85
	Lähteet	87
	Liitteet	97
	Liite 1. Puolistrukturoitu teemahaastattelurunko	97

Kuvat

Kuva 1. Suorituskyvyn mittaamisen yleisimmät käyttötarkoitukset	13
Kuva 2. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän viitekehysten kolme eri tasoa	18
Kuva 3. Tasapainotetun tulokortin alkuperäiset neljä näkökulmaa	21
Kuva 4. Tasapainotetun tulokortin strategiakartta	26
Kuva 5. Suorituskykyprisma ja sen viisi tavoitealuetta	30
Kuva 6. Suorituskyky pyramidin rakenne	32
Kuva 7. Suorituskyvyn mittauksen vaikutus organisaation rutiineihin	35
Kuva 8. Strategisen johdon ohjauksen kokonaisuus	41
Kuva 9. Voittoa tavoittelemattoman organisaation tasapainotetun tulokortin runko	46
Kuva 10. Yrityksen tasapainotettu tulokortti konsernitason tasolla	58

Taulukot

Taulukko 1. Tasapainotetun tulokortin käyttöönoton vaikutukset ja käyttöönottoprojektin vaiheet	28
Taulukko 2. Haastatteluiden ja haastateltavien taustatiedot	54

Lyhenteet

BSC	Balanced Scorecard
KPI	Key Performance Indicator
BI	Business Intelligence

1 Johdanto

Suorituskyvyn mittaus on yksi tärkeimmistä johdon ohjauksen keinoista, mikä vaikuttaa yrityksen toimintakykyyn ja sen määrälliseen raportointiin. Michelinin ja Manzonin (2010) tutkimuksessa todettiin, että suorituskyvyn mittaus auttaa organisaatioita strategiatyön eri vaiheissa, jolloin suorituskyvyn mittaus on tärkeä osa organisaation strategista ohjausta. Pavlov ja Bourne (2007) huomautti tutkimuksessaan myös suorituskyvyn mittauksen toimivuuden strategiohjauksen näkökulmasta ja erityisesti, kuinka sisäisen laskentatoimen ja suorituskyvyn mittauksen nähdään olevan vahvasti yhtenäisiä keskenään. Johdon laskentatoimen asiantuntijat toimivat yleensä roolissa, missä varsinkin mittareiden määrittely ja raportointi ovat vahvasti osa työnkuva. Toisessa Bournen ja Pavlovin (2011) tutkimuksessa huomautettiin siitä, kuinka suorituskyvyn mittaus toimii myös eräänlaisena muutosajurina organisaatioille.

Suorituskyvyn mittausjärjestelmät keskittyivät ensin pääsääntöisesti taloudellisiin mittareihin, mitkä keskittyivät mittamaan yrityksen taloudellista kyvykkyyttä. Mittausjärjestelmät alkoivat kehittyä huomattavasti 1990-luvun taitteessa, kun Mcnair ja muut (1990) esittelivät suorituskyky pyramidin, missä laatujohtamisen ja toimintolaskennan periaatteet yhdistyivät keskenään. Suorituskyky pyramidin toi vision osaksi suunnittelua ja lopulta myös osaksi suorituskyvyn ohjausta. Ajan kuluessa on kehitetty muitakin mittausjärjestelmiä, kuten esimerkiksi Neelyn ja muiden (2001) esittelemä suorituskykyprisma. Monissa organisaatioissa on käytössä myös Nopadolinin (2023) mainitsema tavoitteet ja keskeiset tulokset (Objectives and key results) – järjestelmä, missä KPI-mittareita ei hyödynnetä.

Yli kolmekymmentä vuotta sitten Kaplanin ja Nortonin (1992) esittelemä tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard) toi mukaan ei-taloudellisten näkökulmien mukaisten mittareiden raportoimisen osaksi suorituskyvyn mittausraportointia. Tulokortti on saavuttanut huomattavaa menestystä yrityksissä sen monipuolisuuden ansiosta. Kaplan ja Norton (1993) jatkoivat tulokortin implementaation ja käytön tutkimista tapaustutkimusten avulla, missä tulokortin käyttöönottovaikutuksia tutkittiin laajalti.

Tuloskortin strategiakytkösten tutkiminen jatkui uudelle vuosituhannelle, kun Kaplan ja Norton (2000) kehittivät strategiakartan osaksi tuloskortin käyttöönottoprosessia, jotta tuloskortin mittarit olisivat mahdollisimman linjassa strategian kanssa. Tuloskortin vaikutuksia on tutkittu runsaasti, kuten esimerkiksi Davis ja Albright (2004) tutki BSC:n vaikutuksia organisaation taloudelliseen suorituskyyyn.

Suorituskyvyn mittausjärjestelmät kuuluvat vahvasti osaksi johdon ohjausta ja ohjausjärjestelmiä. Malmi ja Brown (2008) huomauttavat tutkimuksessaan, kuinka laajasti johto pystyy ohjaamaan strategisesti tärkeää toimintaa mittausjärjestelmien avulla. Benét ja muut (2019) toivat tutkimuksessaan esille, miten tasapainotettu tuloskortti kuuluu osaksi strategista johdon ohjauspakettia ja Henri (2006a) toi tutkimuksessaan esille johdon ohjausjärjestelmien ja strategian välisen yhteyden.

Suorituskyvyn mittauksessa vaikuttaa vahvasti myös toimialasidonnaisuus, mikä näkyy siinä, miten suorituskyvyn mittareita käytetään organisaation suorituskyvyn mallintamiseksi. Suorituskyvyn mittausjärjestelmiin vaikuttaa vahvasti terveydenhuollon ja sairaanhoidon toimialoilla Catuognon ja muiden (2017) tutkimuksen perusteella organisaation toimialan ja erikoisalan omat piirteet. Organisaation luonne vaikuttaa myös tasapainotetun tuloskortin ominaisuuksiin ja painoarvoihin, mitä Kaplan (2001) mallinsi tutkimusartikkelissaan. Ippolito ja muut (2023) painottivat tutkimuksessaan erilaisten datavetoisten tietojärjestelmien merkitystä terveydenhoidon suorituskyvyn mittauksen toteuttamisessa, koska toimialalla on huomattava määrä taloudellista ja kliinistä suorituskyvyn dataa kerättävänä ja käsiteltävänä.

Tasapainotettu tuloskortti on aihe, mikä toistuu jatkuvasti johdon laskentatoimen tutkimuksissa. Aihe on tärkeä organisaatioiden ohjauksen näkökulmasta, mikä näkyy myös tutkimusartikkeleiden määrässä. Strategisen ohjauksen ja suorituskyvyn mittausjärjestelmien välisestä yhteydestä on mainittu useissa eri artikkeleissa, kuten

esimerkiksi Bénetin ja muiden (2019) artikkelissa. Tutkimusnäkökulmallisesti se esiintyy huomattavasti harvemmin.

Tuloskortin tehokkuutta strategian ohjauksen ja kommunikoinnin näkökulmasta tutki Malina ja Selto (2001) tutkimuksessaan. Samassa Malinan ja Selton (2001) tutkimuksessa huomautettiin, kuinka tuloskortin on pohjauduttava strategiaan, jotta sitä on mahdollista hyödyntää tehokkaasti strategisessa ohjauksessa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu tuloskortin käytettävyyttä strategisen ohjauksen näkökulmasta, mikä luo tälle tutkimukselle uutuusarvoa. Vitezić ja muut (2019) tutkivat tuloskortin tehokasta käyttöä julkisissa terveydenhoito-organisaatioissa, mutta tutkimuksessa ei huomioitu strategista ohjausta, mikä lisää tämän tutkimuksen uutuusarvoa. Demartini ja Trucco (2017) tutkivat tuloskortin strategisen käytön vaikutuksia terveydenhuolto-organisaation toimintaan, mutta tutkimuksessa ei huomioitu tuloskortin toimivuutta strategisen ohjauksen työkaluna. Näin ollen aikaisempaa tutkimusta tuloskortin käytöstä ja toimivuudesta strategisessa ohjauksessa terveydenhoito-organisaatioissa ei ole, mitä voidaan pitää tutkimusaukkona. Tuloskortin toimivuus strategisen ohjauksen työkaluna on varmistettava, jotta sitä voidaan käyttää tehokkaasti organisaation ohjaamiseen kohti haluttua tavoitetilaa.

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkielma tehdään tilaustyönä eräälle yritykselle. Tutkittavassa yrityksessä on erittäin pitkälle viety strateginen ohjaus, ja suorituskyvyn mittaus ja mittausjärjestelmät ovat arkipäivää organisaation rutiineissa. Tutkittava yritys on Kirjanpitolain (1336/1997 1:4 c §) mukainen suuryritys, mitä ylittää kaikki kolme lain asettamaa raja-arvoa: Liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa, taseen loppusumma on yli 20 milj. euroa ja henkilöstöä yrityksellä on keskimääräisesti yli 250 henkilöä. Yritys toimii terveydenhuollon ja sairaanhoidon toimialalla, ja se on erikoistunut tietyn tyyppiseen potilashoittoon. Yrityksen erikoispiirteinä voidaan pitää sen omistajarakennetta, mikä tekee siitä julkisomisteisen yhtiön. Tämä vaikuttaa suoraan visioon, missioon ja strategiaan.

Tutkittavasta yrityksestä on saatu ennakkotietona, että yritys hyödyntää tasapainotettua tuloskorttia suorituskyvyn mittausjärjestelmänään. Yrityksen johto on kuitenkin huomannut, että nykyistä tasapainotettua tuloskorttia olisi hyvä arvioida ja mahdollisesti kehittää, jotta se vastaisi paremmin yrityksen johdon tietotarpeisiin. Tasapainotettu tuloskortti on erittäin tärkeä yrityksen ohjauksen kannalta, mutta tuloskortin pitää palvella johdon tietotarpeita.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tutkittava yritys käyttää tasapainotettua tuloskorttia ja miten kyseinen mittausjärjestelmä toimii strategisessa ohjauksessa. Näiden perusteella yritykselle laaditaan kehitysehdotuksia mittausjärjestelmän kehittämistä varten. Tutkimusrajoituksena toimii pelkkien kehitysehdotusten tuottaminen ja itse kehitysprosessi on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuskysymyksinä toimivat:

1. Miten tasapainotettua tuloskorttia käytetään yrityksessä ja miten tuloskortti toimii strategisen ohjauksen työkaluna?
2. Miten tasapainotettua tuloskorttia olisi mahdollista kehittää?

Tutkimus toteutetaan laadullisin menetelmin. Aineistonkeruumenetelmänä toimii puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarjoaa mahdollisuuden sisällyttää tärkeimmät teemat ja niiden kysymykset osaksi haastattelurunkoa. Teemahaastattelu tarjoaa myös mahdollisuuden ohjata haastattelutilanne havaintoihin, joita ei välttämättä ole käsitelty teoreettisessa viitekehyksessä.

Suorituskyvyn mittausta ja sen vaikutusta johdon ohjaukseen on tutkittu laajasti, mutta kyseisiä aiheita ei ole aikaisemmin tutkittu yrityksessä, mikä luo tälle tutkielmalle uutuusarvoa. Aihetta ei ole myöskään tutkittu paljoa kansallisesti tai toimialakohtaisesti. Tasapainotetun mittausjärjestelmän arviointitutkimuksia on myös suhteellisen vähän,

mikä tuo tutkimukselle uutuusarvoa. Tutkimuksen laadullinen aineisto käsitellään teemoittain.

Tutkimuksen avulla johdon laskentatoimen asiantuntija voi syventää osaamistaan suorituskyvyn mittauksen, mittausjärjestelmien ja niiden vaikutuksista johdon ohjaukseen liittyen. Tutkimuksen avulla on mahdollista myös tehdä havaintoja siitä, miten suorituskyvyn mittausjärjestelmät toteutetaan tämän tutkielman kohteena olevan yrityksen toimialalla. Tulokset eivät ole kuitenkaan yleistettävissä, koska tutkimus tarkastelee vain yhden yhtiön toimintaa. Tutkielma antaa kuitenkin hyvän poikkileikkauksen aiheeseen toimialan näkökulmasta.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman kirjallisuuskatsaus koostuu luvuista kaksi ja kolme. Kirjallisuuskatsaus keskittyy ensin suorituskyvyn mittaukseen, mittausjärjestelmiin ja niiden vaikutuksiin organisaatiossa ja organisaation eri osiin. Viitekehyksessä tarkastellaan myös suorituskyvyn mittausjärjestelmien vaikutusta johdon ohjaukseen. Lopulta teoreettinen viitekehys syvennyy suorituskyvyn mittaukseen ja mittausjärjestelmään toimialakohtaisesti. Tutkielman teoriaosa keskittyy tasapainotettuun tuloskorttiin, koska toimeksiannon mukaisesti yrityksellä on käytössä tasapainotettu tuloskortti. Tutkielmassa käsitellään myös muita mittausjärjestelmiä lyhyesti, jotta niiden välisiä eroja on mahdollista huomioida.

Tutkielman empiirinen osuus koostuu luvuissa neljä ja viisi. Luvussa neljä tutustutaan tutkimusmetodologiaan, tutkimuksen käytännön toteutukseen sekä tutkimuksen rajoitteisiin ja luotettavuuteen. Luku viisi käsittelee tutkimuksen tuloksia, jossa teemat on jaettu alakappaleisiin. Kuudennessa luvussa pohditaan tutkimustuloksia, tutkimuksen onnistumista ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Suorituskyvyn mittaus ja tasapainotettu tulokortti

Tämän tutkielman toinen luku käsittelee yhtä pääkäsitettä: suorituskyvyn mittaamista ja mittausjärjestelmiä. Luvussa syvennyttään ensin siihen, mitä suorituskyvyn mittaus käsitteenä tarkoittaa. Määrittelyn jälkeen siirrytään mittareihin ja niiden eri muotoihin, minkä jälkeen määritellään mittausjärjestelmät. Tutkielmassa keskitytään pääsääntöisesti tasapainotettuun tulokorttiin, mutta myös muita mittausjärjestelmiä käsitellään lyhyesti tässä luvussa. Tämän luvun lopussa tarkastellaan strategisen suorituskyvyn mittausjärjestelmien vaikutuksia organisaatioon ja sen osiin. Lopulta viimeisessä alaluvussa tutkitaan mittausjärjestelmien vaikutusta johdon ohjaukseen.

2.1 Suorituskyvyn mittauksen määritelmä

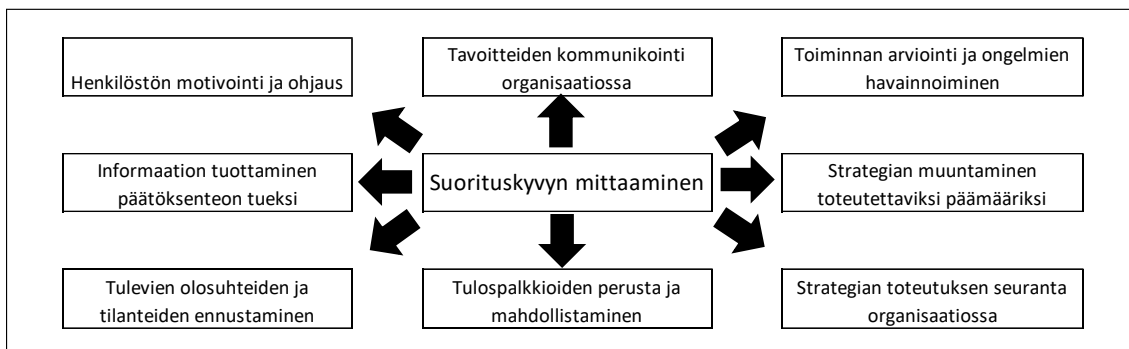
Strateginen suorituskyvyn mittaus on Järvenpään ja muiden (2022, s. 330–331) mukaan prosessi, jossa yrityksen strategiasta johdetaan tavoitteet ja mittarit, ja kyseistä prosessia hyödynnetään strategiaohjauksessa ja toteutuksessa. Strategian implementoinnin lisäksi strategista suorituskyvyn mittausta voidaan hyödyntää myös menneisyyden datan keräyksessä (Micheli & Manzoni, 2010, s.470). Suorituskyvyn mittaus mukautuu hyvin eri organisaatioiden tieto- ja ohjaustarpeisiin (Micheli & Manzoni, 2010, s. 470). Suorituskyvyn mittausprosessissa pystytään määrällisesti raportoimaan toiminnan tehokkuus ja vaikuttavuus (Kamble & Gunasekaran, 2020, s. 65).

Michelin ja Manzonin (2010, s. 466) mukaan yritykset hyötyvät strategisen suorituskyvyn mittauksesta organisaation strategian muodostamisessa, käyttöönotossa ja tarkastelussa. Tämän lisäksi mittaamisella on mahdollista saavuttaa hyötyjä sidosryhmäkommunikaatiossa ja henkilöstön motivoimisessa (Micheli & Manzoni, 2010, s. 466). Kommunikaatiossa suurimmat hyödyt ovat saavutettavissa, kun yritysimagea ja mainetta saadaan vahvistettua ja henkilöstöä motivoidaan mittauksen avulla kehittämään suoritustaan ja edistämään kehityksellistä organisaatiokulttuuria (Micheli & Manzoni, 2010, s. 467).

Suorituskyvyn mittausta voidaan tarkastella operatiivisesta, strategisen kontrollin ja johdon laskentatoimen näkökulmasta. Operatiivisesta näkökulmasta suorituskyvyn mittaus käsitetään ryhmäksi mittareita, joiden avulla suoritusta ja tehokkuutta pystytään ilmaisemaan määrällisesti, ja samalla henkilöstölle voidaan mittauksen avulla raportoida palautetta heidän työpanoksestaan (Bourne ja muut, 2007, s. 785). Strategisen ohjauksen näkökulmasta mittaus nähdään Bournen ja muiden (2007, s. 785) mukaan strategian toimeenpanon kannalta tärkeäksi, koska se haastaa strategian toimivuutta. Johdon laskentatoimen näkökulmasta suorituskyvyn mittaus käsitetään liikkeenjohdon suunnittelun ja budjetoinnin synonyymiksi (Bourne ja muut, 2007, 785).

Suorituskyvyn mittauksen arvostus on muuttunut useasti sen olemassaolon aikana. Aikaisemmin mittaus on nähty enemmänkin palautteenantosilmukkana, jossa johto on saanut tarpeellista tietoa haastaakseen nykyisen toiminnan muodon ja liiketoimintamallin (Pavlov & Bourne, 2011, s. 103). Nykyisellään mittaus nähdään Pavlovin ja Bournen (2011, s. 103) mukaan näiden lisäksi ajurina, jossa mittareilla kannustetaan strategisesti tärkeillä alueilla oppimaan uutta ja kehittämään prosesseja ilman, että johto määrittelee prosessit liian tarkasti.

Suorituskyvyn mittaamiselle on useita eri käyttötarkoituksia. Järvenpään ja muiden (2022, s. 331) mukaan tärkeintä on kriittisten menestystekijöiden identifioiminen ja mittaaminen, jotta johdolle on mahdollista tuottaa tietoa organisaation tilasta ja kehittämistarpeista. Kuvassa 1 on havainnollistettu suorituskyvyn mittauksen yleisiä käyttötarkoituksia.



Kuva 1. Suorituskyvyn mittaamisen yleisimmät käyttötarkoitukset (Järvenpää ja muut, 2022, s. 331).

Suorituskyvyn mittauksesta on Michelin ja Marin (2014, s. 148) mukaan hyötyä organisaatiolle organisaation strategian implementaatiossa, muodostamisessa ja tarkastelussa. Tämän lisäksi mittaus auttaa kommunikoimaan tuloksia sidosryhmille sekä sen avulla on mahdollista vahvistaa organisaation mainetta ja brändiä (Micheli & Mari, 2014, s. 148). Organisaatio hyötyy suorituskyvyn mittauksesta Michelin ja Marin (2014, s. 148) mukaan myös koko henkilöstön motivoinnin näkökulmasta, koska se luo organisaatioon myös kulttuurin, mikä tähtää toiminnan parantamiseen ja mikä ohjaa organisaation vaalimaan oppimista.

Mittauksen perustana toimii suorituskyvyn mittarit ja siitä johdetut mittausjärjestelmät, jotka ovat Akhtarin ja Sushlin (2018, s. 924) mukaan järjestelmiä, joissa hyödynnetään eri mittareita ja avaintunnuslukuja (KPI) yrityksen tuottavuuden, tehokkuuden ja laadun mittauksessa. Samalla järjestelmä hallinnoi, ohjaa ja monitoroi organisaation toimintaa ja suorituksia (Akhtar & Sushli, 2018, s. 924). Suorituskyvyn mittausjärjestelmiä käsitellään luvussa 2.3.

Vaikka suorituskyvyn mittauksella on paljon positiivisia vaikutuksia, voi siitä olla myös mahdollisesti haittaa organisaatiolle. Michelin ja Marinin (2014, s. 148) mukaan suorituskyvyn mittaukseen liittyvät hankkeet eivät yleensä vastaa niille asetettuihin odotuksiin, jolloin niistä voi olla haittaa organisaation toiminnalle. Jotta organisaatio

voi välttää nämä seuraukset, on johdon ymmärrettävä suorituskyvyn mittauksen ja johtamisen vaatimat olosuhteet, jotta näistä käytännöistä on positiivista hyötyä organisaation suorituskyvylle (Micheli & Mari, 2014, s. 148).

2.2 Suoritusmittarit

Jotta suorituskykyä on mahdollista määrällisesti mitata ja laadullisesti havainnoida, tarvitaan niitä kuvaavia mittareita. Niven (2014, s. 221) määrittelee suoritusmittareiden olevan standardoituja mittareita, joilla arvioidaan ja kommunikoidaan suoriutumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Suoritusmittarit voidaan jaotella useisiin eri tyyppeihin. Suoritusmittarit voidaan nähdä toiminnan kvantifiointina, missä jonkun tietyn toiminnan tehokkuus ja vaikutus mitataan määrällisesti tietyillä ja ennalta sovitulla mittareilla (Kamble & Gunasekaran, 2020, s. 65).

Suorituskyvyn mittareiden tavoitteena on Melnykin ja muiden (2014, s. 175) mukaan määrällisesti ilmaista sitä, mitä on tapahtunut. Se on samalla suorituksen standardi ja tavoite, mikä ilmaisee sen, mikä on huono tai hyvä suoritus, milloin se myös ohjaa organisaation toimintaa (Melnyk ja muut, 2014, s. 175). Mittareiden ominaisuuksiksi mielletään Melnykin ja muiden (2014, s. 175) mukaan, että ne ilmaisevat tavoitteiden alittamiseen, saavuttamiseen ja ylittämiseen liittyviä seurauksia.

Suoritusmittarit johdetaan tahtotilasta ja siihen johtavasta suunnitelmasta eli strategiasta. Strategia toimii suunnittelupohjana, jonka pohjalta tehdään strategisten keinojen valinnat, siten syy-seuraussuhdeketjun avulla sekä organisaatiosegmenttien vastuunjaolla voidaan luoda mittarit ja lopulta tavoitejohtamisen järjestelmä (Ikäheimo ja muut, 2019, s. 147–148). Suoritusmittarit voidaan jakaa kahteen eri muotoon niiden luonteen suhteen: rahamääräisiin ja ei-rahamääräisiin mittareihin. Mittareiden valinnassa on myös monta eri asiaa, joita organisaation johdon on mietittävä valitessaan mittareita. Kaplanin ja Nortonin (1992, 71) mukaan johto ei yleensä seuraa pelkästään taloudellisia tai operatiivisia mittareita, vaan johto tyyppillisesti raportoi mittareita tasapuolisesti saadakseen kokonaisen tilannekuvan toiminnoista.

2.2.1 Rahamääräiset mittarit

Rahamääräiset mittarit ovat nimensä mukaisesti taloudellisia mittareita, mitkä ovat tyypillisesti seurausperusteisia, eli mittarit johdetaan organisaation taloudellisen toiminnan lopputuloksesta tai jonkun vaiheen tuloksesta, milloin ne eivät ota huomioon itse toimintaan liittyviä näkökulmia (Järvenpää ja muut, 2022, s. 340–341). Taloudelliset eli rahamääräiset mittarit ovat Parmenterin (2012, s. 60) mukaan toiminnan kvantifiointia, eli toiminnalle määritellään jokin rahallinen arvo ja lopputavoite, mikä ilmaistaan dollareina, euroina tai muuna organisaation käyttämänä valuuttana. Taloudelliset mittarit ovat myös erinomainen tapa ohjata tytäryhtiöitä ja pitää kontrolli konsernin sisällä, koska taloudelliset mittarit ohjaavat dialogiin pääkonttorin ja tytäryhtiön välillä (Micheli & Manzoni, 2010, s. 467).

Taloudellisille mittareille on tyypillistä, että ne perustuvat aikaisempaan taloudelliseen informaatioon sekä kustannustietoihin, jotka itsessään ovat luonteeltaan lyhytaikaisia ja mittaavat esimerkiksi kannattavuutta ja operatiivista tehokkuutta sekä tulevaisuuden tuottopotentiaalia (Larimo ja muut, 2016, s. 878). Rahamääräiset mittarit ovat kuitenkin Larimon ja muiden (2016, s. 879) mukaan rajallisia mittareita suorituskykyä arvioitaessa, koska niillä ei pystytä kuvaamaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteita, arvonluontia tai kilpailukykyä.

Rahamääräisiä mittareita on lukematon määrä. Tyypillisesti mittarit keskittyvät kannattavuuteen, kasvuun tai osakkeenomistajan arvonlisäykseen, joita ovat esimerkiksi kassavirtoihin keskittyvät mittarit, liikevaihdon kasvu, operatiivisen tuloksen raportoiminen kustannuspaikoittain ja oman pääoman tuottoaste ROE (Kaplan & Norton, 1992, s. 77). Yrityksen on tärkeää tunnistaa omat avainmenestystekijät ja kriittiset avainmenestystekijät, koska nämä ovat yleensä yksilöllisiä ja yrityksestä riippuvaisia (Järvenpää ja muut, 2022, s. 332).

2.2.2 Ei-rahamääräiset mittarit

Organisaation operatiivista toimintaa on myös pakko mitata muillakin tavoin kuin talouteen perustuvilla mittareilla. Ei-rahamääräiset mittarit ovat yleensä Larimon ja muiden (2016, s. 879) mukaan linkitetty vahvasti tuotokeskeisyyteen, strategiaan, johdon ohjaustarpeisiin ja kilpailukyvykkyyteen. Lisäksi mittarit ovat yleensä toimintaan ja tulevaisuuteen nojautuvia (Larimo ja muut, 2016, s. 879). Malagueñon ja muiden (2018, s. 223) mukaan ei-rahamääräiset mittarit ovat yleensä tulevaisuuteen perustuvia mittareita, mitkä määrittelevät tulevaisuuden rahallisen suorituskyvyn. On tyypillistä, että ei-rahamääräisiä mittareita hyödynnetään suorituksen arvioinnissa taloudellisten mittareiden sijaan, koska rahallisilla mittareilla ei välttämättä pystytä kuvailemaan tarvittavaa palautetta organisaation ja yksilöiden kilpailukyvyistä (Larimo ja muut, 2016, s. 879).

On hyvä huomata, kuinka suuri vaikutus ei-rahamääräisillä mittareilla on organisaation taloudelliseen suorituskykyyn. Ei-rahamääräiset mittarit, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja toimituskyky vaikuttavat lähes suorasti organisaation taloudelliseen toimintakykyyn, koska asiakastyytyväisyys ja toimitusten ajallisuus vaikuttavat asiakasmääriin, jolloin näiden osioiden menestys vaikuttaa liikevaihtoon ja tuottomarginaaliin (Baraka ja muut, 2023, s. 19). Ei-rahamääräisissä mittareissa on kuitenkin Bournen (2008, s. 67–68) mukaan se ongelma, että niitä on haastavampi suunnitella ja hyödyntää kuin kirjanpitoon perustuvia mittareita, koska yrityksillä on huomattavasti enemmän kokemusta taloudellisesta raportoinnista ja johtamisesta.

Ei-rahamääräiset mittarit ovat myös pitkäikäisempiä verrattuna puhtaasti taloudellisiin mittareihin. Srinivasanin ja Thevaranjan (2016, s. 104–105) mukaan ei-rahamääräiset mittarit ovat yleisesti parempia mittareita pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa. Samalla tämä vähentää ylikuottamista lyhytnäköisiin taloudellisiin mittareihin johdon kompensaaion näkökulmasta, jolloin myös kyseiset mittarit voivat ohjata johtoa olemaan tekemättä lyhytnäköisiä päätöksiä (Srinivasan & Theravanja, 2016, s. 104–105).

2.2.3 Huomioitavat asiat mittareiden valinnassa

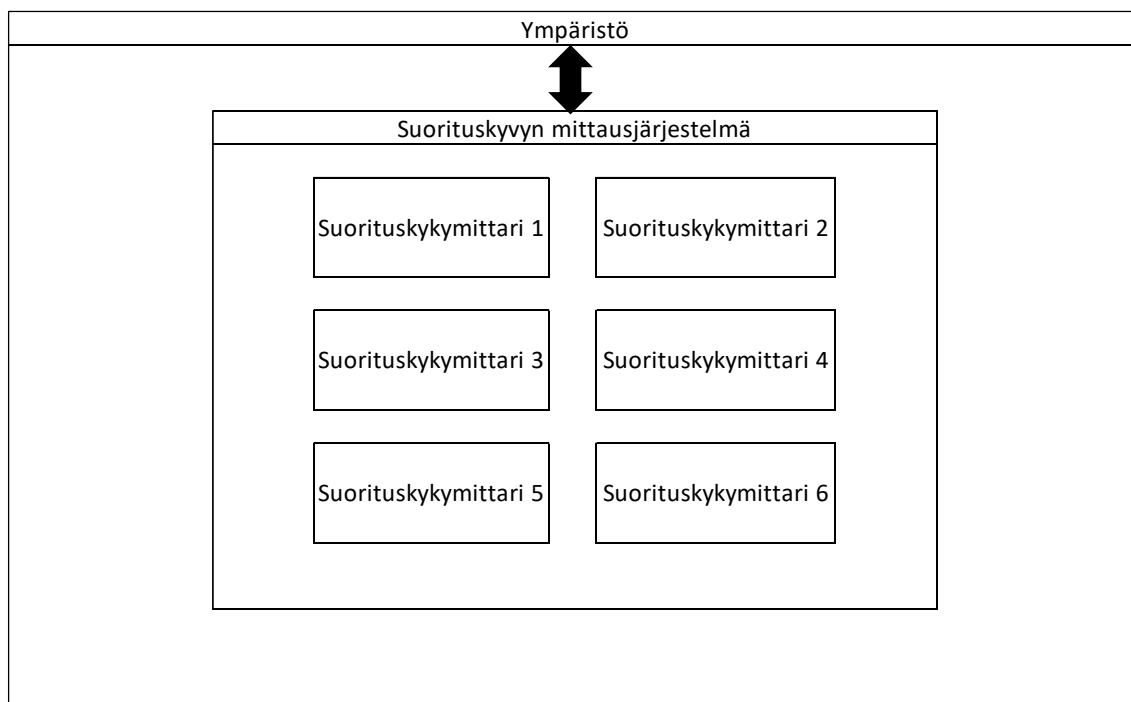
Suorituskyvyn mittareita valitessa on huomioitava monia eri asioita. Suorituskyvyn mallintamiseksi yrityksen on varmistettava, että tavoitteet on määritelty yksityiskohtaisesti (Speklé & Verbeeten, 2014, s. 134). Organisaation on pystyttävä määrittelemään ja valitsemaan vääristelemättömiä suorituskyvyn mittareita, mitkä ovat linjassa organisaation lopputavoitteiden kanssa (Speklé & Verbeeten, 2014, s. 134). Organisaatioiden toimijoiden on Speklén ja Verbeetenin (2014, s. 134) mukaan tiedettävä ja ohjattava tuotantoa oikein saavuttaakseen halutun lopputuotteen. Päätöksentekijöiden on ymmärrettävä myös vaihtoehtoiset toteutukset ja niiden kustannukset (Speklé & Verbeeten, 2014, s. 134).

Mittareiden valinnassa huomio kiinnittyy myös siihen, mitä halutaan todellisuudessa mitata. Järvenpään ja muut (2019, s. 151–152) määrittelevät valinnoissa painavan mittareiden luonne, halutaanko mitata absoluuttisilla luvuilla vai suhdeluvuilla ja lopulta organisaation tavoitteidenasetanta. Tavoitehorisontti mittarille on hyvä asettaa strategiakauden mukaisesti, kun mittari on johdettu visiosta ja strategiasta, jotta saadaan synergiahyödyt strategisen suunnittelun ja vuosibudjetoinnin kanssa (Järvenpää ja muut, 2019, s. 152).

Mittareita laadittaessa on määriteltävä, miten niitä hyödynnetään, mitä oikeasti mitataan, mittarin tavoitearvo ja kenelle mittarin tulosvastuu kuuluu sekä kuka kyseisen mittarin raportoi eteenpäin (Järvenpää ja muut, 2022, s. 346). Järvenpään ja muiden (2022, s. 346) mukaan huomioon on otettava tiedonkeruunlähde, raportoinnin kohdeyleisö, raportointitiheys eli kuinka usein mittaria raportoidaan ja missä mittaritieto käsitellään sekä miten tavoitteisiin päästään ja miten kyseisiä mittareita pystyy mahdollisesti manipuloimaan.

2.3 Suorituskyvyn mittausjärjestelmät

Suorituskyvyn mittausjärjestelmissä on kyse suorituskyvyn mittareista, joiden avulla organisaatio pystyy kvantifioimaan toimintojensa tehokkuuden ja vaikuttavuuden (Neely ja muut, 2005, s. 1229). Mittausjärjestelmissä on Neelyn ja muiden (2005, s. 1229–1231) määrittelemänä kolme eri tasoa: Yksilölliset suoritusmittarit, kokonaiset mittariryhmät eli suorituskyvyn mittausjärjestelmä ja lopulta suorituskyvyn mittausjärjestelmän ja sen toimintaympäristön suhde toisiinsa. Kuvassa 2 on havainnollistettu suorituskyvyn mittausjärjestelmän teoreettinen viitekehys, joka koostuu kolmesta eri tasosta.



Kuva 2. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän viitekehysten kolme eri tasoa (Neely ja muut, 2005, s. 1229).

Suorituskyvyn mittausjärjestelmällä on useita eri ominaisuuksia. Kattavan mittausjärjestelmän pitäisi Pinheiro de Liman ja muiden (2013, s. 526) mukaan sisältää ainakin nämä ominaisuudet: mittausjärjestelmän pitää olla strategiajohtoinen, ilmaista selkeästi strategiaa ja monitoroida tuloksia, olla pitkälle aikavälille suunniteltu sekä helposti ymmärrettävä ja implementoitava. Tämän lisäksi järjestelmän pitää olla

yhdistetty palkitsemisjärjestelmään (Pinheiro de Lima ja muut, 2013, s. 526). Mittausjärjestelmän mittareiden on Pinheiro de Liman ja muiden (2013, s. 526) mukaan perustuttava organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja kriittisiin avainmenestystekijöihin. Järjestelmän pitäisi sisältää rahallisia ja ei-rahamääräisiä mittareita, jotka on johdettu avainmenestystekijöistä ja strategiaraameista (Pinheiro de Lima ja muut, 2013, s. 526).

Suorituskyvyn mittausjärjestelmillä on organisaatioissa monta eri roolia, joissa niitä voidaan hyödyntää. Käyttöroolit voidaan Speklén ja Verbeetenin (2014, s. 134) määrittelemänä jakaa viiteen eri pääkategoriaan: suorituksen mittaukseen, strategiajohtamiseen, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään vertailun ja säädösten noudattamisen näkökulmasta, vaikuttavuuskäyttämiseen, sidosryhmäsuhteisiin ja ohjaukseen sekä lopulta oppimiseen ja kehitykseen. Mittausjärjestelmiä suositellaankin Franco-Santosin ja muiden (2012, s. 79) mukaan useasti organisaation toiminnan tehostamisen ja strategian implementaation helpottamiseksi.

Suorituskyvyn mittausjärjestelmällä on huomattava vaikutus yrityksen toimintaan. Mittausjärjestelmät ovat Muran ja muiden (2021, s. 141) mukaan jopa tarpeellisia mahdollistamaan organisaatiolle asetettujen operatiivisten ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Suorituskyvyn mittausjärjestelmillä voidaan nähdä olevan myös positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan, jos organisaatio on kykeneväinen tukemaan tutkimusta ja hyväksikäyttämään mittausjärjestelmää (Muran ja muut, 2021, s. 141–143).

Hyvällä suorituskyvyn järjestelmällä on Järvenpään ja muiden (2022, s. 346) mukaan viisi ominaisuutta, jotka ovat: Yhteneväisyys, tasapaino, portaisuus, käyttöönotto ja kehittäminen. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän mittareiden on oltava yhteneväisiä strategian kanssa, ja mittareiden on oltava tasapainossa ajallisesti ja sidosryhmien näkökulmasta (Järvenpää ja muut, 2022, s. 346). Mittausjärjestelmää jalkautetaan portaittain ylätason tavoitteista ja mittaristosta alemmille organisaatiotasolle ja

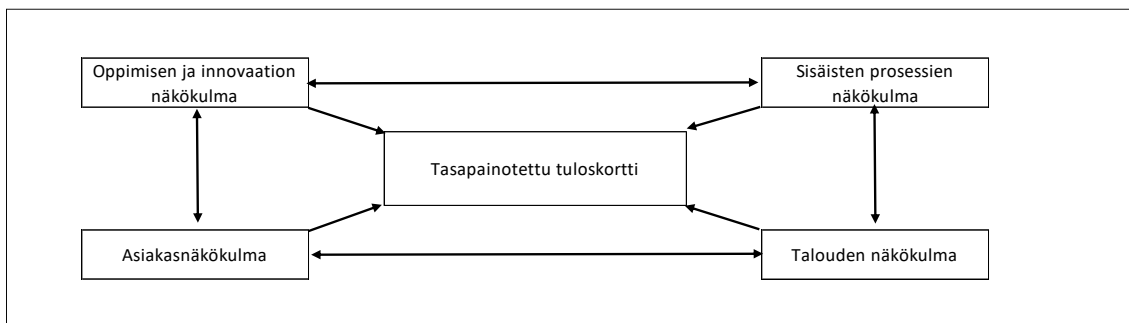
mittausjärjestelmää on hyödynnettävä jatkuvasti organisaation johtamisessa (Järvenpää ja muut, 2022, s. 346). Mittausjärjestelmää on jatkuvasti kehitettävä strategian kanssa yhteneväiseksi (Järvenpää ja muut, 2022, s. 346). Mittausjärjestelmän mittareiden ja tavoitteiden on Franco-Santosin ja muiden (2012, s. 99) mukaan oltava linjassa korkeiden strategisten tavoitteiden kanssa sekä niiden on oltava ohjattavissa, ajattomia sekä niiden täytyy omata korkea pätevyys teknisestä näkökulmasta. Jälkimmäinen ominaisuus korostuu, kun mittausjärjestelmää hyödynnetään palkitsemisessa (Franco-Santos ja muut, 2012, s. 99).

2.3.1 Tasapainotettu tulokortti

Tasapainotetun tulokortin määritelmä ja käyttötarkoitus

Tasapainotetussa tulokortissa on kyse Kaplanin ja Nortonin (1992, s. 71) kehittämästä suorituskyvyn mittausjärjestelmästä, jonka tavoitteena on antaa johdolle nopea, mutta kattava kokonaisnäkyminen organisaation tilanteesta. Tasapainotetun tulokortin päätavoitteena on yhdistää organisaation strategia sen liiketoimintaan ja näin mahdollistaa sekä ei-rahamääräisten että rahamääräisten mittareiden näyttämisen yhtenäisenä kokonaisuutena (Perramon ja muut, 2016, s. 1123).

Tulokortti jakautuu neljään eri näkökulmaan, taloudelliseen näkökulmaan, sisäisten prosessien näkökulmaan, asiakasnäkökulmaan ja innovaation ja oppimisen näkökulmaan (Kaplan & Norton, 1992, s. 72). Järvenpään ja muiden (2022, s. 335) mukaan on hyvin tyypillistä, että organisaatiot sisällyttävät tulokorttiinsa 3–5 näkökulmaa, ja viidentenä näkökulmana voidaan pitää henkilöstönäkökulmaa. Alustavana lähtökohtana tulokortin kehittämiseksi oli Kvaløyin ja Olsenin (2023, s. 619) mukaan, että pelkästään taloudellisiin suorituskyky mittareihin tukeutuminen ei ollut riittävää. Seurauksena luotiin suorituskyvyn mittausjärjestelmä, jonka tavoitteena on myös lyhyen aikavälin taloudellisten tavoitteiden kuvauksen lisäksi mitata pitkän aikavälin strategisia tavoitteita (Kvaløy & Olsen, 2023, s. 619). Kuvassa 3 on kuvattu tasapainotetun tulokortin neljä alkuperäistä näkökulmaa.



Kuva 3. Tasapainotetun tuloskortin alkuperäiset neljä näkökulmaa (Kaplan & Norton, 1992, s. 72).

Tasapainotetun mittariston suurimpana hyötynä on se, että yritys pystyy muuntamaan strategian toteutettaviksi tavoitteiksi (Malagueño ja muut, 2018, s. 222). Jokainen tuloskortin mittari on osana tasapainoista syy-seuraussuhdetta, mikä tarkoittaa, että tulevaisuuteen perustuvat mittarit ovat syy-seuraussuhteessa menneisyyteen perustuvien mittareiden kanssa (Malagueño ja muut, 2018, s. 222). Samalla Tawsen ja Tabeshin (2023, s. 127) määrittelee näkökulmien välisen syy-seurausyhteyden olevan äärimmäisen tärkeä, koska se mahdollistaa tuloskortin tehokkaan käytön organisaatiossa. Tämän lisäksi Kaplanin ja Nortonin (1992, s. 72–73) mukaan tuloskortti minimoi informaatioylikuormaa vähentämällä käytettyjen mittareiden määrää ja tuloskortti pakottaa johdon valitsemaan vain kriittiset mittarit tuloskortille, eikä mittareita lisättäisi sitä mukaan, kun niitä ehdotetaan.

Tasapainotetulla tuloskortilla on muitakin käyttötarkoituksia organisaatiossa kuin strategian yhdistäminen operatiiviseen toimintaan. Kaplanin ja Nortonin (1993, s. 142) mukaan tasapainotettu tuloskortti on parhaimmillaan, kun sitä hyödynnetään muutosprosessin ajurina. Tämän lisäksi tuloskortin nähdään Hoquen (2014, s. 36) mukaan luovan synergiaa eri tulosyksiköiden välille ja tuloskortti osallistuttaa koko organisaatiota strategian luomiseen. Lisäksi se yhdistää erillisten näkökulmien strategioita yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Hoque, 2014, s. 36). Tasapainotetun tuloskortin on myös oltava koostettu useamman eri sidosryhmän kanssa, jotta siitä on mahdollista maksimoida potentiaali (Lesáková ja Dubcová, 2016, s. 41).

Tasapainotettu tuloskortti on erittäin suosittu johdon ohjausjärjestelmä. Johtajien näkökulmasta tasapainotettu tuloskortti on kuuden parhaan joukossa johdon ohjausjärjestelmistä ja organisaatioiden näkökulmasta se on yksi käytetyimmistä ohjausjärjestelmistä (Perramon ja muut, 2016, s. 1121). Cooper ja muut (2017, s. 994) arvioivat, että noin 60 % suurista Yhdysvaltoihin rekisteröidyistä yhtiöistä käyttää tasapainotettua tuloskorttia. Lisäksi tuloskortin implementoinnista on tullut suuri osa johdon laskentatoimea (Cooper ja muut, 2017, s. 994).

Tuloskortilla on myös rajoitteensa. Chytas ja muut (2011, s. 461–462) arvioivat, että syy-seuraussuhde ei huomioi palautekiertoa, mikä voi tapahtua taloudellisten mittareiden ja muiden välillä. Palautekierron puutteellisuus vaikuttaa myös järjestelmän dynamiikan kuvaamiseen (Chytas ja muut, 2011, s. 461–462). Tasapainotetulla tuloskortilla kaikki mittarit ovat tasasuhteisia, vaikka todellisuudessa ne ovat lähes aina erisuhteisia toisiinsa verrattuna (Chytas ja muut, 2011, s. 462). Bénét ja muut (2019, s. 123) argumentoivat, että tuloskortin toisena rajoitteena on sen kyvyttömyys yhdistää strategiaa suorituskyvyn mittareihin ja samalla näyttää niiden strategiset yhteydet tuloskortin näkökulmien välillä.

Tuloskortin näkökulma - Asiakasnäkökulma

Kvaløy ja Olsen (2023, s. 643–644) määrittelevät asiakasnäkökulman kiteyttävän sen, miten organisaatio pystyy luomaan arvoa asiakkaalleen. Asiakasnäkökulmassa tyypillisesti Kaplanin ja Nortonin (1992, s. 73) mukaan mitataan aikaa, laatua, suoritusta ja palvelua sekä kustannusta. Esimerkiksi ajallisesti mitataan aikaa, joka vaaditaan asiakkaan tarpeiden hoitamiseen (Kaplan & Norton, 1992, s. 73). Kaplanin ja Nortonin (1992, s. 73) mukaan laatu-ulottuvuus määritetään yleensä viallisten tuotteiden määrällä, toimitusten ajallisuudella tai toimitusajankohdan ennusteiden paikkansapitävyydellä. Suorituksen ja palvelun yhdistelmässä arvioidaan asiakkaalle luotua arvoa (Kaplan & Norton, 1992, s. 73).

Yrityksen on määriteltävä asiakassegmentti, joille tuotteet ja palvelut tuotetaan (Kicova ja muut, 2023, s. 9). Tärkeimpänä mittarina voidaan pitää asiakastyytyväisyyttä, mikä on yksi tärkeimmistä ehdoista yrityksen menestymiselle, milloin asiakkaille luodun arvon mittausta korostuu huomattavasti (Kicova ja muut, 2023, s. 9). Kicova ja muut (2023, s. 9) argumentoivat, että tyytyväinen asiakas ostaa toistuvasti yrityksen tuotteita ja palveluita, milloin myös yrityksen markkinaosuus kasvaa. Sivutuotteena tyytyväinen asiakas markkinoi yhtiön hyödykkeitä lähipiirilleen (Kicova ja muut, 2023, s. 9). Näiden lisäksi yleisiä asiakasnäkökulman mittareita voi olla esimerkiksi asiakasmäärät, sopimusten voittoprosentti, uusien asiakkaiden tuoma liikevaihto ja asiakaskohtainen kannattavuus sekä myyntivolyymi kappaleittain per asiakas (Niven, 2014, s. 240).

Tuloskortin näkökulma – Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa on kyse Chytasin ja muiden (2011, s. 461) määrittelemänä näkökulmasta, jossa on identifioitu organisaation kannalta tärkeimmät prosessit, joissa organisaation on suoriuduttava erinomaisesti turvatakseen tulevaisuutensa. Nämä tärkeät prosessit vaikuttavat suuresti asiakastyytyväisyyden mittareihin, kuten esimerkiksi kiertoaikaan, tuottavuuteen, työntekijöiden osaamiseen ja laatuun (Kaplan & Norton, 1992, s. 74–75). Organisaatioiden on Kaplanin ja Nortonin (1992, s. 75) mukaan myös tunnistettava ja mitattava omaa yksilöllistä ydinosaaamistaan ja kriittisiä teknologioitaan, jotta he pystyvät ylläpitämään markkinajohtajan asemaa.

Sisäisten prosessien näkökulman muodostaa Perramonin ja muiden (2016, s. 1125) argumentin mukaan kolme rakentavaa pilaria: innovaatio, operatiivinen toiminta ja myynnin jälkeinen palvelu. Sisäisten prosessien näkökulmassa voidaan mitata esimerkiksi, missä ajassa prosessi on suoritettu, pistemäärään perustuvaa laatuarviointia, prosessikustannuksia ja kehitysprojektien onnistumista prosenttimääräisesti ja uusien tuotteiden myyntiä suhteessa liikevaihtoon (Järvenpää ja muut, 2022, s. 343).

Tulokortin näkökulma - Oppimisen ja kasvun näkökulma

Innovaation ja kasvun näkökulmassa on kyse niiden sisäisten kyvykkyyksien ja tietojärjestelmien huomioimisesta, jotka ovat tarpeellisia prosessikehityksen ja asiakassuhteiden kannalta (Kvaløy & Olsen, 2023, s. 644). Hoquen (2014, s. 35) mukaan vuonna 1996 innovaation ja oppimisen näkökulma uudelleennimettiin oppimisen ja kasvun näkökulmaksi, kun siihen lisättiin kasvuelementti ja poistettiin innovaatio. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa tavoitteena on muodostaa infrastruktuuri, minkä organisaatio tarvitsee saavuttaakseen pitkäaikaisen kasvun ja kehityksen (Chytas ja muut, 2011, s. 461).

Oppimisen ja kasvun näkökulmalla on myös kolme eri ulottuvuutta: työntekijöiden tuottavuus, tietojärjestelmien toimivuus ja viimeiseksi motivaatio, voimaantuminen ja johdonmukaisuuden tavoittelu (Perramon ja muut, 2016, s. 1125). Oppimisen ja kasvun mittareina voidaan Nivenin (2014, s. 241) mukaan pitää esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuutta, motivaatioindeksiä, työntekijöiden koulutustasomittaria, koulutuspäivien määrää ja vahinkojen raportointimäärää.

Tulokortin näkökulma – Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on Kaplanin ja Nortonin (1992, s. 77) mukaan osoittaa, yhtenevätkö näkökulman mittarit organisaation strategian implementaatio ja toteutus organisaation tuloksen kanssa. Taloudellisen näkökulman mittarit käsittävät yleensä kannattavuuden, kasvun ja osakkeenomistajan sijoituksen arvon mittareita eli käytännössä sen, miten osakkeenomistaja katsoo organisaation suorituskykyä (Kaplan & Norton, 1992, s. 77).

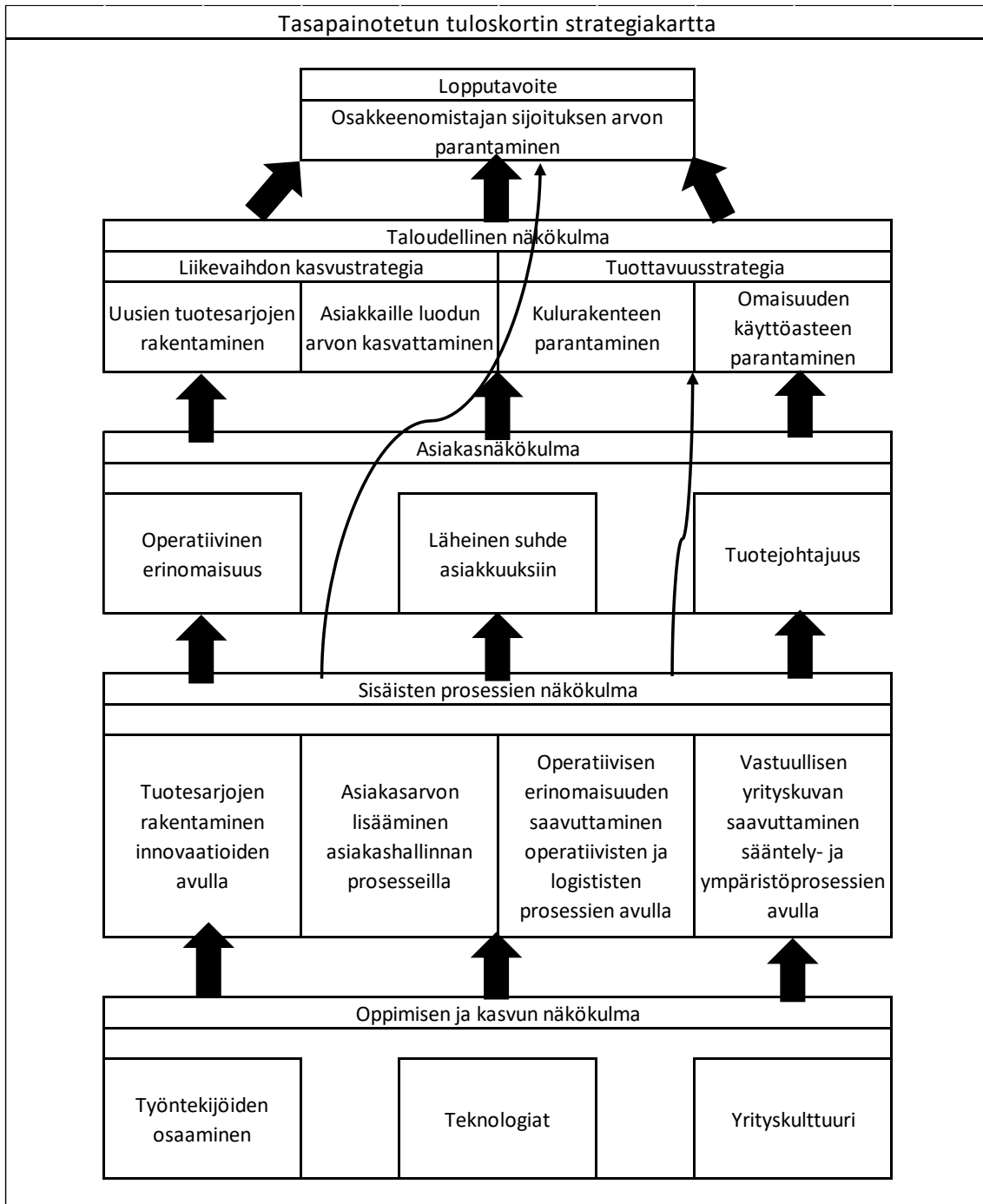
Taloudellinen näkökulma rakentuu kolmen eri ulottuvuuden varaan: liikevaihdon kasvuun, kulujen vähentämiseen ja tuottavuuden kasvattamiseen sekä omaisuuden

hyötykäyttöön ja investointistrategiaan (Perramon ja muut, 2016, s. 1125). Taloudellisen näkökulman mittareina voidaan Järvenpään ja muiden (2022, s. 343) määritelmän mukaan pitää esimerkiksi liikevaihtoa, nettotulosta, Quick ja Current ratiota ja koko pääoman tuottoastetta.

Strategiakartta

Strategiakartta on oleellinen osa tasapainotettua tuloskorttia. Tawsen ja Tabeshin (2023, s. 128) mukaan strategiakartta on visuaalinen ja vahvasti systemaattiseen ajatteluun nojautuva työkalu, minkä avulla yritys pystyy kuvaamaan tuloskortin näkökulmien yhteydet ja antaa tuloskortin implementoijille mahdollisuuden kehittää strategiaan pohjautuvia mittareita. Strategiakartta olisi hyvä kehittää samassa yhteydessä kuin tasapainotettua tuloskorttia kehitetään ja implementoidaan organisaatioon, milloin tuloskortin käyttöönotossa onnistutaan mahdollisimman hyvin (Tawsen & Tabesh, 2023, s. 128).

Strategiakartan avulla voidaan mallintaa taloudellisten ja ei-taloudellisten välistä syy-seuraussuhdetta, missä on yhdistettynä suorituskyvyn mallinnus johdon luomaan strategiaan (Bénet ja muut, 2019, s. 121). Yritys pystyy Hurtado Gonzálezin ja muiden (2012, s. 616) mukaan tunnistamaan ja kuvailemaan suorituskykyä ja suorituskykymittareiden välistä yhteyttä, jos tavoitteet ovat selkeitä, kokonaisvaltaisia ja strategiaan tukeutuvia. Strategiakartan tavoitteena on Bénetin ja muiden (2019, s. 121) mukaan vähentää tasapainotetun tuloskortin heikkouksia strategiaimplementaation ja näkökulmien syy-seurausyhteyksien kanssa. Isommassa mittakaavassa Kaplanin ja Nortonin (2000, s. 168) määrittelemänä strategiakartta kuvaa organisaation resurssiallokaation ja aloitteiden muuntamisen aineellisiksi lopputuloksiksi. Kuvassa 4 on kuvattu tasapainotetun tuloskortin strategiakartta.



Kuva 4. Tasapainotetun tuloskortin strategiakartta (Kaplan & Norton, 2000, s. 168).

Strategiakartta on myös erinomainen viestintätyökalu. Green ja Cheng (2019, s. 2) määrittelee strategiakartan olevan erinomainen tapa viestiä yhtiön strategiaa työntekijöille ja esihenkilöille. Strategiakartan avulla henkilöstölle ja esihenkilöille voi mallintaa heidän suoritteidensa vaikutus organisaation strategian mukaisiin tavoitteisiin,

kun mukana on syy-seuraussuhde-elementti mittareiden välillä (Järvenpää ja muut, 2022 s. 338).

Strategiakartta on paras rakentaa ylhäältä alas-periaatteella, jossa määritellään haluttu lopputavoite ja lopputavoitteesta määritellään askelmerkit ja tie, joka vie kyseiseen haluttuun tulokseen (Hurtado González ja muut, 2012, s. 616). Lopputavoite määritellään Hurtado Gonzálezin ja muiden (2012, s. 616) mukaan missiosta ja ydinarvoista, jonka avulla voidaan määrittää strateginen visio ja päätavoitteet. Lopulta strategian avulla voidaan mallintaa toimenpiteet ja pätevyudet, joiden avulla lopputavoite on mahdollista saavuttaa (Hurtado González ja muut, 2012, s. 616).

Strategiakartalla on kuitenkin omat heikkoutensa. Bénet ja muut (2019, s. 123) argumentoivat, että strategiakartasta puuttuu strategia-ankkuri, koska karttaa ei pidetä ennakkovaatimuksena tulokortin implementoinnille. On myös epäselvää, poistaako strategiakartta tulokortin heikkoudet strategiapohjan kannalta (Bénet ja muut, 2019, s. 123). Strategiakartta on kuitenkin hypoteettinen mallinnus, jonka validointia on haastava suorittaa syy-seuraussuhteen näkökulmasta (Bénet ja muut, 2019, s. 123).

Tulokortin käyttöönotto ja sen vaikutus organisaatiossa

Tasapainotetussa tulokortissa on huomioitava organisaatio ja sen tarpeet. Kaplan ja Norton (1993, s. 135) argumentoivat, että yrityksillä on erilaisia tarpeita niiden markkina-aseman, kilpailutilanteen ja tuotteiden kautta, jolloin jokainen tulokortti tulee olemaan hieman erilainen. Tulosityksiköt tekevät yleensä räätälöityjä tulokortteja vastaamaan heidän missiotansa, strategiaa, kulttuuria ja teknologiaa (Kaplan & Norton, 1993, s. 135). Kuten aikaisemmin todettiin, on strategiakartta hyvä tehdä yhdessä tulokortin käyttöönoton kanssa, jotta tulokortin syy-seuraussuhde ja strategiaperausta saadaan kuntoon (Bénet ja muut, 2019, s. 123). Taulukossa 1 on esitelty tasapainotetun tulokortin käyttöönoton mahdolliset vaikutukset organisaation toimintaan ja

käyttöönottoprojektin vaiheet. Yleisiä suorituskyvyn mittausjärjestelmien vaikutuksia on esitelty alaluvussa 2.4.

Tuloskortin käyttöönoton vaikutukset	- Mahdollistaa strategian muuttamisen prosessiksi
	- Resurssiallokaation parantuminen
	- Tiedonkulun selkeytyminen ja parantuminen
	- Strategian kautta oppimisen mahdollistuminen
	- Budjetoitiriippuvuuden vähentämisen tai lopettamisen mahdollistaminen
Tuloskortin käyttöönottoprojektin vaiheet	1) Päätös tuloskortin käyttöönottamisesta ja projektin aloitus
	2) Johdon sitouttaminen projektiin
	3) Vision ja siitä johdetun strategian terävöittäminen
	4) Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen
	5) Mittareiden määrittäminen tavoitteiden asetannan kautta
	6) Koko organisaation sitouttaminen projektiin
	7) Mittaristosta tarpeettomien eliminointi ja täydennys tarpeellisilla
	8) Mittariston jalkauttaminen organisaation eri yksiköihin
	9) Toimintasuunnitelman kehittäminen tavoitteiden pohjalta
	10) Jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti mittariston kehittäminen

Taulukko 1. Tasapainotetun tuloskortin käyttöönoton vaikutukset ja käyttöönottoprojektin vaiheet (Järvenpää ja muut, 2022, s. 344).

Käyttöönottoprojekteissa ja tuloskortin kehityksessä on yleisesti tunnistettava monta toisiinsa liittyvää asiaa. Kennerleyn ja Neelyn (2002, s. 1241) mukaan ensimmäisenä kehitysvaativuutena on mittausjärjestelmän aktiivinen käyttö, toisena sen reflektointi, kolmantena muokkaaminen ja viimeisenä käyttöönotto. Tämän lisäksi Kennerleyn ja Neelyn (2002, s. 1241) mukaan on tärkeää, että mittareilla ja mittariryhmillä on mahdollistava infrastruktuuri, joka tukee kehitystä. Jokaisessa kehitysvaiheessa on neljä kriittistä ulottuvuutta, jotka mahdollistavat tai estävät kehityksen: Prosessit, ihmiset, infrastruktuuri ja kulttuuri (Kennerley & Neely, 2002, s. 1241).

Tasapainotetun tuloskortin käyttöönoton nähdään tuovan huomattavia etuja organisaation toimintaan. Tasapainotettu tuloskortti voi tuoda Lesáková ja Dubcován (2016, s. 41) näkemyksen perusteella etuja organisaation strategian implementaatioon ja tulosten saavuttamiseen. Yleisesti tuloskortti voi mahdollistaa liiketoiminnan suorituskyvyn parantumisen tärkeiden alueiden mittaamisen kautta (Lesáková ja Dubcová, 2016, s. 41). Muita tuloskortilla mahdollisesti saavutettavia etuja on

kommunikaation parantuminen osastojen välillä, asiakastarpeiden tunnistamisen parantuminen sekä niihin vastaamisen parantuminen ja organisaation resursoinnin tehostuminen (Lesáková ja Dubcová, 2016, s. 41).

Tuloskortin käyttöönotto vaikuttaa positiivisesti organisaation taloudelliseen suorituskykyyn. Tulokortin on nähty tuovan huomattavia parannuksia pääomantuottoasteeseen, kun tulokortti implementoidaan organisaatioon ja se pitää sisällään myös ei-taloudellisia mittareita (Davis & Albright, 2004, s. 150). Davisin ja Albrightin (2004, s. 150) mukaan tasapainotettu tulokortti voi tuoda parempia taloudellisia tuloksia verrattuna perinteisiin suorituskyvyn mittausjärjestelmiin, jotka luottavat pääsääntöisesti pelkästään taloudellisiin mittareihin.

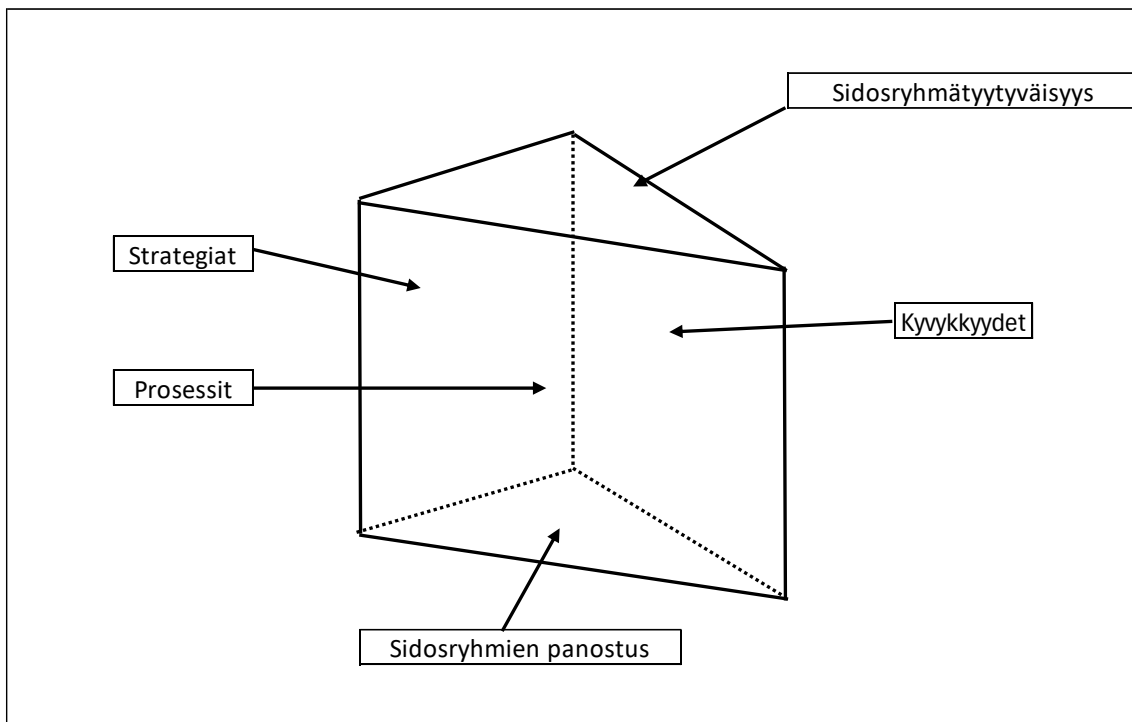
Tasapainotettu tulokortti sopii organisaatiolle, joiden tavoitteena on saada yrityksen strategiasta ja visiosta johdetut tavoitteet tärkeimmäksi prioriteetiksi, koska tulokortti määrittää tavoitteet ja olettaa että henkilöstö tekee tarvittavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi (Kaplan & Norton, 1992, s. 79). Kaplanin ja Nortonin (1992, s. 79) mukaan tulokortti auttaa johtoa ymmärtämään tulokortin näkökulmien ja niiden toimintojen keskinäisiä suhteita, minkä avulla johto pystyy mahdollisesti kehittämään sekä ongelmanratkaisua että päätöksentekoa.

Tuloskortin suunnittelulla ja käyttöönotolla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia organisaation henkilöstön käsitykseen tulokortista, milloin se voi myös aiheuttaa sisäistä konfliktia ja jännittyneisyyttä organisaation sisällä (Malina & Selto, 2001, s. 75). Nämä negatiiviset vaikutukset voivat Malinan ja Selton (2001, s. 75) mukaan nousta ongelmaksi, jos tulokortin mittarit ovat epätarkkoja tai liian subjektiivisia ja niissä käytetyt vertailuarvot ovat sopimattomia käytettäväksi vertailussa, mutta niitä hyödynnetään silti. Lopulta nämä ongelmat voivat ilmentyä, jos tulokorttiin liittyvä kommunikointi on yksisuuntaista johdolta alaisille ja se ei ole osallistavaa (Malina & Selto, 2001, s. 75).

2.3.2 Muut mittausjärjestelmät

Suorituskykyprisma

Suorituskykyprisma on suorituskyvyn mittausjärjestelmän viitekehys, jonka tarkoituksena on käsitellä organisaatioiden toiminnan avainongelmia kysymällä tärkeimpiä kysymyksiä ja kannustamalla esihenkilöitä pohtimaan mittareiden välistä yhteyttä tavalla, johon muut mittausjärjestelmät eivät intuitiivisesti ohjaa (Neely ja muut, 2001, s. 6). Suorituskykyprisma koostuu Najmin ja muiden (2012, s. 1125) mukaan viidestä eri tavoitealueesta: sidosryhmätyytyväisyydestä, sidosryhmäpanoksesta, strategioista, prosesseista ja kyvykkyyksistä. Kuvassa 5 on kuvattu suorituskykyprisman viisi eri tavoitealuetta.



Kuva 5. Suorituskykyprisma ja sen viisi tavoitealuetta (Neely ja muut, 2001, s. 12).

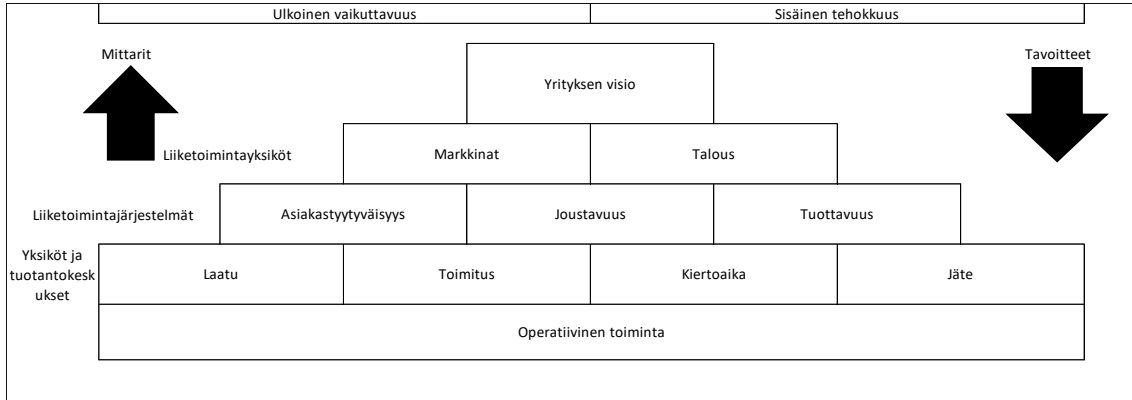
Sidosryhmätyytyväisyyden tavoitealueessa avainkysymyksinä on, mitä sidosryhmät haluavat ja tarvitsevat sekä ketä organisaation sidosryhmään kuuluu, ja sidosryhmien panoksessa arvioidaan, mitä organisaatio odottaa saavansa sidosryhmiltä (Järvenpää ja

muut, 2022, s. 334). Neely ja muut (2001, s. 7) määrittelevät prosessien tavoitealueessa olevan kyse prosessien tunnistamisesta, jotka auttavat implementoimaan strategioita organisaation toimintaan. Kyvykkyyksien tavoitealueessa on tunnistettava ne avaintekijät, joiden avulla prosesseja on mahdollista suorittaa (Neely ja muut, 2001, s. 7). Strategioiden tavoitealueessa on tunnistettava ja toteutettava ne strategiat, joiden avulla sidosryhmien vaatimuksiin ja odotuksiin pystytään vastaamaan ja vastaanottamaan (Järvenpää ja muut, 2022, s. 334).

Suorituskykyprisma on mallinnettu kyseiseen muotoon, koska tavoitealueilla on keskinäisiä suhteita toisiinsa nähden (Neely ja muut, 2001, s. 11). Muista suorituskykyjärjestelmistä poiketen se käsittelee myös suorituskyvyn mittausta sidosryhmänäkökulmasta (Neely ja muut, 2001, s. 11). Suorituskykyprisma sopii Najmin ja muiden (2012, s. 1125) mukaan organisaatiolle, joille sidosryhmille luotu arvo on tärkein prioriteetti. Prismän parhaimpana puolina voidaan pitää sen strategian kyseenalaistamista ennen kuin mittareiden valinta on alkanut ja prisma ottaa huomioon myös täysin uudet sidosryhmät (Najmi ja muut, 2012, s. 1125). Prismän heikkona puolena on pidetty sitä, että siihen ei kuulu sen jatkuvaa tarkastelua, jolloin sen toimivuus ja ajankohtaisuus voi olla puutteellisia (Najmi ja muut, 2012, s. 1126).

Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidissa on McNairin ja muiden (1990, s. 30) mukaan kyse mittausjärjestelmästä, joka yhdistelee toimintolaskentaa ja laatujohtamista. Pyramidi toimeenpanee strategiaa kaksiväyläisesti siten, että tavoitteet kulkevat pyramidissa alaspäin ja mittarit kulkevat ylöspäin (McNair ja muut, 1990, s. 30). Tavoitteet johdetaan visiosta ja siitä luodaan erilaisia taloudellisia- ja markkinaosuuden tavoitetiloja, joista voidaan johtaa tavoitteita ja siten mittareita organisaation yksikötasolle (McNair ja muut, 1990, s. 30). Kuvassa 6 on kuvattu suorituskykypyramidin rakenne.



Kuva 6. Suorituskykypyramidin rakenne (McNair ja muut, 1990, s. 30).

Liiketoimintayksiköt koostuvat Crossin ja Lynchin (1992, s. 20) mukaan organisaation tärkeimmistä mittareista, tavoitteista ja tuloksista. Liiketoimintayksiköiden menestys perustuu pääsääntöisesti lyhtyaikaisten kassavirta- ja kannattavuustavoitteiden sekä pitkäaikaisten kasvun ja markkina-aseman tavoitteiden saavuttamiseen (Cross & Lynch, 1992, s. 20). Liiketoimintajärjestelmissä asiakastytyväisyyden osiossa keskitytään mittaamaan organisaation toiminnan ja asiakkaiden odotusten väliä ja joustavuudessa mitataan sitä, kuinka vastaanottavainen operatiivinen järjestelmä on (Cross & Lynch, 1992, s. 21). Tuottavuudessa mitataan resurssien hyödyntämisen tehokkuutta, jotta asiakastytyväisyyden ja joustavuuden tavoitteisiin päästään (Cross & Lynch, 1992, s. 21).

Tavoitteet ja keskeiset tulokset - OKR

Mittausjärjestelmät voivat olla muitakin kuin KPI-pohjaisia järjestelmiä. Nopadolin (2023, 1.) määrittelemänä tavoitteet ja keskeiset tulokset (Objectives and key results, OKR) koostuvat koko organisaatiohierarkian tavoiteasetannasta ja niiden saavuttamisesta. Tavoitteet ja keskeiset tulokset-järjestelmä eroaa tavanomaisista mittausjärjestelmistä ja antaa suunnitteluvapautta ja tavoitteiden asettamisvapautta alemmille hierarkiatasojille, mutta näiden tavoitteiden täytyy olla yhteneväisiä ylimmän johdon asettamien tavoitteiden kanssa (Nopadolin, 2023, 1.).

Tavoitteet ja keskeiset tulokset voidaan määrittää olevan jatkuvan ohjauksen ja kriittiseen ajatteluun nojautuva viitekehys, missä tavoitteena on varmistaa ja keskittää henkilöstön tavoitteiden yhteneväisyys, jotta voidaan luoda yritystä eteenpäin ajavia mitattavia panostuksia (Lamorte & Niven, 2016, s. 6).

2.4 Suorituskyvyn mittausjärjestelmien vaikutukset organisaatioon

Suorituskyvyn mittausjärjestelmät vaikuttavat huomattavasti organisaation toimintaan. Muran ja muiden (2021, s. 141) mukaan mittausjärjestelmien diagnostinen käyttö on tarpeellista, jotta organisaation operatiivisten ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Mittausjärjestelmät mahdollistavat myös tutkimuksen rajauksen ja ne ohjaavat myös mahdollisuuksien kartoittamiseen (Mura ja muut, 2021, s. 141). Mittausjärjestelmien käytöllä on positiivisia vaikutuksia organisaation suorituskykyyn, mutta organisaatio luo positiivisia vaikutuksia vain hyödyntämällä järjestelmiä niin diagnostisesti kuin interaktiivisesti tutkimustoiminnassa ja normaalissa prosessitoiminnassa (Mura ja muut, 2021, s. 141–143).

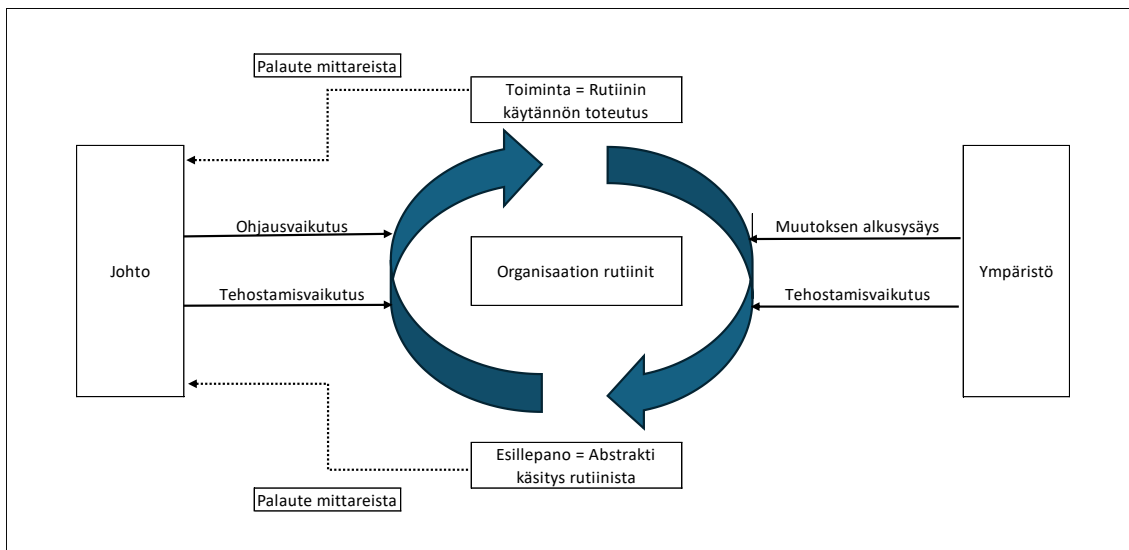
Diagnostinen käyttö tarkoittaa Muran ja muiden (2021, s. 128) määrittelemänä suorituskyvyn mittausjärjestelmien hyödyntämistä suoritusten seurauksessa ja arvioinnissa. Interaktiivinen käyttö tarkoittaa suorituskyvyn datan sekä siihen liittyvien kommunikaatioprosessien hyödyntämistä tulevaisuuden suunnitteluun (Mura ja muut, 2021, s. 128). Diagnostinen käyttö rajoittaa suorituskyvyn mittausjärjestelmän pelkästään mittaustyökaluksi, mutta hyödyntämällä mittausjärjestelmää interaktiivisesti pystytään mittausröleön roolia laajentamaan strategiajohtamisen työkaluksi (Henri, 2006a, s. 533).

Diagnostisen käytön hyödyt jakautuvat kolmeen eri osa-alueeseen: Monitorointiin, huomion keskittämiseen ja oikeuttamiseen (Koufteros ja muut, 2014, s. 316). Monitoroinnissa on kyse suorituksen seurannasta ja tavoitteiden saavuttamisesta sekä siitä, onko tavoitteisiin päästy ja missä tavoitteista on jääty jälkeen (Koufteros ja muut, 2014, s. 316). Huomion keskittämisessä on Koufterosin ja muiden (2014, s. 316)

mukaan tarkoituksena ohjata huomio strategisesti kriittisiin onnistumisen tekijöihin. Mittausjärjestelmien avulla on mahdollista perustella päätöksiä ja toimintoja, ja samalla sillä pystyy varmistamaan, että päätökset ovat linjassa strategian kanssa (Koufteros ja muut, 2014, s. 316). Mittausjärjestelmiä voidaan hyödyntää myös osana strategista päätöksentekoa, jossa suorituskyvyn mittausjärjestelmä toimii päätöksenteon suunnittelu- ja johtamis pohjana (Henri, 2006b, s. 80–81).

Interaktiivisella käytöllä on mahdollista varmistaa, että johdolle esitetty informaatio on toistuvaa ja relevanttia agendan näkökulmasta, jatkuvaa ja toistuvaa huomiota jaetaan ympäri organisaatiota ja että keskustelua datasta käydään sekä sitä tulkitaan yhdessä eri organisaatiohierarkian tason henkilöiden kanssa (Henri, 2006a, s. 533). Henri (2006a, s. 533) mukaan interaktiivinen käyttö lisää myös jatkuvaa dialogia dataan, datasta tehtyihin johtopäätöksiin ja toimintasuunnitelmien liittyen.

Mittausjärjestelmät vaikuttavat myös organisaation rutiineihin palautefunktion kautta, jolloin mittarit havainnollistavat prosessin aikaisempaa suoriutumista suhteessa ympäristön asettamiin tavoitteisiin (Pavlov & Bourne, 2011, s. 112). Mikäli suoritus on alhaisempi kuin asetettu tavoite, nousee esiin myös tarve muuttaa rutiinia (Pavlov & Bourne, 2011 s. 112). Mittausjärjestelmät vaikuttavat rutiineihin myös Pavlovin ja Bournen (2011, s. 112) mukaan tulevaisuuden suunnittelun kautta, mikä näkyy rutiinien muutoksen ohjaamisessa. Mittausjärjestelmät vaikuttavat myös prosesseihin siten, että ne mukautuvat ympäristön uusiin vaatimuksiin vaikuttamalla rutiinien esitystapaan sekä käytännön suoritukseen vahvistamalla kyseisiä toistoja (Pavlov & Bourne, 2011, s. 112). Kuvassa 7 on kuvattu suorituskyvyn mittauksen vaikutus organisaation rutiineihin.



Kuva 7. Suorituskyvyn mittauksen vaikutus organisaation rutiineihin (Pavlov & Bourne, 2011, s. 112).

Suorituskyvyn mittausjärjestelmillä on Franco-Santosin ja muiden (2012, s. 98–99) mukaan huomattava vaikutus myös organisaation henkilöstön suorituskykyyn, kyvykkyyksiin ja käyttäytymiseen. Mittausjärjestelmät ovat kriittisessä asemassa johdon prosesseissa, viestinnässä ja strategiassa (Franco-Santos ja muut, 2012, s. 98–99). Suorituskyvyn mittausjärjestelmät yhdistävät Franco-Santosin ja muiden (2012, s. 99) mukaan organisaation henkilöstön ja yhtiön strategian jatkuvan dialogin avulla. Järjestelmät vaikuttavat myös organisaation sisäiseen kommunikaatioon yhdistämällä viestinnän jatkuvaan relevantin tiedontarpeeseen ja järjestelmillä on myös vaikutus johdon toimintatapoihin (Franco-Santos ja muut, 2012, s. 99).

Suorituskyvyn mittausjärjestelmät ovat Koufterosin ja muiden (2014, s. 314) mukaan tärkeä osa organisaation resursointia. Johto hyödyntää kyseisiä järjestelmiä resurssiportfolion ja osaamiskokonaisuuksien hallinnassa, koska mittausjärjestelmien tuottama informaatio mahdollistaa johdon resurssiallokaatioiden muutoksen tilanteiden vaihtuessa (Koufteros ja muut, 2014, s. 314). Koufterosin ja muiden (2014, s. 314) mukaan mittausjärjestelmät ovat kriittisessä roolissa resurssikoordinaation ja kohdistamisen hallinnassa. Järjestelmien avulla johto pystyy seuraamaan ongelmia, jotka ovat strategisesti tärkeitä sekä seuraamaan suorituskykyä tarkistaakseen

saavutetaanko tavoiteltu palvelutaso nykyisellä resurssiallokaatiolla (Koufteros ja muut, 2014, s. 314).

Suorituskyvyn mittausjärjestelmillä on Järvenpään ja muiden (2022, s. 347–348) mukaan myös suora vaikutus organisaation palkitsemisjärjestelmään, koska moni lisäpalkitsemisjärjestelmä on yhdistetty suoraan objektiivisesti mitattaviin mittareihin. Mittausjärjestelmät toimivat erinomaisena tavoitemittaristona, kun niissä on määritelty mittarit hyvin ja niitä pystytään luotettavasti mittaamaan (Järvenpää ja muut, 2022, s. 347–348). Järvenpään ja muiden (2022, s. 348) mukaan palkkiojärjestelmä on tärkeää yhdistää mittausjärjestelmiin, koska ilman kyseistä yhteyttä mittausjärjestelmän ja palkkiojärjestelmän luoma johdon ohjausvaikutus voi jäädä ennakoitua pienemmäksi.

Jotta yksilöiden ja tiimien palkitseminen on mahdollista, täytyy organisaation integroida ja sovittaa suorituskyvyn mittausjärjestelmän organisaatiotason, prosessitason, henkilötason ja tiimitason mittarit keskenään yhteensopiviksi (Bitici ja muut, 2012, s. 316). Organisaation on Järvenpään ja muiden (2022, s. 348) mukaan arvioitava mittareiden sopivuutta, strategiyhteyttä sekä mittauksen tavoitteiden saavuttamista ja mittaustiedon luotettavuutta, kun niitä integroidaan osaksi lisäpalkkiojärjestelmää.

Suorituskyvyn mittausjärjestelmillä on myös positiivinen vaikutus organisaation suorituskykyyn, kun mittareita hyödynnetään tutkivalla otteella, jolloin esihenkilöillä on mahdollisuus arvioida tavoitteiden ja toimintatapojen sopivuutta paremmin ja kommunikoida alaisilleen tavoitteita selkeämmin (Speklé & Verbeeten, 2014, s. 143). Mittausjärjestelmät eliminoivat Speklén ja Verbeetenin (2014, s. 143) mukaan monimutkaisuuden ja epäselvyyden tavoitteiden suhteen, jolloin organisaatio saavuttaa yhteneväisyyden ja keskittymiskyvyn tavoitteiden asetannan priorisoinnissa. Kyseisellä ominaisuudella on motivoiva vaikutus niin henkilöstöön kuin esihenkilöihin (Speklé & Verbeeten, 2014, s. 143).

Suorituskyvyn mittausjärjestelmillä on myös heikkouksia. Mittausjärjestelmien käyttöönoton on nähty joissain tapaustutkimuksissa tuottavan lisääntyneitä työtaakkaa, lisääntyneitä kustannuksia ja sisäistä jännitteisyyttä (Franco-Santos ja muut, 2012, s. 99). Mittausjärjestelmät voivat myös Franco-Santosin ja muiden (2012, s. 99) mukaan luoda subjektiivisuutta tai epäreilouden tunnetta ja myös päätöksenteon puolueellisuutta, jos järjestelmiä hyödynnetään suoritusarvioinneissa ja palkitsemisjärjestelmien pohjana.

2.5 Suorituskyvyn mittausjärjestelmät ja johdon ohjaus

Johdon ohjausjärjestelmissä on aikaisemmin ollut kyse muodollisen valvonnan ja palautteen järjestelmistä, jonka avulla johto on pystynyt seuraamaan organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja lisäksi järjestelmän avulla on voinut korjata standardoiduista mittareista poikkeavia toimintoja (Henri, 2006b, s. 77). Johdon ohjausjärjestelmille on tullut Henrin (2006b, s. 77) mukaan näiden lisäksi myös muita käyttötarkoituksia. Esimerkiksi se toimii tukifunktiona organisaatiomuutoksien läpiviemisessä, innovaation ja organisaatio-oppimisen prosessien tukemisessa ja järjestelmät tuovat myös joustavuutta organisaation toimintaan (Henri, 2006b, s. 77).

Johdon ohjausjärjestelmien tavoitteena on Henrin (2006a, s. 533) mukaan hallinnoida organisaation sisäistä jännitettä ennakoivan tavoitteiden asetannan ja luovan innovaation välillä. Tehokkaan strategiaohjauksen takia on tärkeää keskittyä jännitteisiin, jotka käsittelevät yhtiön strategisten tavoitteiden sekä henkilöiden omien intressien ristiriitoja (Henri, 2006a, s. 533). Henrin (2006a, s. 533) mukaan haasteena on myös poistaa rajattoman mahdollisuuksien ja rajallisen huomion välinen ristiriita tehokkaan strategiaohjauksen mahdollistamiseksi. Ristiriidan takia johto hyödyntää johdon ohjausjärjestelmiä sekä positiivisena että negatiivisena voimana luodakseen dynaamisia jännitteitä, mitkä mahdollistavat organisaation jännitteiden hallinnan (Henri, 2006a, s. 533).

Jotta suorituskyvyn mittausjärjestelmää voidaan hyödyntää tehokkaasti johdon ohjauksen työkaluna, on järjestelmän saavutettava ensimmäisenä yhteneväisyys strategian kanssa kriittisten osa-alueiden kanssa (Malina & Selto, 2001, s. 54). Mittausjärjestelmissä on oltava kattavasti organisaation kriittisiä osa-alueita kuvaavia mittareita, mitkä ovat yhdistetty strategiaan (Malina & Selto, 2001, s. 54). Mittareiden on myös oltava syy-seuraussuhteessa haluttuihin lopputuloksiin ja käytettävien suorituskyvyn mittareiden on oltava tehokkaita, objektiivisia, tarkkoja ja helposti todennettavia (Malina & Selto, 2001, s. 54). Suorituskyvyn mittausjärjestelmän pitää Malinan ja Selton (2001, s. 54) mukaan sisältää mittareita, missä mitataan absoluuttisin tai suhteellisin luvuin johtajan ohjattavia tai hänen vaikutuksessaan olevia toimintoja. Mittareiden pitää olla yhdistetty merkityksellisiin palkkioihin ja näihin sisällytettävien tavoitteiden on oltava haastavia, mutta saavutettavissa, jotta mittausjärjestelmällä voidaan edistää positiivista toimintaa (Malina & Selto, 2001, s. 54).

Johdon kontrollit ovat tarpeellinen osa organisaation ohjausta, koska niiden avulla on mahdollista suojautua siltä mahdollisuudelta, että henkilöstö toimii vastoin organisaation toiveita tai epäonnistuu omassa suorituksessaan (Malmi & Brown, 2008, s. 289). Pešalj ja muiden (2018, s. 2172–2173) mukaan johdon ohjausjärjestelmiä on neljää tyyppiä: uskomus-, rajoite-, diagnostisia ja interaktiivisia järjestelmiä. Näistä yhteneväisiä suorituskyvyn mittausjärjestelmien kanssa ovat diagnostiset ja interaktiiviset järjestelmät (Pešalj ja muut, 2018, s. 2173). Diagnostisien ohjausjärjestelmien tavoitteena on motivoida tavoitteiden saavuttamista monitoroimalla prosessien kulkua ja niistä johdettuja tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (Pešalj ja muut, 2018, s. 2172–2173). Interaktiivisten ohjausjärjestelmien tavoitteena on tuoda mukaan strategista keskustelua osaksi toimintaa, tuottaa mahdollisuuksia ja olla ajurina muutokselle (Pešalj ja muut, 2018, s. 2172–2173).

Suorituksen mittausjärjestelmällä ja johtamisella on Melnykin ja muiden (2014, s. 176) mukaan organisaation ohjauksen näkökulmasta tavoitteena asettaa haluttu tavoitetilä ja nykyinen suoritustaso. Järjestelmän muina tavoitteina on kommunikoida haluttua

tavoitetilaa henkilöstölle ja aktivoida toimintaa, kun tarvetta interventiolle esiintyy (Melnik ja muut, 2014, s. 176). Tämän lisäksi mittausjärjestelmien tavoitteena ohjauksen näkökulmasta on Melnykin ja muiden (2014, s. 176) mukaan vaikuttaa käyttäytymiseen osoittamalla hyvä ja huono suorituksen taso, motivoida oppimiseen palautejärjestelmän kautta ja lopulta, taata että strategia toteutuu toiminnan kautta.

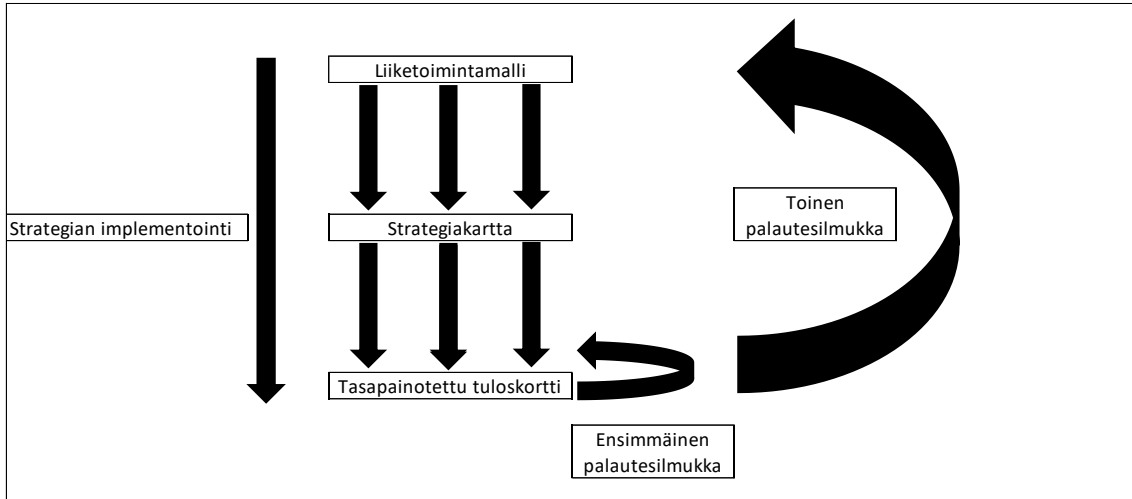
Mittauksella ja mittausjärjestelmillä on huomattava vaikutus strategiseen ohjaukseen. Liiketoimintaympäristöissä mittaus on pääsääntöisesti subjektiivista ja tarvepohjaista, jolloin se voi vaikuttaa mitattavaan suoritukseen ja mittariin tutustuvan henkilön näkemykseen (Watts & McNair-Connolly, 2012, s. 230). Mittareiden on oltava asianmukaisia ja oikeita, jotta kontrollit voivat toimia perustana tehokkaalle toiminnalle ja jotta ne voivat mahdollisesti antaa oikean kuvan toiminnasta (Watts & McNair-Connolly, 2012, s. 230). Näiden lisäksi kontrollit ja niiden tulokset ovat Wattsin ja McNair-Connollyn (2012, s. 230) mukaan tyyppillisesti yrittäjälähtöisiä ja ulkoisia yhteiskunnan näkökulmasta, milloin asiakas tuottaa tulosta.

Suorituskyvyn mittausjärjestelmiä voidaan Malmin ja Brownin (2008, s. 292–293) määrittelemänä pitää johdon kyberneettisen kontrollin ja siten johdon ohjausjärjestelmänä, minkä tavoitteena on luoda palautesilmukka. Palautesilmukka toteutetaan suorituksen standardoinnilla, suorituskyvyn mittauksella ja niiden välisellä vertailulla sekä syöttämällä informaatiota ei-halutuista variaatioista, jotta pystytään muokkaamaan järjestelmän käyttäytymistä (Malmi & Brown, 2008, s. 292–293). Taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita on Malmin ja Brownin (2008, s. 293) mukaan tyyppillisesti hyödynnetty pitämään henkilöstö vastuussa toiminnastaan. Tämän lisäksi suorituskyvyn mittausjärjestelmiä käytetään usein palkitsemisjärjestelmän runkona (Malmi & Brown, 2008, s. 293). Johdon ohjausjärjestelmät pitävät sisällään yleensä niin suorituskyvyn mittausta kuin johtamisjärjestelmiä, minkä avulla mahdollistetaan koko organisaation suorituksen seuranta (Agyemang & Broadbend, 2015, s. 1020). Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös huomattu, että tasapainotettu tulokortti on

vahvassa yhteydessä rajoite- ja uskomusjärjestelmiin yhdistämällä toiminta ja informaatio toisiinsa (Pešalj ja muut, 2018, s. 2184).

Johdon ohjausjärjestelmillä ja suorituskyvyn mittauksella on palautesilmukan lisäksi toinen ominaisuus. Pavlovin ja Bournen (2011, s. 106) mukaan myötäkytkentäinen vaikutus (Feedforward effect) viittaa datan keräämiseen ja viestimiseen suorituskyvyn mittareista tavalla, joka informoi toiminnasta ennen sen tapahtumista. Kyseisen asian ominaisuuksiin kuuluu, että myötäkytkentä on preventiivinen luonnoltaan, eli sen avulla on mahdollista johtaa muutosta sekä ennakoida mahdollisia uhkia (Pavlov & Bourne, 2011, s. 106). Interaktiivisten johdon ohjausjärjestelmien ja myötäkytkennän avulla on mahdollista toteuttaa uusia esiin tulevia toimintoja, johtaa kehitettäviä organisaatioprosesseja avainalueilla ja tehdä ohjaavia päätöksiä organisaation tulevaisuuden suhteen (Pavlov & Bourne, 2011, s. 106). Mittausjärjestelmien diagnostinen käyttö ohjaa myös käyttäytymistä, kun huomion keskittäminen asettaa henkilöstön käyttäytymiselle kieltoja tai rajoitteita (Koufteros ja muut, 2014, s. 316).

Johdon ohjausjärjestelmien on oltava yhteydessä liiketoimintamalliin, jotta strategiaa on mahdollista implementoida johdon ohjausjärjestelmien avulla (Bénet ja muut, 2019, s. 127). Lisäksi eri johdon ohjaustyökalujen on oltava yhteydessä toisiinsa, jotta suorituskykyä on mahdollista parantaa ja jotta strategiaa on mahdollista toteuttaa (Bénet ja muut, 2019, s. 127–128). Tasapainotettua tulokorttia pidetään yhtenä johdon ohjausjärjestelmänä (Bénet ja muut, 2019, s. 128). Tulokortin on oltava yhteydessä strategiaan niin käyttöönotto- kuin tarkasteluvaiheessa ja tulokortti on koordinoitava ja yhdistettävä organisaation tehtäviin ja toimintoihin, jotta mahdolliset synergiaedut voidaan saavuttaa (Bénet ja muut, 2019, s. 128). Kuvassa 8 on kuvattu strategisen johdon ohjauksen kokonaisuus.



Kuva 8. Strategisen johdon ohjauksen kokonaisuus (Bénet ja muut, 2019, s. 127).

Johdon on hyvä huomioida kaikki neljä johdon ohjausjärjestelmää kokonaisuutena, kun johto suunnittelee ja arvioi organisaation suorituskykyä, jotta organisaation johdon ohjausjärjestelmien ja suorituskyvyn mittauksen välillä on positiivisia vaikutuksia organisaation suorituskykyyn (Pešalj ja muut, 2018, s. 2184). Pešalj ja muut (2018, s. 2184) argumentoivat, että tasapainotettu tuloskortti sai huomattavasti enemmän henkilöstön huomiota, kun datan avulla selitettiin ja muokattiin pitkän aikavälin tavoitteita sen sijaan, että tuloskortilla olisi selitetty pelkästään organisaation aikaisempaa toimintaa. Tuloskortin interaktiivinen käyttö auttoi myös konkretisoimaan organisaation tavoitteita, strategiaa ja operatiivista toimintaa (Pešalj ja muut, 2018, s. 2184).

On myös hyvä huomioida, kuinka palkitseminen on osa käyttäytymisen ohjausta ja jonka avulla organisaation johtajat voivat ohjata henkilöstöä käyttäytymään organisaation johdon haluamalla tavalla, jotta tavoitteet ja arvot toteutuvat henkilöstön toiminnassa (Järvenpää ja muut, 2022, s. 347). Järvenpään ja muiden (2022, s. 347) mukaan organisaatio voi palkitsemiseen linkitetyn mittausjärjestelmän avulla viestiä henkilöstölle, mitkä tavoitteet ovat relevantteja organisaatiolle.

3 Tasapainotetun tulokortin käyttö terveystaloudella

Tässä luvussa keskitytään suorituskyvyn mittaukseen ja mittausjärjestelmistä tasapainotettuun tulokorttiin toimialan näkökulmasta. Suorituskyvyn mittaus ja mittausjärjestelmät terveystaloudella on mielenkiintoinen kokonaisuus, missä kyseisiä johdon ohjausjärjestelmiä hyödynnetään yhteneväisesti. Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa keskitytään täysin toimialakohtaisuuteen, missä pureudutaan yleisesti suorituskyvyn mittausjärjestelmien käyttöön toimialan näkökulmasta. Yleisen katsauksen jälkeen alaluvussa 3.1 käsitellään tasapainotettua mittaristoa toimialan näkökulmasta. Toinen alaluku toimii yhteenvedona tämän tutkielman teoreettiselle viitekehyselle, missä on yhteenvedona toisen ja kolmannen luvun aiheet.

3.1 Tasapainotetun tulokortin käyttö terveystaloudella

Suorituskyvyn mittausjärjestelmien käyttö terveystaloudella

Terveydenhoito- ja sairaanhoitoalaa leimaa monimutkaisuus, koska kyseisellä alalla on heterogeeninen edustus eri entiteettejä, aktiviteetteja ja prosesseja, ja koska alaan vaikuttaa moni ammattilainen, potilas, julkinen hallinto, erilaisten erikoistumisen omaavat kliiniset työntekijät ja asukkaat (Catuogno ja muut, 2017, s. 1). Sidosryhmien määrän takia on Catuognon ja muiden (2017, s. 1) mielestä tärkeää, että toimialalla on käytössä toimiva suorituskyvyn mittausjärjestelmä informaation jaon ja vastuun näkökulmasta. Mittausjärjestelmien avulla johto ja ammattilaiset voivat tehdä ja arvioida päätöksiä sekä jakaa tietoa sidosryhmille (Catuogno ja muut, 2017, s. 1).

Johdon laskentatoimen ohjausmuodot siirtyivät julkiselle terveydenhuoltosektorille New Public Management (NPM) avulla 1980-luvulla, jolloin kyseisissä organisaatioissa hyödynnettiin ensin budjettikontrolliin, volyyymiin ja organisaatiovastuuseen perustuvia mittausjärjestelmiä (Nutti ja muut, 2018, s. 2253–2254). Nämä auttoivat byrokraattisen mallin vähentämisessä, mutta vastaavasti järjestelmien käytön takia organisaation

yksiköiden välillä oli havaittavissa siilomaista käyttäytymistä (Nutti ja muut, 2018, s. 2253–2254). Ensimmäisen sukupolven mittausjärjestelmien heikkouksia on Nuttin ja muiden (2018, s. 2254) mukaan pyritty vähentämään keskittämällä mittausjärjestelmät käsittelemään enemmän vaikuttavuutta ja hoidon arvoa asiakkaille. Näin ollen mittausjärjestelmien ja sen perusteella tehdyn päätöksenteon ja toiminnan on tähdättävä luomaan ja toimittamaan parempaa arvoa hoitopotilaille (Nutti ja muut, 2018, s. 2254).

Johto on Vitezićin ja muiden (2019, s. 200) mukaan siirtynyt objektiiviseen suorituksen arviointiin, ja terveydenhuollolla on kolme eri tavoitetta: vaikuttavuus, tehokkuus ja pääoma. Terveydenhuollon johtaminen vaatii yleensä tasapainoisen yhdistelmän tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Vitezić ja muut, 2019, s. 200). Terveydenhuoltojärjestelmä on Vitezićin ja muiden (2019, s. 200) määrittelemänä hyvä, jos terveyspalveluiden hoitolaatu on hyvää, turvallista, ajallisesti oikeassa ajassa tehtyä ja hoito on suunniteltu potilasta varten. Terveydenhuoltojärjestelmää voidaan pitää tehokkaana, kun sen tuottama hoito vastaa hyväksytyin laatustandardin vaatimuksiin mahdollisimman minimaalisilla resursseilla (Vitezić ja muut 2019, s. 200). Organisaation tavoitteena on olla sekä tehokas että vaikuttava hoidon suhteen, mutta usein tavoitteet ovat kuitenkin ristiriidassa keskenään (Vitezić ja muut, 2019, s. 200). Jotta terveyteen keskittyvä organisaatio voi hyötyä mittausjärjestelmästä, on suoritusinformaatio mallinnettava ja kommunikoitava jatkuvasti strategisten tavoitteiden mukaisesti (Nutti ja muut, 2018, s. 2256).

Suorituskyvyn mittausjärjestelmien tavoitteena on Demartinin ja Truccon (2017, s. 3) mukaan tukea johdon päätöksentekoa terveydenhoito-organisaatiossa, minkä oletetaan vaikuttavan positiivisesti hoidon tasoon ja prosessitehokkuuteen. Mittausjärjestelmien on nähty olevan jopa kriittisiä hoitoprosessien parannuksen ja prosessi-innovaation näkökulmasta (Demartini & Trucco, 2017, s. 1). Prosessiparannuksia mittausjärjestelmien käytöllä on mahdollista Demartinin ja Truccon (2017, s. 3) mukaan saavuttaa, jos organisaation johto hyödyntää järjestelmiä

toimintaympäristön arvioinnissa, strategisten mahdollisuuksien ja riskien analysoinnissa ja tulevaisuuden hoitoprosessikehityksen tukirunkona.

Hyvän terveydenhuolto-organisaation suorituskyvyn mittausjärjestelmän ominaisuuksina voidaan pitää jaettua mallia, jossa kaikki sidosryhmät ja varsinkin terveydenhuollon asiantuntijaryhmät pääsevät mukaan järjestelmän suunnittelu- ja parannusprosessiin (Nutti ja muut, 2018, s. 2255). Yhtenä hyvän järjestelmän kriteerinä voidaan pitää moniulotteisuutta, missä järjestelmän mittarit sisältävät taloudellisen omavaraisuuden ja volyyymittareiden lisäksi prosesseihin, hoidonlaatuun, organisaatiostruktuuriin ja tasa-arvoon liittyviä mittareita (Nutti ja muut, 2018, s. 2255). Muita hyviä kriteereitä järjestelmälle ovat Nuttin ja muiden (2018, s. 2255) mukaan toteumiin perustuva datan hankkiminen päätöksenteon tueksi, systemaattinen tulosten vertailuanalyysi arvioinnin mahdollistamiseksi, läpinäkyvä mittareiden ilmaisu datan vertaisarvioinnin mahdollistamiseksi ja järjestelmän ajattomuus, mikä auttaa päätöksentekijöitä tekemään oikeita päätöksiä ja lisäämään luottamusta mittareihin.

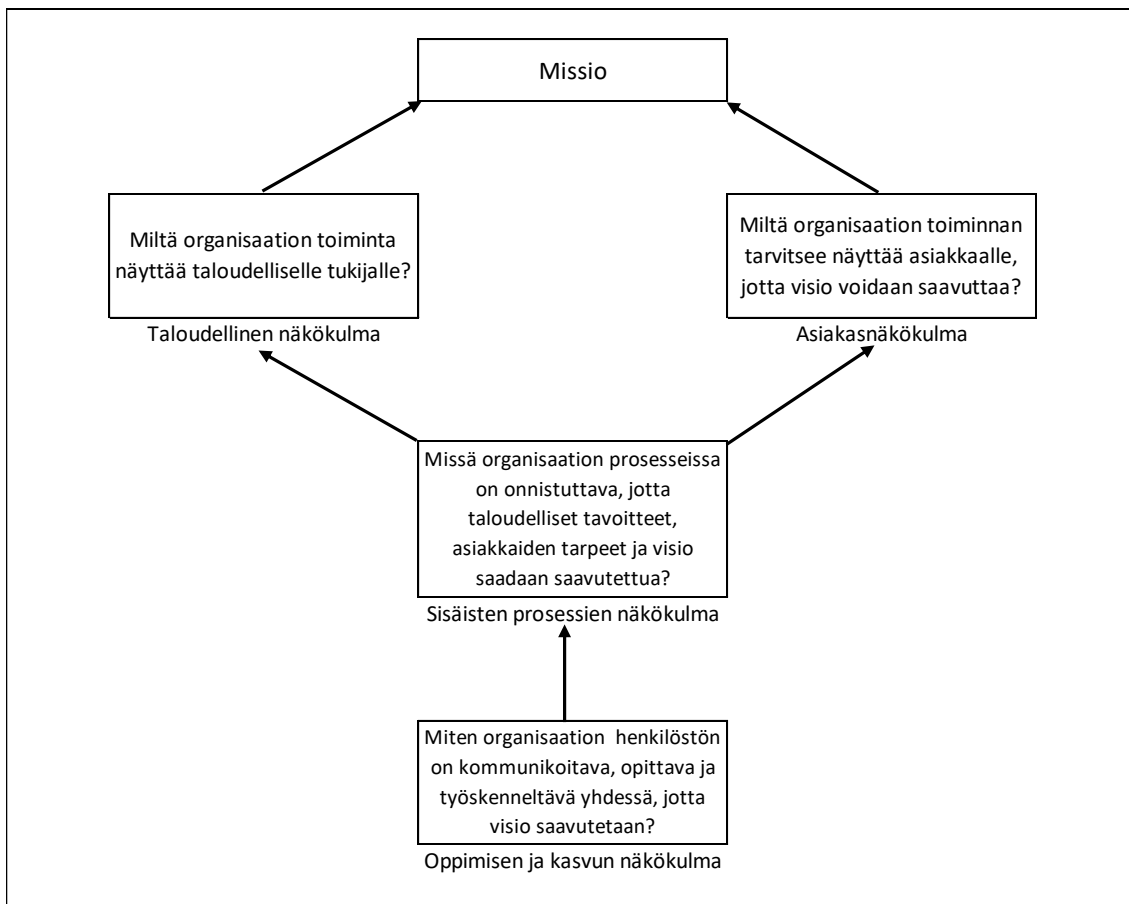
Suorituskyvyn mittauksella voi olla moraalinen dilemma terveyden- ja sairaanhoitoalalla, koska mittareiden hyödyntäminen voi olla ristiriidassa Hippokrateen valan ja potilashoidon kanssa (Morinière & Georgescu, 2022, s. 805). Aikaisempien tutkimuksen perusteella on näyttöä, että potilashoidon suorituskyvyn parantaminen voi mahdollisesti vaikuttaa negatiivisesti hoidon laatuun ja asiakasturvallisuuteen (Morinière & Georgescu, 2022, s. 805). Morinièren ja Georgescun (2022, s. 806) mukaan muita haasteita sairaanhoitoalalla voi esiintyä, kun byrokraattisuus vähentää lääketieteellistä itsenäisyyttä. Taloudellinen paine voi johtaa myös ei-haluttuihin käyttäytymiskaavoihin, kuten esimerkiksi potilaiden koodaamiseen sairaammaksi, kuin he todellisuudessa ovat tai esimerkiksi datamanipulaatioon (Morinière ja Georgescu, 2022, s. 806).

Demartinin ja Trucon (2017, s. 11) tutkimuksen avulla on mahdollista huomata, että ei-taloudellisten mittareiden hyödyntäminen strategisesti suorituskyvyn

mittausjärjestelmissä auttaa johtoa priorisoimaan tavoitteita ja keskittämään johdon huomiota kriittisiin asioihin. Strategisella käytöllä on taloudellisia hyötyjä, koska julkisten resurssien käyttöä voidaan priorisoida ja käyttää tehokkaasti (Demartini & Trucco, 2017, s. 11). Priorisoinnilla on positiivisia vaikutuksia myös hoidonlaatuun ja populaation terveyteen, ja strateginen suorituskyvyn mittausjärjestelmien hyödyntäminen terveysorganisaation johdossa auttaa mallintamaan vaihtoehtoisia toteutuksia, jolloin johdon päätöksenteko tehostuu (Demartini & Trucco, 2017, s. 11).

Tasapainotettu tulokortti toimialalla

Tasapainotettu mittaristo on Soysan ja muiden (2019, s. 1008) määrittelemänä hieman erilainen organisaatiolle, joiden primäärinen tavoite ei ole osakkeenomistajien sijoitusten kasvattaminen. Tällöin taloudellisen näkökulman painoarvo vähenee ja organisaation mission painoarvo nousee (Soysa ja muut, 2019, s. 1008). Soysan ja muiden (Soysa ja muut, 2019, s. 1008) mukaan organisaation taloudellinen kyvykkyys sekä oppimis- ja kasvukyvykkyys ovat tukena organisaation sisäisille prosesseille ja vahvistavat niitä. Voittoa tavoittelemattoman organisaation tasapainotetusta tulokortista ei löydy henkilöstönäkölmaa, mikä on organisaation yksi tärkeimmistä voimavaroista (Soysa ja muut, 2019, s. 1008). Kuvassa 9 on kuvattu voittoa tavoittelemattoman organisaation tasapainotetun tulokortin runko.



Kuva 9. Voittoa tavoittelemattoman organisaation tasapainotetun tuloskortin runko (Kaplan, 2001, s. 361).

Missio toimii Kaplanin (2001, s. 360) mukaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteena, milloin muut tavoitteet organisaation tuloskortilla toimivat osana kokonaisuutta, ja ohjaavat organisaatiota kyseistä tavoitetta kohti. Missio toimii organisaation vastuunveloitteena yhteiskunnalle, koska se loppupeleissä oikeuttaa organisaation olemassaolon (Kaplan 2001, s. 360). Missiosta johdetut tavoitteet ovat Kaplanin (2001, s. 360–361) mukaan niin pitkän aikavälin tavoitteita, että muut neljä tuloskortin näkökulmaa sisältävät yleensä lyhyen tai keskipitkän aikavälin tavoitteita, jotka vievät organisaatiota lähemmäs mission tavoitteita. Organisaation on hyvä selkeyttää edunsaajan ja maksajan ero, milloin asiakasnäkökulma selkeytyy (Kaplan, 2001, s. 361).

Julkisella terveydenhuoltosektorilla painottuu vahvasti asiakasnäkökulman ja taloudellisen näkökulman keskinäinen yhteys, missä verovaroin kustannetut

terveydenhuoltopalvelut tulevat suoraan veronmaksajien eli potilaiden hyödyksi (Khalid ja muut, 2019, s. 656). Sisäisten prosessien näkökulmassa painottuu Khalidin ja muiden (2019, s. 656) mukaan mittarit, mitkä mittaavat organisaation prosessien tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa terveydenhuolto-organisaation on mitattava osaamispääomaansa, henkilöstöresursseja ja oppimisen ja kasvun ominaisuuksia, jotta organisaation resurssit, kyvykkyydet ja ominaisuudet riittävät myös tulevaisuuden haasteisiin (Khalid ja muut, 2019, s. 656).

Tasapainotettu tulokortti voi olla hyödyllinen työkalu sairaalan suorituskyvyn mittaukselle ja johtamiselle, kun yleinen implementaatio ja suunnitelma tulokortin käytölle on luotu, ja kun tulokorttia hyödynnetään aktiivisesti johdon ja kliinisten asiantuntijoiden välillä ja siitä heijastuu organisaation toiminnan kannalta kriittiset alueet (Catuogno ja muut, 2017, s. 8). Tulokortilla täytyy Catuognon ja muiden (2017, s. 8–9) mukaan olla huomioituna sekä organisaation toimialan että erikoisalalan muuttajat, jotta toiminnan suorituskykydimensio on mahdollista määrällisesti mitata. Tarkennettuna tämä tarkoittaa, että mittareina hyödynnetään toimialakohtaisia muuttujia ja mittareita (Catuogno ja muut, 2017, s. 8).

Tulokortin hyödyt ovat terveydenhuollon organisaatiolle samat kuin yrityksille ja muille julkisille organisaatioille: sen avulla voidaan selventää ja kääntää visio ja strategia mitattaviksi tavoitteiksi, linkittää strategia yhteen tavoitteiden kanssa sekä sen avulla on mahdollista kommunikoida henkilöstölle tärkeimmät strategiset tavoitteet (Grigoroudis ja muut, 2012, s. 117). Muita tulokortin hyötyjä ovat Grigoroudisin ja muiden (2012, s. 117) mukaan terveydenhuollon organisaatiolle strategisen oppimisen ja palautteen tehostaminen sekä mittareiden linkittäminen palkintoihin. Lisäksi tulokortti yhtenäistää yksilöiden sekä yksiköiden tavoitteet yhtenäisiksi strategian kanssa (Grigoroudis ja muut, 2012, s. 117).

Changin ja muiden (2008, s. 1150–1151) tutkimuksen perusteella tulokortin käyttööotto paransi sairaalayhtiön taloudellista suorituskykyä kolme vuotta

käyttöönottoprojektin jälkeen. Asiakasnäkökulman mittareissa nähtiin huomattavaa positiivista kehitystä, eli tutkimuksen yhtiö saavutti asettamansa tavoitteensa mittareille (Chang ja muut, 2008, s. 1151). Sisäisten prosessien näkökulmassa organisaation prosessit tehostuivat ja kasvun ja oppimisen näkökulmasta organisaatio kasvatti tieteellisten viittausten määrää, mikä toimi näkökulman yhtenä mittarina (Chang ja muut, 2008, s. 1151).

Teknologian ja datavetoisten järjestelmien merkitys korostuu terveydenhuollon suorituskyvyn mittausjärjestelmissä, mistä organisaatiot saavat mahdollisimman reaaliaikaista dataa suorituskyvystä (Ippolito ja muut, 2023, s. 2586). Ippoliton ja muiden (2023, s. 2586) mukaan terveydenhuollon IT-järjestelmät kuten BI-järjestelmät, pilvipalvelut, toiminnanohjausjärjestelmät ja tietovarastot mahdollistavat suurten taloudellisten ja hoitodatamäärien käsittelyn tehokkaasti ja vaikuttavasti. Samalla nämä järjestelmät tuottavat konkreettisia tuotoksia päätöksentekoprosessin tueksi (Ippolito ja muut, 2023, s. 2586). Näiden teknologioiden nähdään tuottavan kaksi konkreettista hyötyä: Ensimmäisenä ne tuottavat kokonaisnäkökuvan suorituskyvystä, jolloin organisaatio voi luoda laajoja IT-järjestelmiä tiedonjakoon (Ippolito ja muut, 2023, s. 2586). Toiseksi ne tuottavat reaaliaikaista ja luotettavaa dataa suorituskyvyn mittareista (Ippolito ja muut, 2023, s. 2586).

3.2 Yhteenveto

Tutkielman toinen luku "Suorituskyvyn mittaus ja tasapainotettu tulokortti" asetti tutkielmalle teoreettisen viitekehyspohjan tutkielman tutkimuskysymyksiä varten. Tutkielman kannalta jokainen tutkimuskysymys on oleellinen osa toista lukua, joissa alaluvut 2.1–2.4 luovat teoreettisen viitekehysten ensimmäiselle tutkimuskysymykselle keskittymällä siihen, että mitä suorituskyvyn mittaus on, mistä mittareista se koostuu, mitä mittareista koostetut mittausjärjestelmät ovat ja miten suorituskyvyn mittausjärjestelmien käyttöönotto vaikuttaa organisaatioon ja sen eri tulosyksiköihin ja yksilöihin. Luku keskittyy pääsääntöisesti tasapainotettuun tulokorttiin. Alaluku 2.5 yhdistää johdon ohjauksen suorituskyvyn mittausjärjestelmiin, jolloin se luo vahvan

teoreettisen pohjan ensimmäisen tutkimuskysymyksen toiselle osalle. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta on selvää, että tasapainotettu tulokortti on äärimmäisen tärkeä organisaation strategian implementoinnin ja vision saavuttamiseksi. Luku myös osoittaa, kuinka suorituskyvyn mittausjärjestelmät eli myös tasapainotettu tulokortti on tärkeä osa johdon kontrollijärjestelmiä diagnostisen ja interaktiivisen käytön näkökulmasta.

Luku kolme ”Tasapainotettu tulokortti terveystaloudella” lisää teoreettiseen viitekehykseen toimialakohtaisen elementin tapaustutkimuksen kohteena olevan organisaation toimialasta. Luku kolmen avulla voidaan vastata kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tehokkaammin, koska ilman toimialakohtaisuutta teoreettinen viitekehys olisi vajavainen. Luvussa kolme tutustuttiin terveydenhuoltoon ja sairaanhoitoon erikoistuneiden organisaatioiden suorituskyvyn mittaukseen, tasapainotettuun tulokorttiin ja niiden vaikutukseen organisaation toimintaan. Suorituskyvyn mittaus vaikuttaa kyseisen toimialaan samalla tavalla kuin yrityksiin, mutta missio on yksi tärkeimmistä ohjausankkureista taloudellisen kasvun sijaan.

Tutkielman luvut kaksi ja kolme kokoavat yhteen aikaisemmat tutkimukset tulokorttiin ja strategiseen ohjaukseen liittyen. Kuten tämän työn ensimmäisessä luvussa mainittiin, ei terveydenhoito-organisaation tulokortin käyttöä ja tulokortin toimivuutta strategiseen ohjaukseen ole tutkittu. Tutkielman luku neljä vastaa siihen, millä tutkimusmenetelmillä kyseistä aihetta tutkitaan.

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttamistapa

Tässä luvussa perehdytään tutkielman näkökulmasta tutkimusmenetelmään, aineistonkeruutapaan, analyysimenetelmään ja tutkimuksen luotettavuuteen. Luvussa 4.1 käsitellään laadullista tutkimusta ja perustellaan sen käyttöä tässä tutkimuksessa. Alaluvussa 4.2 aiheena on puolistrukturoitu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä ja teemoittelu analyysimenetelmänä. Luku 4.3 käsittelee tutkimukseen kutsuttavia haastateltavia ja heidän taustatietojaan. Lopulta luku 4.4 käsittelee tämän tutkimuksen luotettavuutta. Neljännen luvun tavoitteena on luoda pohja tämän tutkielman empiiriselle osuudelle, mitä käsitellään luvuissa viisi ja kuusi.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten kokemusten tulkintaan, missä tavoitteena on ymmärtää ja kuvata jokin tietty ilmiö henkilöiden omien kokemusten perusteella (Vilkka, 2021a). Laadullista tutkimusmenetelmää on mahdollista hyödyntää myös, kun halutaan tutkia ilmiöitä tutkittavan näkökulmasta (Vilkka, 2021a). Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään Vilkan (2021a) määrittelemänä vastaamaan siihen, miten, miksi ja millä tavoin tutkittava ilmiö ilmenee tutkittavasta näkökulmasta.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tavoitteet ovat kuvailevassa muodossa, kun taas määrällisen tutkimuksen tavoitteena on vastata ennalta-asetettuihin ennakkoletuksiin eli hypoteeseihin (Puusa & Juuti, 2020, 2.4). Laadullinen tutkimus tutkii Puusan ja Juutin (2020, 2.4) mukaan yksittäisiä tapauksia, ja tapauksissa relevantteja ovat yleensä ihmisten näkökulma ja heidän kokemuksensa. Laadullista tutkimusta on hyödyllistä käyttää silloin, kun tutkitaan ihmisten kokemia tapahtumia tai heidän sosiaaliseen todellisuuteensa perustuvia tapahtumia (Puusa & Juuti, 2020, 2.4).

Tämä tutkielma on toteutettu laadullisin menetelmin. Tutkielman aiheena on tulokortin käyttö suomalaisessa yrityksessä. Aiheessa ihmiset ja heidän kokemuksensa ovat erittäin tärkeässä asemassa ilmiön ymmärtämisen kannalta. Laadullinen

tutkimusmenetelmä sopii parhaiten ilmiön ymmärtämiseksi, koska laadullisella aineistolla on mahdollista saavuttaa syvällisempi ymmärrys ilmiöstä. Ilmiö keskittyy myös tietyn yrityksen tiettyyn prosessiin, missä siihen osallistuvien ihmisten havainnot ovat tarpeellisia syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Haastattelututkimus kasvattaa parhaiten ymmärrystä ilmiöstä, koska ilmiöstä ei ole mahdollista saavuttaa syvempää tietämystä pelkällä kyselytutkimuksella. Tutkimusaiheesta on haastavaa tehdä myös määrällistä tutkimusta, koska aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu yrityksessä. Tutkimuksesta ei ole mahdollista esittää hypoteeseja, koska aikaisempaa tutkimuspohjaa yrityksestä ei ole.

4.2 Aineistonkeruu ja analyysimenetelmä

Tutkimuksen aineistonkeruu on toteutettu puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Teemahaastattelun ominaisuuksiin kuuluu, että tutkija määrittelee etukäteen tutkimuksen kannalta tärkeät aihealueet eli teemat ja niiden perusteella ohjaa haastattelutilannetta (Puusa & Juuti, 2020, 3.6). Lisäksi teemahaastatteluissa tilanne etenee etukäteen valittujen teemojen ja niistä johdettujen kysymysten avulla, mutta se tarjoaa myös mahdollisuuden nostaa esiin myös uusia teemoja (Puusa & Juuti, 2020, 3.6). Teemahaastattelun runko on Puusan ja Juutin (2020, 3.6) mukaan hyvä miettiä etukäteen valmiiksi, jotta tutkimusongelman näkökulmasta saadaan relevanttia tietoa, ja jotta tutkimusaineistoa on mahdollista tulkita teorian avulla. Haastatteluaineisto on litteroitava eli muutettava äänimuodosta tekstiksi, jotta sitä on mahdollista käsitellä, teemoitella, ryhmitellä ja analysoida (Vilka, 2021b, 5).

Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii parhaiten tämän tutkimuksen toteutustavaksi, koska se tarjoaa mahdollisuuden ohjata haastatteluja teemoittain. Teemahaastattelu myös mahdollistaa täysin uusien teemojen esiin nousun aineistosta tavalla, mihin täysin strukturoitu haastattelu ei kykene. Puolistrukturoitu teemahaastattelurunko mahdollistaa sen, että teemojen kaikki osa-alueet ovat valmiiksi kysymysmuodossa. Teemahaastattelurunko ei kuitenkaan sulje pois aiheita, mitkä ovat relevantteja tutkimusongelman näkökulmasta. Puolistrukturoitu teemahaastattelurunko parantaa

myös haastatteluiden onnistumismahdollisuutta, koska haastattelut toteuttaa henkilö, joka niihin ei ole tottunut. Puolistrukturoitu teemahaastattelurunko on tutkielman liitteenä (Liite 1). Kysymykset käsiteltiin tutkielman tilaajan ja tutkielman ohjaajan kanssa, ennen kuin ne lähetettiin haastateltaville etukäteen.

Aineiston analyysimenetelmänä toimii teemoittelu. Sisällönanalyysin toteutuksen vaiheisiin kuuluvat analyysin yksikön päättäminen, aineiston läpikäyminen ja yksinkertaistaminen, aineiston luokittelu ja teemoittelu sekä lopuksi aineiston tulkitseminen (Puusa & Juuti, 2020, 4.9). Teemoittelu on Puusan ja Juutin (2020, 4.9) määrittelemänä analyysimenetelmä, missä pyritään tunnistamaan yhtäläisyyksiä haastatteluiden välillä yhdistelemällä haastatteluiden osia yhtenäisten teemojen alle ja löytämään niistä samankaltaisuutta tai systemaattisuutta. Teemat on mahdollista määritellä etukäteen tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten avulla, ja teemoittelussa on tyypillistä, että aineistosta löytyy analyysivaiheessa uusia teemoja (Puusa & Juuti, 2020, 4.9). Aineistoa yhdistellään Puusan ja Juutin (2020, 4.9) mukaan ryhmiksi eli tematisoidaan, mitä jatketaan niin pitkään kuin on aineiston puolesta mahdollista.

Tutkimuksen teemat on määritelty tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten avulla. Ensimmäisenä teemana teemoittelussa toimii ”Tasapainotetun tulokortin käyttö ja sen toimivuus”, toisena teemana on ”Suorituskyvyn mittaus ja mittarit” ja kolmantena ”Tasapainotettu mittaristo ja strateginen ohjaus”. Neljäntenä teemana pidetään tulokortin kehittämishavainnoja. Teemahaastattelun ja teemoittelun hyödyntäminen mahdollistavat myös, että haastatteluiden avulla voi löytyä uusia teemoja. Uudet teemat voivat olla kriittisiä tutkimusongelman selvittämiseksi. Analyysi tehdään siten, että litteroidusta aineistosta viedään haastateltavien havainnoja taulukkotyökaluun teemojen alle. Teemojen alla haastateltavien havainnot jaotellaan tutkimuskysymysten mukaan ja koodataan niiden yhteneväisyyden perusteella. Lopulta taulukkotyökaluun yhdistelty aineisto analysoidaan.

4.3 Haastateltavien taustatiedot ja rajaukset

Tutkielman aineistoa varten on haastateltu tutkittavan yrityksen edustajia. Haastatteluihin kutsutut henkilöt edustavat yrityksen johtoryhmää. Johtoryhmä hyödyntää tulokorttia johtamistyössään, joten heidän näkemyksensä aiheesta on äärimmäisen tärkeää tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on saturaatio eli kylläntymispiste, missä tutkimusaineisto alkaa toistaa itseään ja lisähaastattelut eivät tuo tutkimusongelman näkökulmasta lisäarvoa (Vilka, 2021b, 5). Johtoryhmän rajallisen henkilömäärän vuoksi aineiston kylläntymispisteen saavuttaminen voi olla haastavaa saavuttaa. Tutkimus on myös rajattu yhteen yritykseen, milloin ulkopuolisten henkilöiden haastattelemine ei ole mahdollista.

Haastattelut rajattiin johtoryhmään, koska heidän tietämyksensä ilmiöstä on tärkeää kerätä tutkimusongelman syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi. Johtoryhmä tietää parhaiten tulokortin tämän hetken käytöstä, koska johto käyttää kyseistä mittausjärjestelmää päätöksenteossaan. Strateginen ohjaus on myös yksi johtoryhmän kriittisimmistä osa-alueista, joten on hyvä haastatella ryhmään kuuluvia henkilöitä. Poikkeuksena johtoryhmärajaukseen tehtiin yhden henkilön kohdalla. Kyseinen henkilö vastaa yrityksessä tulokortin ylläpidosta. Lisäksi hän kuuluu organisaation keskijohtoon, joten hänen haastattelunsa tuottaa lisäarvoa tälle tutkimukselle.

Haastattelut toteutettiin kevään 2024 aikana. Haastatteluista toteutettiin yhteensä seitsemän kappaletta haastateltavien kanssa etukäteen sovittuna ajankohtana. Haastatteluista osa toteutettiin yrityksen toimitiloissa, ja osa toteutettiin etäyhteydellä Teams-sovelluksen avulla. Haastateltavilta kerättiin taustatiedoiksi heidän työkokemuksensa johtoryhmätyöskentelystä ja tulokortin käytöstä. Taustatietojen avulla on mahdollista saavuttaa syvempää ymmärrystä haastateltavien tietämyksestä, koska kokemus niin johtoryhmätyöskentelystä kuin tulokortin käytöstä voi vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Haastattelut kestivät keskimäärin 38 minuuttia. Haastatteluaineistoa kertyi noin 270 minuuttia ja litteroitua aineistoa kertyi 90

tekstisivua. Taulukossa 2 on eritelty haastateltavat, haastatteluiden kesto, haastattelun päivämäärä sekä muut haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Ajankohta	Haastattelun kesto	Kokemus jory-työskentelystä	Kokemus tuloskortin käytöstä
H1	28.3.2024	35 min	5 vuotta	5 vuotta
H2	3.4.2024	47 min	10 vuotta	10 vuotta
H3	4.4.2024	33 min	17 vuotta	17 vuotta
H4	4.4.2024	37 min	14 vuotta	14 vuotta
H5	9.4.2024	44 min	23 vuotta	19 vuotta
H6	11.4.2024	42 min	11 vuotta	11 vuotta
H7	11.4.2024	32 min	-	-

Taulukko 2. Haastatteluiden ja haastateltavien taustatiedot.

Kaikilla haastateltavilla oli pitkä kokemus tuloskortin käytöstä ja johtoryhmätyöskentelystä. Poikkeuksena on keskijohdon haastateltava H7, joka ei käytä päätöksenteossaan tuloskorttia eikä hän kuulu yrityksen johtoryhmään.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointi eroaa määrällisen tutkimuksen arvioinnista, koska laadullinen aineisto ja sen tulkinta on huomattavasti erilaisempaa kuin määrällinen aineisto ja sen tulkinta (Puusa & Juuti, 2020, 5.11). Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa Puusan ja Juutin (2020, 5.11) mukaan tutkimusilmiön osoittamista todeksi tutkimuksen avulla ja reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Toistettavuudella tarkoitetaan, että kahden eri tutkijan pitäisi päästä samaan lopputulokseen, kun tutkimus toteutetaan samalla tavalla (Puusa & Juuti, 2020, 5.11).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista lisätä keräämällä aineistoa useasta eri lähteestä, kuten esimerkiksi haastatteleamalla useampia henkilöitä (Puusa & Juuti, 2020, 5.11). Puusan ja Juutin (2020, 5.11) mukaan aineiston kylläntyminen eli saturaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta. Yksityiskohtainen ja läpinäkyvä tutkimusaineiston analyysi lisää luotettavuutta (Puusa & Juuti, 2020, 5.11). Tutkijan

olisi hyvä kuvailla tutkimukseen vaikuttavat erityistekijät, tutkimustilanne ja ympäristö, jotta tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida (Puusa & Juuti, 2020, 5.11). Haastattelutilanteessa ja analyysivaiheessa on Puusan ja Juutin (2020, 5.11) mukaan pyrittävä varmistamaan, että haastateltava ja haastattelija ovat yhteisymmärryksessä haastattelutilanteen aiheista ja huomioista.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan erilaisilla keinoilla. Tutkimuksen haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli aikaa valmistautua haastatteluihin. Tämän pitäisi parantaa vastaustarkkuutta, koska haastateltavilla on aikaa tutustua aiheeseen ennen haastattelutilannetta. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan myös tutkimusprosessin yksityiskohtaisella kuvauksella ja mahdollisimman tarkalla dokumentoinnilla. Tämän pitäisi mahdollistaa tutkimuksen toistettavuus. Litteroidusta haastatteluaineistosta on otettu suoria lainauksia, mikä parantaa tutkimuksen objektiivisuutta ja luotettavuutta. Näin lukijan on mahdollista päätyä samoihin johtopäätöksiin kuin tutkimuksen tekijän.

On huomioitava myös tutkimuksen rajallisuus. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä seitsemän henkilöä, mikä rajoittaa tutkimusaineiston kokoa. Tutkimusaineiston rajallisuus ei vaikuta huomattavasti tutkimukseen, koska tutkimuksella ei pyritä yleistämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimus on rajattu tutkimaan ilmiötä yhdessä yrityksessä, joten tutkimuksessa korostuu yrityksen johtoryhmän jäsenten tulkinat ja havainnot suorituskyvyn mittauksen ja mittausjärjestelmän nykytilanteen käytöstä ja toimivuudesta.

Tutkimuksessa olevan yrityksen tuloskorttiin ja taustamateriaaliin tutustuttiin ennen haastatteluiden alkua, mitä voidaan pitää tämän tutkimuksen sekundääriaineistona. Haastateltaville tarjottiin myös mahdollisuutta tuoda tuloskortti mukaan haastattelutilanteisiin. Näillä voidaan nähdä olevan tutkimuksen luotettavuutta lisäävä vaikutus.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Luku on jaettu teemoittain alalukuihin. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää yrityksen tuloskortin käyttöä ja tuloskortin toimivuutta strategisen ohjauksen työkaluna. Toisena tavoitteena oli tunnistaa ja tuottaa mahdollisia kehitysehdotuksia mittausjärjestelmän kehittämistyötä varten. Kehitysehdotukset perustuvat tutkimusartikkelien ja tämän tutkimusten tulosten välisten eroavaisuuksien tunnistamiseen ja haastateltavien tekemiin suoriin kehityshavaintoihin.

Alaluvussa 5.1 käsitellään tutkittavan organisaation tapapainotetun tuloskortin käyttöä organisaatiossa. Alaluvussa 5.2 käsitellään yrityksen mitattavia suorituksia ja niissä käytettäviä mittareita. Kyseisessä alaluvussa on myös käsitelty toimialalle tyypillisiä mittareita ja niiden käyttöä tutkittavassa yrityksessä. Alaluku 5.3 käsittelee tasapainotetun tuloskortin toimivuutta yrityksen strategisessa ohjauksessa. Viimeinen alaluku käsittelee tutkimuksen perusteella tehtyjä kehityshavaintoja yrityksen tasapainotetusta tuloskortista ja sen vaikutuksesta strategiseen ohjaukseen.

5.1 Yrityksen tasapainotetun tuloskortin käyttö organisaatiossa

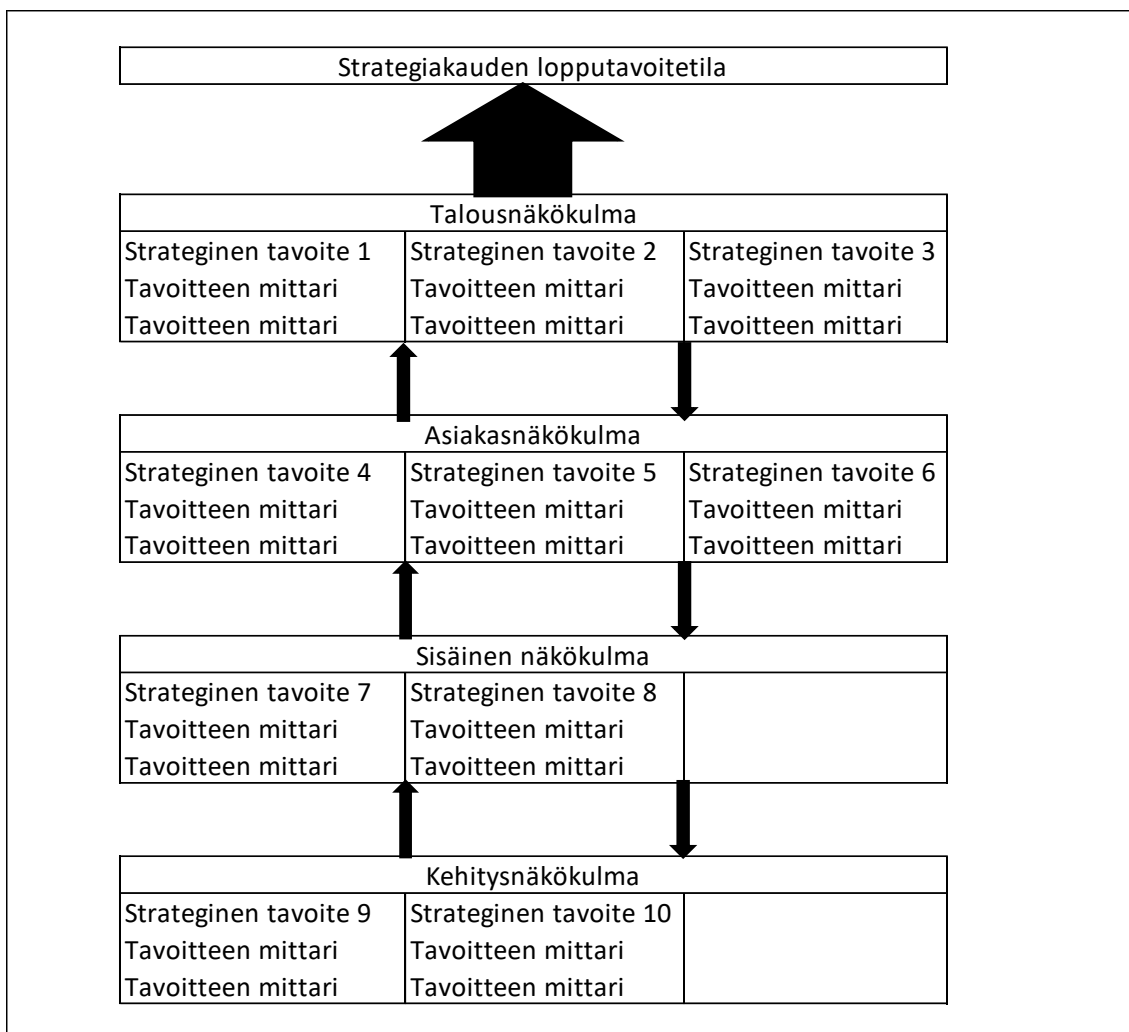
5.1.1 Yrityksen tasapainotettu tuloskortti

Yrityksessä on käytössä kolmannen sukupolven tasapainotettu tuloskortti ja sitä on hyödynnetty tuloskorttipohjana niin kauan, kun tuloskortti on ollut yrityksessä käytössä. Kolmannen sukupolven tuloskortin tavoitteena on Lawrien ja Cobboldin (2004, s. 616) mukaan parantaa mittausjärjestelmän tavoitteenasetantaa ja strategisten päätösten perusteltavuutta. Tavoitteenasetantaa ja strategista yhteneväisyyttä parannetaan lopputavoiteilmoituksella (Destination statement), minkä avulla yritys pystyy perustelemaan tiettyjen mittareiden tavoitteenasetannan ja yhteyden strategisiin tavoitteisiin (Lawrie & Cobbold, 2004, s. 616). Lawrie ja Cobbold (2004, s. 617) argumentoi, että strategian implementointi tuloskorttiin oli johdon mielestä

helpompaa, kun organisaatiossa määriteltiin ensin lopputavoite ja tämän jälkeen muut strategiaproessin kannalta relevantit asiat.

Tuloskortilla on neljä näkökulmaa: talousnäkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen näkökulma ja kehitysnäkökulma. Yrityksessä tuloskortit on jaoteltu strategiakartan mukaisesti ylhäältä alas-periaatteella. Tuloskortissa ylimpänä on talousnäkökulma. Seuraavaksi tuloskortilla on asiakasnäkökulma, sitten sisäinen näkökulma ja lopulta kehitysnäkökulma. Tuloskortilla on hahmoteltu syy-seuraussuhteet näkökulmien välillä, eli tuloskortilla on hahmotettu kokonaisuus, minkä avulla yritys pääsee lopputavoitteeseensa. Yrityksen missiona eli olemassaolon oikeutuksena on terveyshyödyn tuottaminen, ja tämän johto on nostanut talousnäkökulmaa korkeammaksi prioriteetiksi. Yritys eroaa tyypillisestä osakeyhtiöstä, joiden tarkoituksena on tyypillisesti tuottaa voittoa yhtiön omistajille.

Tuloskortin mittarit vaihtelevat konsernitason yksikkötasolle, mutta organisaation tuloskortin rakenne pysyy samana. Yrityksen tuloskortin rakenne mukailee osittain Kaplanin (2001) esittelemää tuloskortin rakennetta voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Tuloskortin jalkautuksesta yrityksen sisällä on kirjoitettu luvussa 5.1.3. Kuvassa 10 on kuvattu konsernitason yrityksen tuloskortin runko.



Kuva 10. Yrityksen tasapainotettu tulokortti konsernitasolla (Yritys X, 2024).

Tulokortin näkökulmien mittarit pyritään minimoimaan, ja sinne pyritään valitsemaan vain strategian kannalta oleellisia mittareita ja tavoitteita. Strategiasta johdetaan ensin tavoitteet, minkä jälkeen tavoitteista johdetaan mittarit tulokortille. Tulokortin suunnitteluvaiheessa on pyritty kortille lisäämään sellaiset mittarit, mitkä tuovat aidosti lisäarvoa ohjaamiseen. Syy-seuraussuhde on tarkkaan mietitty tulokortille, jotta näkökulmat ovat todella yhteydessä toisiinsa. Yrityksen mittareiden valinta on linjassa Kaplanin ja Nortonin (1992) tutkimuksen mukaisesti relevanttien mittareiden valinnan suhteen ja Malagueñon ja muiden (2018) tutkimuksen syy-seuraussuhteen määrittelyn suhteen. Tämä on havainnollistettu haastateltavien 2 ja 3:n lainausten avulla:

”On kuitenkin pyritty pitämään (tärkeimmät) mittarit, ettei siellä olisi ihan massiivista listaa vaan mahdollisimman minimissä. On koitettu miettiä, että meillä ei olisi siellä turhia mittareita mitkä ei tuo lisäarvoa, että ei mitattaisi mittaamisen takia” (H2)

”On yritetty rakentaa tulokortti sillä tavalla. Ensin tulee strategia ja sen kautta tavoitteet ja sitten tavoitteet viedään tulokortille. Me ajatellaan sillä tavalla syy-seuraussuhteen kautta että, jos laitat sinne että asiakasnäkökulmasta tavoitteeksi otetaan asiakastyytyväisyys tai suositteluhaluudeksi 9.5 ja sitten johdat siitä sen, mitä tämä vaatii sisäisesti? Sitten mitä sinun pitää kehittää. Yritetään miettiä, sehän ei ole aina niin helppoa. Yritetään saada syy-seuraussuhteita tulokortille. Sehän johtaa siihen, että itse asiassa kaikki on yhtä tärkeitä.” (H3)

Lähes jokainen haastateltava mainitsi tulokortin värikoodauksen ja trendinuolet, mitkä toimivat tulokortin tavoitteidenasetannan ja saavuttamisen indikaattoreina tulokortin teknisessä järjestelmässä. Värikoodauksesta puhuttiin myös liikennevalojärjestelmänä, mikä tarkoittaa mittareiden koodaamista punaiseksi, keltaiseksi tai vihreäksi riippuen siitä, miten mittari on suoriutunut suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Haastateltavat mainitsivat tämän olevan yksi nykyisen tulokortin hyvistä ominaisuuksista, koska tämän avulla näkee suoraan, miten mittari on suoriutunut suhteessa sille asetettuun tavoitteeseen. Projekteissa eli kehitysnäkökulman tavoitteissa on yleensä kaksi väriä käytössä, mutta muiden näkökulmien kohdalle asetetaan kaksi eri tavoitetta. Näissä näkökulmissa käytetään kolmea eri väriä. Yrityksen värikoodaus mukailee Melnykin ja muiden (2014) tutkimuksessa mainittua tavoitteidenasetantaa ja haluttua suoritustasoa ohjausnäkökulmasta. Haastateltava 4:n lainaus kuvailee värikoodauksen käyttöä tulokortilla:

”Silloin (kun mittari punaisella) ei olla saavutettu sitä tavoitetta, mikä me ollaan asetettu. Yleensä värit ovat vihreä, keltainen ja punainen. Jossakin on vaan vihreä ja punainen. Esimerkiksi projekti, onko se tehty vai ei. Se on sitten vihreä siinä vaiheessa, kun se on tehty. Mutta ennen sitä se on punainen. Mutta sitten jossain muussa esimerkiksi asiakastyytyväisyydessä, niin meillä esimerkiksi voi olla niin, että suositteluhaluuden alarajaan on laitettu siihen mitä omistaja meiltä tavoittelee. Kun se ylitetään niin päästään keltaiselle alueelle. Sitten jos me saavutetaan oma vähän kunnianhimoisempi tavoite, sitten me päästään vihreälle.” (H4)

Haastateltavilta kysyttiin, mitä tulokortin näkökulmaa he pitävät tärkeimpänä. Moni haastateltavista huomautti, että näkökulmien ja niiden mittareiden arvottaminen on haastavaa, koska kyseessä on kuitenkin kokonaisuus, mikä kokoaa monta eri yrityksen toimintoa. Tämä havainto tukee Kaplanin ja Nortonin (1992) sekä Perramonin ja muiden (2016) tutkimusten havaintoja johdon tarpeesta saada tasapainotettu kokonaiskuva toiminnasta.

Tulokortin tiedot ovat manuaalisessa päivityksessä, ja niitä päivitetään mittareiden luonteen mukaan kuukausittain tai neljännesvuosittain. Tulokortin päivitystyö on yhtiön laatupäällikön vastuulla. Päivitystyö riippuu usein laatupäällikön työtilanteesta, mikä vaikuttaa myös tulokortin mittareiden päivitystahtiin. Tulokortin mittareiden tarpeellisuutta suhteessa strategiaan tavoitteisiin arvioidaan vuosittain, ja vaihdettavien mittareiden määrä vaihtelee yksiköittäin ja vuosittain. Tulokortin tavoitteet on myös määritelty vuosittain, ja yrityksen strategiakausi on tyypillisesti 3–5 vuotta pitkä. Haastateltava 3:n lainaus havainnollistaa sen, miten esimerkiksi vuositasolla mittareita uusitaan tulokortilla:

”Joo, se on miten se strategia etenee. Ei kaikki mittarit tietenkään mene uusiksi. Mutta jos nyt käytetään taas esimerkkinä yksikköä (hänen johtamaansa), niin ehkä 30 % mittareista meni uusiksi tälle vuodelle.” (H3)

On huomioitava, että tulokortin kehitysnäkökulmaa hyödynnetään pääsääntöisesti konsernitasolla. Tähän syynä on ollut, että kehitysprojektien seuraaminen tulokortilla on todettu haastavaksi mitä alemmas organisaatiohierarkiassa mennään. Haastateltava 7:n lainaus antaa hyvän kuvan, miksi kehitysnäkökulma on käytössä pääsääntöisesti vain ylimmällä tasolla:

”Se että (tulokortti) pysyy ajan tasalla ja että sitä päivitetään, niin se on todettu vähän ehkä haastavammaksi mitä enemmän mennään lähelle sitä operatiivista toimintaa. Siellä kuitenkin tämmöiseen käytettävä työaika on vähäisempää, niin sitten ylläpito ei välttämättä toteudu ihan optimaalisella tavalla. Sitten on vedetty sitä vähän ehkä ylemmälle tasolle. Se on enemmänkin siellä

strategiapuolella, missä niitä ylätason hankkeita halutaan kehityspuolella seurata. Niin se on pääosin enemmän siellä konsernin tulokortilla, missä on seurattavissa kehitysnäkökulma” (H7)

5.1.2 Tulokortin käyttö yrityksessä ja sen vaikutus organisaatioon

Vaikutus organisaatioon ja henkilöstöön

Suurin osa haastateltava olivat sitä mieltä, että tulokortilla on ollut jossain määrin positiivista vaikutusta organisaation ja henkilöstön toimintaan epäsuorasti. Johtajatyöskentelyn kautta on tulokortin nähty vaikuttavan organisaatioon ja henkilöstöön, kun tuloksia ja tavoitteita läpikäydään esimerkiksi tiimipalavereissa tai henkilöstöinfoissa. Haastateltava 1:n lainauksia voidaan pitää esimerkkinä siitä, miten tulokortti vaikuttaa organisaatioon ja henkilöstöön:

”Esimerkiksi tiimipalavereissa on hyvin tärkeää, miten työntekijät voi ja miten asiakkaat kokevat saamansa hoidon. Niitä tuloksia ehkä tarkemmin käsitellään hoitajien ja hoitohenkilökunnan kanssa.” (H1)

”Pystyn tietyllä lailla perustelemaan kollegalle, joka tekee meidän sijoituslistat (ylilääkäri) sen tarpeen että meillä on tämmönen jonotilanne ja tarvitaan näin paljon lääkäreitä tässä seuraavassa jaksossa. Eli se tuo siihen semmoseen päätöksentekoon tukea.” (H1)

Tulokortti vaikuttaa yrityksessä johtajatyöskentelyn kautta välillisesti henkilöstöön ja organisaation toimintaan. Tulokortin mittareiden ja tavoitteiden esittely luovat palautesilmukan organisaatiossa, minkä avulla organisaatio voi tarkastella aikaisempaa toimintaansa ja kehittää sitä tulokortin palautteen perusteella. Tulokortti vaikuttaa yksiköiden väliseen resursointiin, koska johtoryhmän jäsen perustelee mittareiden avulla yksikkönsä resurssitarpeita. Tulokortilla on vaikutus organisaation resurssiallokaatioon.

Tulokortti ei ole suoraan näkyvässä henkilöstölle, mutta tulokortin tavoitteita ja mittareita esitellään useasti eri tilanteissa. Haastateltava 3 perusteli tätä siten, että

organisaatiokulttuuri ei ole sen tyyppinen, että organisaation tavoitteiden pitäisi olla jatkuvasti henkilöstölle esillä. Tulokortin mittarit ja strategiset tavoitteet tulevat vastuuhenkilöiden kautta jalkautettua osaksi henkilöstön toimintaa. Haastateltavat 4 ja 6 arvioivat, että henkilöstöä voi kiinnostaa tulokortin kannalta tietyt mittarit, mitkä vaikuttavat suoraan heidän työhönsä.

Tulokortin käyttö haastateltavien kesken

Tulokortin käyttö haastateltavien välillä vaihteli. Osa käytti erittäin aktiivisesti johtamistyössään ja osa käytti erittäin harvoin omassa työssään. Osa johtajista arveli, että tulokortin käyttöön vaikuttaa johtajan erikoisala. Haastateltava 4 huomautti, että kliiniset johtajat käyttävät tulokorttia todennäköisesti aktiivisemmin kuin esimerkiksi tukitoimintojen johtajat:

”Kyllä uskoisin, että nimenomaan jos puhutaan vaikka kliinisistä johtajista niin he käyttää sitä tosi paljon, että kaikki joilla on jokin palvelu johdettavana niin käyttää varmasti tulokorttia. Mutta sitten esimerkiksi henkilöstöjohtaja tai kehitysjohtaja en ole ihan varma. Ehkä (he) eivät käytä tulokorttia niin paljon, koska siellä on niin iso osa mittareista muuhun kuin heidän vastuualueeseen liittyvän mittaristoon. Sillain ehkä se (käyttö) vähän jakautuu, että osa johtajista käyttää varmasti ja osa sitten vastualueen mukaan voi käyttää aika vähän.” (H4)

Osa haastateltavista nosti esille sen, että tulokortin käytön vähyyks voi johtua siitä, että tietyille toiminnoille voi olla haastavaa määrittää mittareita. Joillekin yksiköille tuottaa haasteita kerätä tietoa tietyistä tulokortin näkökulmista yksikön erikoisluonteen takia. Tästä syystä joidenkin yksiköiden tulokortilla voi olla huomattavasti vähemmän mittareita kuin mitä esimerkiksi koko konsernitasolla on. Tulokortin tiedot ovat saatavilla lähdejärjestelmistä täysin päivitettyinä. Johtajan ei tarvitse odottaa, että tulokortin tiedot päivittyvät edellisen kuukauden tai kvartaalin osalta. Johtoryhmän sisäinen viestintä on myös erittäin tehokasta, joten esimerkiksi haastateltava 6 ei koe tulokortin aktiivista käyttöä tarpeelliseksi:

”Niitä seurataan sitten ihan Excelillä ja tällaisilla vähän pienemmillä työkaluilla. Minun tulokortin käyttö on aika vähäistä, johtuen siitä, että se informaatio liikkuu meillä aika hyvin. Minun ei tarvitse mennä näitä järjestelmiä avaamaan. Meillä on koko ajan semmoinen hyvä tilannekuva johdossa, että tiedämme missä mennään ja toimitusjohtaja viestii tosi tehokkaasti näistä” (H6)

Tulokorttia aktiivisesti hyödyntävät haastateltavat käyttävät sitä vähintään kuukausittain. Tyypillisesti haastateltavat käyttävät tulokorttia kuukausittaiseen seurantaan, johtoryhmätyöskentelyssä ja tiimipalavereissa, missä pitää raportoida ja esitellä tuloksia alaisille, muille johtoryhmäläisille tai hallitukselle. Yksi tyypillinen käyttötapa on myös päätösten perustelu, mitä käsiteltiin aikaisemmin tässä alaluvussa. Tulokorttia käytetään myös alaisten ohjaukseen pitämällä heidät vastuussa tulokortin mittareiden ja tavoitteiden avulla. Tulokortin tekninen järjestelmä mahdollistaa sen, että tulokortin mittareiden yhteyteen voi kirjoittaa ja asettaa tarvittavat toimenpiteet, jotta mittarin kehitys saadaan käännettyä positiiviseksi. Haastateltavien 2 ja 3 lainaukset havainnollistavat tyypillistä tulokortin käyttöä johtoryhmän jäsenillä:

”Kuukausipalaverissa johtajien kanssa katson sitä. Yksi osa (palavereita) on aina se, että katsotaan johtajan vastualueen kortit läpi. OK, jos ne on vihreällä tai keltaisellakin ihan OK. Jos punaisella, niihin pysähdytään ja mietitään miten sitä voisi parantaa tai saada nostettua ylöspäin.” (H2)

”Käytän tulokorttia tuossa johtoryhmätyöskentelyssä ja oikeastaan sitä edeltävästi. Paljonhan tietysti BI-järjestelmän kautta katsotaan niitä asioita ja toteumia ja muuta. Se on ehkä enemmän semmoinen päivittäinen työkalu. Sitten tämä BSC 3. Ei nyt välttämättä edes ihan joka viikko, että sanotaanko varmaan parin kolmen viikon välein sitä tulee käytettyä.” (H3)

Haastateltavista lähes jokainen sanoi, että tulokortti on noin kuukausittaisen seurannan työkalu. Mikäli informaatiotarve koittaa nopeammin, niin tietoa on mahdollista saada reaaliaikaisesti BI-järjestelmästä. Kaikki haastateltavat mainitsivat, että tulokortti toimii vähintäänkin suhteellisen hyvin kuukausittaisena seurantatyökaluna. Haastateltava 5 mainitsee tulokortin hyväksi puoleksi, että yhdellä katsauksella saa hyvän kokonaiskatsauksen toimintaan:

”Aika nopeasti pystyn katsomaan vielä tarkemmin jostain muusta lähdejärjestelmästä tai raportointijärjestelmästä, jos jotain haluan tarkastaa. Mikä yleisellä tasolla myös BSC:ssä on hyvä, on että siitä nyt näkee yhdellä silmäyksellä ison kuvan. Se on minusta yksi selkeä etu tässä koko järjestelmässä.”
(H5)

Yrityksen johtajien tulokortin käyttö vaikuttaa Henrin (2006a; 2006b) ja Muran ja muiden (2021) ja Koufterosin ja muiden (2014) mukaisesti organisaatioon ja henkilöstöön. Johtajat hyödyntävät tulokorttia myös Pavlovin ja Bournen (2011) tutkimuksen mukaisen palautefunktion luomiseen.

5.1.3 Tulokortin jalkauttaminen yrityksessä

Yrityksessä on jalkautettu tulokortti tekemällä jokaiselle yksikölle ja yksiköiden sisällä tiimeille omat tulokortit. Tulokortin ylin taso on konsernin tulokortti, missä on mittarit ja tavoitteet asetettu yhtiön strategisten tavoitteiden mukaisiksi. Konsernikorttia käyttää pääsääntöisesti toimitusjohtaja, joka on jalkauttanut strategiset tavoitteet yksiköille heidän omilla korteillaan. Jokaisella erikoisalayksiköllä ja tukiyksiköllä on oma korttinsa. Erikoisaloilla tulokortit on jalkautettu vielä alemmas organisaatiohierarkiassa toimintotiimeille asti. Tiimien johtajat jalkauttavat tulokortin tavoitteet tiimiin käymällä tavoitteita lävitse tiimien kanssa ja reagoimalla tulokortin mittareiden negatiiviseen kehitykseen. Sama jalkautus ja vastuunjako tapahtuu koko organisaatiotasolla toimitusjohtajalta aina tiimitasolle saakka. Yrityksen jalkauttaminen mukailee Benétin ja muiden (2019) tutkimuksen mukaista ohjausjärjestelmän yhdistämistä liiketoimintamalliin. Haastateltavien 1 ja 2 lainaukset havainnollistavat tulokortin jalkauttamista.

”Kyllä konsernin eri yksiköillä on omansa ja sitten yksiköissä eri toiminnoilla on omansa. Meillä on erikoisala 1, erikoisala 2 ja erikoisala 3, karkeasti nämä kolme eri erikoisalaa, niin jokaisella yksiköllä on sitten oma määränsä niitä alasivuja tai tulokortteja. Elikä yhteensä näitä on 19 eri korttia” (H1)

”Erikoisala 1 niin siellä on eri tiimeillä kortit. On tiimi 1, tiimi 2, tiimi 3 ja näin siellä ylläkäri on käynyt kyseisen tiimipäälliköiden kanssa läpi yksittäisen tiimin tulokortteja. Näitä mietitään tiimin sisällä ja jalkautetaan tiimiin ja siellä

tiimipalaverissa käydään läpi. Eli kyllähän nämä tavallaan meidän tavoitteetkin menee portaittain tai nyt ne isot tavoitteet valuu niin kuin alaspäin.” (H2)

Alemman organisaatiotason tulokorttien tavoitteet on sidottu konsernin tulokortin strategiaan avaintavoitteisiin. Joihinkin yksiköihin on ollut vaikea löytää mittareita, mikä vaikuttaa tulokortin käyttöön ja jalkauttamiseen. Muutama haastateltava mainitsi, että kliinisten palveluiden ja tukipalveluiden sisäiset prosessit eroavat huomattavasti toisistaan. Tällä haastateltavat tarkoittivat sitä, että tulokortin jalkauttamista harjoitetaan huomattavasti enemmän operatiivisissa yksiköissä. Yhden tukiyksikön johtaja mainitsi, että hän ei hyödynnä tai jalkauta tulokorttia omassa yksikössään, koska yksikön koko on pieni ja yksikön tavoitteiden toteutumista seurataan muilla keinoin kuin tulokortin avulla. Ongelmana on myös aikaisemmin mainittu mittareiden määrittelyn haastavuus. Jalkauttaminen mukailee Catuognon ja muiden (2017) tekemiä havaintoja toimialan vastuunjaon näkökulmasta. Malmin ja Brownin (2008) tutkimuksen näkökulmasta luomalla palautesilmukan jokaiselle organisaatioyksikölle yritys pystyy ohjaamaan yksiköiden toimintaa haluttuun suuntaan ja reagoimaan negatiivisiin mittarikehityksiin yksiköissä.

5.2 Suorituskyvyn mittaus ja mittarit yrityksessä

5.2.1 Yrityksen käyttämät mittarit

Yrityksellä on laajasti käytössä erilaisia mittareita, mitkä on johdettu yrityksen strategiakauden tavoitteista. Taloudellisessa näkökulmassa yritys hyödyntää mittareina liikevaihtoa, liikevoittoa, sidotun pääoman tuottoastetta ja kassaa. Liikevaihtoa hyödynnetään myös mittamaan yksittäisen työntekijän tuottamaa teoreettista liikevaihtoa, eli liikevaihto per työntekijä. Kehitysnäkökulmassa seurataan strategisten projektien toteutumista, ja niitä seurataan pelkästään konsernitasolla. Strategiset projektit ovat tyypillisesti strategiakauden mittaisia, mitkä tukevat strategisten tavoitteiden toteutumista. Yksi projekti mainitaan alaluvussa 5.2.2.

Asiakasnäkökulmassa mitataan asiakkaiden pääsyä hoitoon ja asiakkaiden saaman hoidon suositteluhaluutta. Hoitoon pääsyssä mittareina toimii esimerkiksi läheteiden määrä ja kontrollijonon pituus, jotka mittaavat asiakasmäärää ja asiakkaiden hoitoon pääsyä. Yrityksessä seurataan hoitotakuun ja hoitoon pääsyn toteutumista, koska yrityksen toiminnan perusteella sen on seurattava Terveystieteiden tutkimuskeskuksen (1326/2010) 6. Luvussa määriteltyjä hoitoon pääsyn enimmäisaikoja. Korkea hoidonlaatu ja asiakastyytyväisyys on muutenkin yrityksen yksi strategisista tavoitteista. Asiakastyytyväisyyttä mitataan NPS-mittarin avulla, mikä mittaa asiakkaiden saaman hoidon suositteluhaluutta.

Sisäisessä näkökulmassa mitataan henkilöstöön ja prosesseihin liittyviä asioita. Korkean henkilöstötyytyväisyyden ylläpitäminen on yksi yrityksen strategisista tavoitteista, ja sitä mitataan ENPS-mittarilla. ENPS-mittari mittaa työntekijöiden työpaikan ja työnantajan suositteluhaluutta. Muita henkilöstöön liittyviä mittareita on esimerkiksi sairauspoissaolot. Sisäisissä prosesseissa yritys mittaa komplikaatioiden määrää, hoidon kokonaiskoordinoinnin toteutumisprosenttia, tuotekiertoa, varastonoptimointia ja kirurgisten salien vaihtoajoja.

Mittareiden tärkeydessä korostuu samat asiat kuin näkökulmissa. Haastateltavien mielestä kokonaisuus on tärkeä. Osa haastateltavista mainitsi, että tietyissä yksiköissä joillekin tietyille mittareille annetaan enemmän painoarvoa päätöksenteossa. Osalla yksiköistä mittareiden määrittely ja datankeruu on osoittautunut haastavaksi, joten tietyt osa-alueita on haastavampi mitata joissain yksiköissä. Muutama haastateltavista mainitsi tiedontarpeen muutoksen, kun on siirtynyt operatiivisesta työroolista johtajan rooliin. Haastateltava 1:n suora lainaus havainnollistaa sen, miten mittarit luovat päätöksenteon kannalta kokonaisuuden:

”Lääkärinä nyt ensisijaisesti toivon, että potilaat saa ja potilaat pääsee hoitoon ja saa mahdollisimman hyvää hoitoa, mutta mitä enemmän tässä johtajapositiossa on ollut, niin oppii ehkä näkemään sitä kokonaisuutta. Siirtyy itse siitä asiantuntijan tai lääkärin roolista johtajarooliin, jossa pitää nähdä nämä kaikki mittarit kokonaisuutena eikä vaan keskittyä yhteen.” (H1)

Mittareiden valinnassa vaikuttaa myös niiden ohjausvaikutus. Yrityksessä vaihdetaan vuosittain mittareita, mitkä eivät tuota haluttua ohjausvaikutusta. Päätöksen mittareiden vaihtamisesta tekee yleensä vastuuyksikön johtaja. Yrityksen johtoryhmä seuraa myös trendejä eli mittareiden kehitystä aktiivisesti, ja hyödyntää tätä trenditietoa mittareiden valinnassaan. Haastateltava 4:n kommentti aiheeseen liittyen:

”Trendejä hyödyntämällä. Sitten voi olla, että jokin mittari ylipäättensä on hyvä mittari, mutta tämä ei oikein ohjaa meidän toimintaa tai tässä mittarissa tapahtuvan muutoksen ansiosta ei muuteta meidän toimintaa. On vähän turha sitä asiaa mitatakkaan ja tuloskortissa sitä ei kannata käyttää. Jos tunnistetaan että hyvä mittari, mutta se ei ohjaa toimintaa, niin silloin se korvataan jollain muulla.” (H4)

Yrityksen tuloskortin mittareiden käyttö mukailee Kaplanin ja Nortonin (1992) tutkimuksen havaintoa, että johto ei seuraa pelkästään taloudellisia mittareita, vaan he tarvitsevat tasapuolisesti mittareita saadakseen tarpeeksi kokonaisvaltaisen tilannekuvan. Yrityksen mittarit kuvaavat toimintaa, kuten Melnykin ja muiden (2014) tutkimus havainnollisti. Ei-rahamääräiset mittarit ovat yrityksessä vahvasti yhteydessä strategiaan, kuten Larimo ja muut (2016) tutkimuksessaan huomauttivat. Yrityksen mittareissa on huomattu sama kuin Bourne (2008) huomautti tutkimuksessaan liittyen ei-rahamääräisten mittareiden suunnittelemisen vaikeuteen. Mittareiden relevanttiutta arvioidaan, kuten Speklé ja Verbeeten (2014) tutkimuksessaan oli todennut hyväksi toimintatavaksi. Yrityksen mittarit ovat myös linjassa strategisten tavoitteiden kanssa, minkä Franco-Santos ja muut (2012) tutkimuksessaan määritteli mittausjärjestelmän hyväksi ominaisuudeksi.

5.2.2 Vaikuttavuus, hoidonlaatu ja resurssitehokkuus mittareissa

Vaikuttavuuden mittaamisen kehittäminen on ollut yrityksen yksi yrityksen strategisista tavoitteista. Yritys on luonut tasapainotetun tuloskortin kehitysnäkökulmaan strategisen projektin, minkä tavoitteena on kehittää vaikuttavuuden mittausta ja seurantaa. Suurin osa haastateltavista mainitsi, että yritys on kansallisesti edelläkävijä

vaikuttavuuden mittaamisessa, seurannassa ja raportoinnissa. Moni haastateltavista arvioi, että yrityksen vaikuttavuuden mittaus on jopa kansainvälisesti edelläkävijän tasolla. Yritys seuraa myös aktiivisesti hoidon vaikuttavuutta muilla erilaisilla mittareilla, mikä näkyy varsinkin yksikötason tulokorteilla. Haastateltava 2:n lainaus kertoo konsernin tulokortin kehitysnäkökulman strategisen projektin kokonaisuudesta:

”Tämmöisenä strategisena projektina, niin tälle vuodelle on BSC:llä hoidon vaikuttavuuden dashboard eli hoitomuodon vaikuttavuuden tilannekuvan luominen” (H2)

Hoidonlaatu on tärkeä osa yrityksen suorituskyvyn mittausta. Yrityksellä on erilaisia mittareita, mitkä mittaavat hoidonlaatua, kuten esimerkiksi mortaliteetti (kuolleisuus), morbiditeetti (sairastuvuus), onnistuneet toimenpiteet, komplikaatioiden määrät ja potilaiden readmissio. Haastateltava 3:n lainaus kertoo hoidonlaadun mittareiden käytöstä ja readmissiosta käsitteenä:

”Nämä ovat esimerkiksi semmoisia mittareita mitkä varmasti tuolla toimintatasolla erityisesti erottuu. Vaikkapa toimenpiteiden onnistuminen ilman vakavia komplikaatioita tai sitten mortaliteetti tai vaikka readmissiot, joka tarkoittaa sitä, kuinka moni potilas joutuu tulemaan uudestaan sairaalaan sen hoidon jälkeen. Tietysti tavoitellaan mahdollisimman pientä readmissiota.” (H3)

Resurssitehokkuus näkyy yrityksen toiminnassa suhteellisen hyvin. Moni haastateltavista nosti esille mittareita, mitkä mittaavat resurssitehokkuutta. Näitä olivat monet aikaisemmin mainitut sisäisen näkökulman mittarit. Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että yrityksellä ei ole käytössä prosessitehokkuuden mittareita tulokortilla. Hän ehdotti FTE-mittarin (Full Time Equivalent) hyödyntämistä resurssitehokkuuden mittauksessa:

”Jokin tällainen FTE-pohjainen mittari voisi olla ihan hyvä tai ihan tuo toteutunut työpanos. Kuinka paljon meillä sitten palkattu henkilökunta tuottaa tunteja, että onko 10 % vai kahdenkymmenen pinnan sairauspoissaolot koko ajan. Sehän on isoin tuotannollinen ongelma. Se puuttuu tästä.” (H6)

Yrityksen mittaristo pitää sisällään Vitezićin ja muiden (2019) mainitsemia tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittareita. Mittaristo pitää sisällään myös Nutin ja muiden (2018) tutkimuksessa mainittuja hoidonlaatuun liittyviä mittareita.

5.3 Tasapainotettu tulokortti ja strateginen ohjaus yrityksessä

5.3.1 Strategiakartan käyttö yrityksessä

Yritys hyödyntää tiiviisti strategiakarttaa sekä strategiakauden suunnittelussa että strategiakauden aikana. Strategiakauden suunnittelutyössä yritys määrittelee kauden avaintavoitteet, mitkä piirretään strategiakaudelle. Yrityksen johto määrittelee strategiatyön ja hallituksen ohjeistamana strategiakauden avaintavoitteet. Avaintavoitteista suurin osa siirretään strategiakartalle ja tämän jälkeen tavoitteiden välille asetetaan syy-seuraussuhteet toisiinsa. Muutama haastateltavista huomautti, että kaikki avaintavoitteet on haastava määrittellä ja implementoida strategiakartalle. Strategiakartta mukailee tulokortin rakennetta, jotta se on helppo siirtää tulokorttimuotoon. Yrityksen strategiakartan käyttö mukailee vahvasti Tawsen ja Tabeshin (2023), Kaplanin ja Nortonin (2000) ja Bénetin ja muiden (2019) tutkimuksissa esitetyjä havaintoja. Haastateltavien 3 ja 4 lainaukset kuvailevat strategiakartan käyttöä suunnitteluvaiheessa:

”Ja sitten se (strategia) lähdetään muuttamaan konkreettisiksi tavoitteiksi ja konkreettisiksi toimenpiteiksi ja kehitysaskeleiksi ja viedään niitä (tavoitteita) siihen kortille. Tässähän se hauskuus sitten on, että on aika työlästä saada se menemään, että ne asiat on oikeasti linkissä toisiinsa.” (H3)

”Kun meillä on 10 avaintavoitetta, ne viedään strategiakartan kautta mittaristoon. Ihan kaikkia voi olla vaikea sinne viedä. Mutta ne tärkeimmät näistä, ne viedään sitten sinne mittaristoon ja niille asetetaan ne tavoitetasot.” (H4)

Kuten Haastateltava 3 mainitseekin, on strategiakartan syy-seuraussuhteiden määrittely haastavimmista prosesseista strategiakartan laadintatyössä. Strategiakartta on käytössä myös johtoryhmätyöskentelyssä. Karttaa hyödynnetään usein tavoitteiden

toteutumisen seurannassa ja kuvaamaan tavoitteita visuaalisesti. Yksi haastateltava mainitsi, että strategiakartan tavoitteet muunnetaan yleensä kirjalliseen muotoon, kun niitä esitellään johtoryhmissä.

5.3.2 Tulokortin käyttö tulevaisuuden suunnittelussa

Tulokortin käyttö tulevaisuuden suunnittelussa jakoi haastateltavia. Moni huomautti, että tulokortti on nykyhetken ja menneisyyteen perustuva työkalu, minkä avulla tulevaa toimintaa ohjataan aikaisemman suoriutumisen perusteella. Yksi haastateltava mainitsi, että tulokortti on nykyisen strategiakauden tarpeisiin suunniteltu työkalu, minkä tehtävänä on ohjata nykyisen kauden toimintaa. Yrityksen nykyisen tulokortin tavoitteet on suunniteltu vuositasolle, jolloin tulokortin tavoiteasetantahorisontti on myös vuositasolla, eikä strategiakauden tasolla. Nykyinen strategiakausi on nelivuotinen. Moni huomautti, että uuden strategiakauden suunnittelu aloitetaan puhtaalta pöydältä. Toiset haastateltavat kuitenkin huomauttivat, että vanhan tulokortin mittareita ja niiden tuloksia ja trendejä hyödynnetään uuden kauden suunnittelutyössä. Haastateltavien 2 ja 3:n lainaukset kertovat tulokortin käytöstä tulevaisuuden suunnittelussa:

”En rehellisesti sanottuna tunnista semmoista aspektia, että tuossa meidän BSC:ssä mikä tavallaan katsoisi seuraavaan strategiakauteen. En näe sitä, että se menisi niin kauaksi vaan se pysyy nimenomaan strategiakaudessa. Ehkä korostetusti vielä, että kyseisessä vuodessa, jota eletään, että mitä siellä pitää saavuttaa, jotta sitten 2025 päästään siihen lopulliseen tavoitteeseen.” (H2)

”Uuden strategian tekeminen lähtee niin sanotusti puhtaalta pöydältä, vaikka sitten sen lopputulos ei ole sitä. Kyllähän asioissa on aina jatkumoa, että jokin asia, joka on vaikuttavuus tai muu, niin on ollut vahvasti läsnä. Voi olla, että jatkuu. Joo, mutta pyritään lähtemään puhtaalta pöydältä tekemään tulevaisuuden tilaa ja tuota tavoitetilan kuvausta.” (H3)

Yritys pystyy hyödyntämään mittareihin asetettuja trendejä tulevan tulokortin suunnittelussa. Moni mittari pysyy tulokortilla strategiakaudesta riippumatta, ja trendien avulla voidaan arvioida kriittisesti mittarin tavoitteidenasetantaa. Aikaisempi

tuloskortille kerätty data myös auttaa kehittämään mittareita johtamistyön tueksi. Haastateltava 4:n lainaus kertoo, miten nykyisiä trendejä käytetään tulevien strategiakausien tavoitteidenasetannassa:

”Kyllähän niitä trendejä pystyy hyödyntämään. Mutta meidän asiakastyytyväisyys on esimerkiksi hyvä esimerkki. Meillä on ollut NPS arvot yhdeksänkymmenenviiden korvilla. Me pidetään se asiakastyytyväisyys siinä mittarina, mutta tavoitetasosta saadaan ehkä järkevämpi käsitys, kun katsotaan sitä pidempää aikaväliä.” (H4)

5.3.3 Tulokortin diagnostinen ja interaktiivinen käyttö

Tulokortin diagnostinen käyttö

Diagnostisen käytön piirteitä kuvattiin luvussa 5.1.2. Yrityksessä osa johtoryhmän jäsenistä hyödyntää tulokorttia diagnostisen käytön osa-alueiden mukaisesti, eli tulokorttia hyödynnetään suoritusten seurannassa ja arvioinnissa. Diagnostinen käyttö ei kuitenkaan toteudu täysin yrityksessä, koska osa johtoryhmän jäsenistä ei hyödynnä aktiivisesti tulokorttia. Käytön vähyys johtaa siihen, että osassa yrityksen yksiköissä diagnostisen käytön hyödyt eivät toteudu lähes ollenkaan ja toisissa se toteutuu erinomaisesti.

Tulokortin interaktiivinen käyttö

Osa johtoryhmän jäsenistä hyödyntää tulokorttia aktiivisesti omassa johtajaviestinnässään. Tyypillisimpiä käyttöpaikkoja on ollut erilaiset johtoryhmät, missä tulokortin avulla alaisille näytetään miten tulokset ovat toteutuneet suhteessa tavoitteisiin. Tämä on yksi keino pitää alaiset vastuussa omista vastuualueistaan. Tämän takia tulokortti on yleinen viestimisen työkalu vastuuhenkilöviestinnässä. Tulokortin mittareita ja tuloksia hyödynnetään myös hallitustyöskentelyssä ja lisäksi alemmalla organisaatiotasolla tiimipalavereissa. Henkilöstöinfoissa tulokorttia on aikaisempina vuosina näytetty henkilöstölle, mutta viime vuosina tulokortin käyttö henkilöstöviestinnässä on korvattu strategisilla tavoitteilla. Tulokorttia käytetään myös

kollegaviestinnässä päätösten ja resurssitarpeiden perustelulla, mikä on mainittu aikaisemmin tässä teoksessa. Haastateltava 1:n lainaus kuvaa tulokortin käyttöä viestimiseen:

”Käytetään tätä tulokorttia nimenomaan meidän noissa johtoryhmissä ja tiimipalavereissa. Tiimille on helppo näyttää tästä, että on tämmöisiä tavoitteita toiminnalle asetettu ja että tässä tilanteessa mennään. Tämä tukee siinäkin paljon tämmöistä henkilötyöskentelyä.” (H1)

Organisaation johtoryhmän jäsenten käyttö viestimistarkoituksiin vaihtelee huomattavasti. Muutama hyödyntää tulokorttia viestinnässä suhteellisen usein, mutta osa ei ole hyödynnä sitä viestimistarkoituksiin. Muutama haastateltavista käyttää muita raportteja tulosten esittelemiseen, ja osalla vastuualue on mahdollista esitellä sanallisesti. Tulokortin mittareiden määrä on vaikuttava tekijä sille, miksi tulokorttia ei käytetä strategian toteutumisen viestimiseen. Yksi haastateltava kommentoi haastattelun aikana, että hän voisi alkaa hyödyntämään tulokorttia strategian toteutumisen viestintään. Tulokorttia käytetään osittain johtajaviestinnässä, kuten Franco-Santos ja muut (2012) ja Pavlov ja Bourne (2011) tutkimuksissaan mainitsivat. Haastateltava 2:n lainaus kertoo tulokortin käytöstä strategian viestinnässä:

”En ole varmaan osannut suoranaisesti linkittää sitä, että viestin strategiaa suoraan BSC-kortin kautta. Mutta tavallaan sieltä tulee palasia mitä mitataan, mutta että menisin puhumaan strategiasta ja heittäisin meidän BSC-kortit tuohon ja näyttäisin, että näin hyvin meidän strategia toteutuu näissä mittareissa, niin en ole käyttänyt sitä ainakaan sellaiseen. Mutta hyvä idea, varmaan voisi jossain vaiheessa käyttääkin.” (H2)

Interaktiivisen ja diagnostisen käytön synergiahyödyt

Interaktiivinen ja diagnostinen käyttö jakautuu organisaatiossa sen mukaan, miten johtaja hyödyntää tulokorttia ja mihin käyttötarkoitukseen. Käyttö eroaa Muran ja muiden (2021) tutkimuksessa mainitusta yhtenäisestä käytöstä, missä mittausjärjestelmien positiiviset vaikutukset on mahdollista saavuttaa vain hyödyntämällä mittausjärjestelmää niin diagnostisesti kuin interaktiivisesti. Osa

johdosta käyttää tuloskorttia molemmilla tavoilla, osa käyttää vain diagnostisesti ja osa johtajista ei käytä tuloskorttia lähes ollenkaan. Käyttötavat vaihtelevat, joten koko organisaation tasolla ei välttämättä saavuteta niitä hyötyjä, mitä kokonaisvaltainen diagnostinen ja interaktiivinen tuloskortti voisi auttaa saavuttamaan.

5.3.4 Tulokortin mittareiden ja tavoitteiden yhteneväisyys strategian kanssa

Suurin osa haastateltavista mainitsi, että tuloskortti on erinomainen strategisen ohjauksen työkalu, koska se on hyvin yhteydessä strategiaan tavoitteisiin. Organisaation tavoitteena on ollut jalkauttaa strategiset tavoitteet tuloskortin avulla organisaatiohierarkiassa alaspäin. Yksiköiden erikoisluonteet on huomioitu tuloskorttia suunniteltaessa, jotta ne tukevat strategian tavoitteiden saavuttamista. Yksiköiden tuloskorteilla on pyritty säilyttämään yhteiset strategiset tavoitteet, mutta yksiköiden eroavaisuuksien vuoksi niillä voi olla eri tavoitteita. Haastateltavan 2 lainaus kertoo enemmän tuloskortin vaikutuksesta strategiseen ohjaukseen:

”Kyllähän nämä meidän tavoitteetkin menee vähän portaittain tai ne valuu alaspäin ne isot tavoitteet. BSC-kortissa meidän strategiamme pääpointit ja otsikot. Se (tuloskortti) tavallaan pakottaa ja sillä halutaan saada tiimit miettimään, että miten saavutetaan strateginen tavoite, mitä se tarkoittaa yrityksen toimenpidetiimi 1:n tai toimenpidetiimin 2:n osalta. Mitä meidän pitää tehdä ja minkälainen mittari meidän pitää asettaa ja saavuttaa jotta me ollaan tavoitteessa. Edesautetaan sitä kautta yrityksen strategian syntymistä että tämä on minun mielestä paras jalkauttamisen malli yhdessä myös kannustimien kanssa.” (H2)

Haastateltava 4 huomauttaa, että ainoa strateginen puute tuloskortilla on vaikuttavuuden puute. Vaikuttavuus on yrityksen kehitysnäkökulmassa strategisena projektina, mutta mittarina sitä ei ole vielä pystytty implementoimaan tuloskortille. Tähän hän mainitsee syyksi vaikuttavuuden mittaamisen haastavuuden, minkä takia yritys on perustanut projektin hoidon vaikuttavuuden mittaamisen parantamiseksi. Haastateltava 7 mainitsee myös yhtiön tuloskortin tavoitehorisontin olevan vuositasolla eikä strategiakauden tasolla. Järvenpää ja muut (2019) mainitsevat teoksessaan, että mittareiden tavoitehorisontti olisi hyvä määrittää strategiakauden mukaiseksi.

Suorituskyvyn mittaus tuottaa yrityksessä Bournen ja muiden (2007) tutkimuksessa mainittua positiivista vaikutusta strategiseen ohjaukseen.

5.3.5 Tulokortin yhteys yhtiön palkitsemisjärjestelmään

Tulokortin mittareista osa on yhdistetty yrityksen palkitsemisjärjestelmään. Yrityksen johto on valinnut kaikista tärkeimmät sekä ohjausvaikutukseltaan parhaimmat mittarit osaksi yrityksen johtajien ja henkilöstön palkitsemisjärjestelmää, jotta järjestelmän ohjausvaikutus saadaan maksimoitua. Yritys on määritellyt selkeästi, mistä suorituksesta henkilöstöä palkitaan. Strategia viedään palkitsemisjärjestelmän avulla ylhäältä alas, jolloin palkitsemisen piirissä on koko henkilöstö ja ohjausvaikutus saadaan mahdollisimman korkeaksi. Tulokortti ja palkitseminen eivät ole täydellisesti yhteydessä keskenään. Yrityksessä voidaan myöntää kannustinpalkkio muullakin perusteilla kuin tulokortin mittareiden tavoitteiden saavuttamisen perusteella. Haastateltava 1:n lainaus avaa palkitsemisjärjestelmän yhteyttä tulokorttiin:

”On tulokortille määritetty niin, että me ollaan vihreällä sitten kun ollaan siellä mistä todennäköisesti siitä mittarista maksetaan kannustinta. Niin ei kaikista mittareista makseta kannustinta, mutta siellä on ne tärkeimmät valittu näitten esihenkilöiden henkilökohtaisiin kannustimiin. Sitten tiimille maksetaan tämmöistä tai henkilökunnalle maksetaan tämmöistä tulokannustinta tulospalkkiojärjestelmässä” (H1)

Yrityksen tulokortti on yhdistetty osittain palkitsemisjärjestelmään, kuten Pinheiro De Liman ja muiden (2013) tutkimuksessa määriteltiin hyvän mittausjärjestelmän ominaisuudeksi. Myös strategisen kontrollin näkökulmasta yritys hyödyntää tulokorttia ohjauksessa, kuten Malmi ja Brown (2008) tutkimuksessaan esitti.

5.4 Tulokortin kehittämistarpeet

5.4.1 Johtoryhmän jäsenten huomaamat tulokortin kehittämistarpeet

Lähes jokainen haastateltava mainitsi tulokortin manuaalisen päivityksen ja päivitystahdin uudeksi kehityskohteeksi. Monen haastateltavan mielestä tulokortin

tiedonpäivitystä olisi hyvä automatisoida, jotta siellä käytetty data on mahdollisimman reaaliaikaista. Tämä parantaisi tuloskortin käytettävyyttä päätöksenteon työkaluna, kun siinä pohjana oleva tieto on reaaliaikaista ja relevanttia suhteessa päätettävään asiaan. Johtajat pystyisivät myös reagoimaan tuloskortin negatiivisiin kehityspolkuihin nopeammin, kun siinä käytetty tieto on reaaliaikaista. Haastateltava 2 huomautti tekoälyn ja ennustavan analytiikan lisäämisen ja kehittämisen tuloskortin tekniseen järjestelmään olevan yksi vaihtoehto. Tuloskortin tekniseltä järjestelmältä toivottiin lisäksi käytettävyyssparannuksia, kuten esimerkiksi mittareiden suodattimien lisäämistä värikoodauksen mukaan. Haastateltavien 2 ja 3:n kommentit tekniseen järjestelmään liittyen:

”Nämä tulee kuukausittain, mutta valtaosa taitaa kuitenkin olla, että kvartaaleittain ne tulee. Onhan se vähän hidas, että nythän me silloin katsomme edelleen BSC:stä 2023 Q4:sta. Q1 tulee, kun tulee. Ei ole vielä, vaikka maaliskuu tavallaan meni, että nythän meillä olisi mahdollisuus saada Q1 mutta odotetaan sitä. Miten laatu päällikkö lomalla, kuinka hänellä on muita paineita töissä, miten laatu päällikkö ehtii täyttää ja näin. En tiedä esimerkiksi, että koska mulla on Q1 tulokset olemassa.” (H2)

”Varmaan sellainen reaaliaikaisuus, että tietojen päivittäminen suoraan olisi hyvä asia, mutta se on haastava toteuttaa. En tiedä, että kannattaako sitä toteuttaa sen takia. Kuitenkin aina vuosittain mittarit vaihtuvat ja saattaa tulla hyvin eksoottisiakin mittareita. Ei niitä koskaan pysty vakioimaan ja määrittämään. Mutta on ehkä vähän sellainen asia, että se manuaalisesti täytyisi päivittää.” (H3)

Tuloskortin reaaliaikaistaminen ja automatisointi tuottaisi lisää työtä yritykselle nykyisellä tietojärjestelmällä ja mittareiden vaihtuvuuden vuoksi, kuten Haastateltava 3 kommentoi. Noin puolet haastateltavista oli vähintäänkin tyytyväisiä nykyiseen päivitystahtiin ja osa heistä mainitsi myös, että mittarit on suunniteltu kuukausittain tai kvartaaleittain raportoitavaksi. Johtoryhmän jäsenet hyödyntävät tuloskorttia tyypillisesti johtoryhmä- ja hallitustapaamisissa, mitkä kokoontuvat tyypillisesti kuukausittain. Tuloskortin päivitysprosessissa piilee kuitenkin päivitystyöhön liittyvä riski, mikä mainitaan alaluvussa 5.4.3.

Moni haastateltavista mainitsi eri organisaatioyksiköissä olevan eri käyttötapoja tulokortin suhteen. Haastateltavat 1, 4 ja 7 mainitsivat toivovansa enemmän systemaattisempaa ja yhtenäisempää tulokortin käyttöä koko organisaation tasolla. Haastateltava 1 oli yhtenäistänyt käyttöä ja mittareita johtamansa yksikön osalta. Mittareiden standardointi yrityksessä on myös yksi esiin nostettu kehityskohde. Mittarin laskentamäärittely voi erota eri yksiköiden välillä niiden erikoisluonteen vuoksi, mihin toivottaisiin mittareiden ja niiden laskennan standardointia. Haastateltavat mainitsivat myös, että yksiköiden toiminnan eroavaisuuksien takia mittareiden standardointi voi olla vaikeaa. Haastateltava 4:n ja 7:n lainaukset yhtenäistämiseen ja standardointiin liittyen:

”Ehkä semmoista määrittelyä, että meillä olisi kaikissa yksiköissä sama mittari olisi tietyllä tavalla yhtenevä aina. Jos otat jonkun luvun jostain, niin se on sama luku, joka täällä on. En tiedä onko tuo sitten ongelma. Ei tuo ehkä ongelmakaan ole koska tilanteesta riippuen voit kaivata hiukan erilaista tietoa. Se on ehkä, joka välillä häiritsee. Me voidaan saada aika erilaisia lukemia riippuen vähän, mistä se lukema otetaan.” (H4)

”Ehkä sitä, että se (mittari) olisi koko organisaation tasolla, ehkä se olisi systemaattisempaa. Toimintatapa tulosten läpikäymiseksi ja käsittelyssä säännöllisin väliajoin voisi ehkä olla tätä kehitysnäkökulmaa. Ehkä aktiivisemmin voisi myös hyödyntää yksikkötasolla.” (H7)

Moni haastateltavista mainitsi kehittäväksi asiaksi, että kehitysnäkökulma olisi hyvä lisätä alemmas organisaatiohierarkiaan. Tällä hetkellä tulokortilla seurataan konsernitasolla relevantteja strategisia projekteja. Moni haastateltavista haluaisi implementoida tämän näkökulman myös yksikkö- ja tiimitasolle. He kuitenkin ymmärsivät kehitysnäkökulman jalkauttamisen vaikeuden, ja he olivat tyytyväisiä nykyiseen toimintatapaan. Mittaamisesta nostettiin myös yksi strategiaan liittyvä kehityshavainto, mikä käsitellään alaluvussa 5.4.2.

Haastateltavien omiin kehityshavaintoihin on mahdollista tuottaa kehitysehdotuksia. Mittaamisen ja tulokortin käytön yhtenäistäminen on mahdollista jalkauttaa yrityksessä ylhäältä alas-periaatteella. Esimerkiksi johtaja voi vaatia yksikön tai tiimin

suorituksen raportointia ja perustelua tulokortin avulla, mikä yhtenäistää tulokortin käyttöä. Tätä havaintoa tukee Pavlovin ja Bournen (2011) tutkimuksen havainto siitä, miten palautefunktiio vaikuttaa myös organisaation rutiineihin. Mittareille määritellään tarkat laskelmat ja määritelmät, mikäli se on mahdollista yksiköiden erikoisluonne huomioiden.

Tulokortin teknisen järjestelmän kehitystyötä tai uusimista olisi hyvä harkita tarpeen mukaan. Osa haastateltavista oli tyytyväinen nykyiseen raportointitapaan. Johdon olisi hyvä keskustella keskenään tulokortin teknisen järjestelmän uusimisen ajankohtaisuudesta, jotta järjestelmä palvelisi johtajatyöskentelyä mahdollisimman hyvin myös teknisestä näkökulmasta.

5.4.2 Tulokortin kehityshavainnot strategisen ohjauksen näkökulmasta

Kaikki haastateltavista kertoivat, että tulokortti toimii strategisen ohjauksen työkaluna vähintään suhteellisen hyvin. Se on hyvä tapa seurata strategian toteutumista ja ohjata henkilöstön toimintaa strategian mukaiseen suuntaan. Osa haastateltavista kertoivat, että kaikki yhtiön strategiakauden tavoitteet eivät ole tulokortille lisättyinä ja mitattuna. Haastateltavat epäilivät, että kyseisten mittareiden määrittely ja tavoitteiden määrittely koettiin äärimmäisen haastavaksi toteuttaa tulokortille. Yhtenä strategisena tavoitteena on vaikuttavuuden edistäminen yrityksessä. Varsinkin vaikuttavuuteen liittyen haluttaisiin kehittää mittareita tulokortille. Vaikuttavuuteen perustuvat mittaukset puuttuvat konsernin tulokortilta tällä hetkellä lähes täysin. Haastateltava 4:n kommentti aiheeseen liittyen:

”Mittaaminen ohjaa toimintaa ja itse olen (tulokortissa) tyytymätön tällä hetkellä siihen, että sitä vaikuttavuutta, eli sitä meidän perustehtävää mitataan aika kapea-alaisesti. Toivoisin, että siellä ylhäällä puhutaan terveyshyödyistä, eli meillä olisi parempia konkreettisia mittareita. On tosi vaikea löytää hyviä. Nyt ollaan vaikuttavuuden varmaan ihan edelläkävijöitä valtakunnallisesti, ehkä kansainvälisestikin, mutta meillekin se on ollut aika työlästä. Saadaan jo aika hyvin käsitystä monella tavalla vaikuttavuudesta. Mutta se, että mikä me voitaisiin ottaa tulokortille semmoiseksi yksi tai kaksi

mittaria, mikä mittaisi koko meidän toimintaa vaikuttavuuden näkökulmasta.”
(H4)

Yhtiöllä on vaikuttavuus yhtenä strategisena projektina, minkä avulla yhtiö pyrkii parantamaan vaikuttavuuden mittaamista, raportointia ja seuraamista. Yritys on tunnistanut aikaisemmin kyseisen mittaustarpeen, ja tilannekuvan luonnin avulla yritys voi mahdollisesti tulevaisuudessa kehittää vaikuttavuuden mittareita tulokortilleen.

Valtaosa haastateltavista kommentoi myös, että tulokortilla ei ole näkyvissä strategiakauden tavoitteita. Tulokortin vuositavoitteet on suunniteltu niin, että ne vuosittain ohjaa kohti kauden tavoitetta, mutta strategiakauden tavoitteet eivät näy tulokortilla. Haastateltava 6 mainitsi, että nykyinen tilikauden mittainen tavoitteidenasetanta tulokortilla on liian lyhyt. Hänen mielestään tulokortille olisi hyvä implementoida myös strategiakauden tavoitteet, jotta mittareiden ja yksiköiden suoriutumista olisi helpompi arvioida suhteessa strategiakauden tavoitteisiin. Haastateltava 2 mainitsi myös, että strategiakaudelle voisi kehittää oman tulokorttinsa:

”Miksei voisi luoda semmoisen strategiakauden BSC:n, missä olisi nimenomaan niin, mitä meilläkin nyt on ne 10 mittaria. Okei, me seurataan niitä kyllä Powerpointilla siten että OK missä mennään, mutta miksei se voisi olla semmoinen, että näkisit suoraan tästä (tulokortilta) missä mennään ja siihen päivitetäisiin. Siinä on se iso kuva niin sanotusti.” (H2)

Tulokortin tavoitteidenasetanta on asia, mihin on helppo kehittää kehitysehdotuksia. Haastateltava 2:n maininta strategiakauden tulokortin implementoinnista tekniseen järjestelmään kuulostaa erittäin järkevältä kehitysehdotukselta. Tulokortin vuositavoitteiden ohelle voisi implementoida myös strategiakauden tavoitetason, jotta sen toteutumista on helpompi seurata. Vuositavoitteet ovat nytkin linjassa strategisten tavoitteiden kanssa, mutta näillä keinoilla mittarit olisi helpompi yhdistää strategiakauden tavoitteisiin ja vuositoteumaa olisi helpompi verrata suhteessa ylätason tavoitteisiin. Vaikuttavuuden raportoinnin kehittäminen on hyvin edennyt yrityksessä ja todennäköisesti kehittämisprojekti tuottaa laadukkaita mittareita

yrittäjien tulokortille. Tähän ei ole mahdollista tuottaa kehitysehdotuksia, koska yritys on tunnistanut tarpeen ennestään ja aloittanut kehitysprojektin aiheeseen liittyen.

5.4.3 Muut kehityshavainnot

Prosessitehokkuuden mittaaminen on yksi kriittisimmistä osa-alueista sisäisissä prosesseissa. Aikaisemmin Haastateltava 6 mainitsi, että prosessitehokkuuden mittareita puuttuu yrityksen tulokortilta. Terveysthuolto-organisaatioiden johtajien on Demartinin ja Trucon (2017) tutkimuksen mukaan tärkeä saada tietoa myös prosessien tehokkuudesta, jotta organisaation toimintaa voidaan ohjata tehokkaasti. Yhtenä kehitysehdotuksena voidaan pitää, että organisaation olisi hyvä arvioida ja mahdollisesti lisätä prosessitehokkuuden mittareita järjestelmäänsä. Haastateltava 6:n lainaus kiteyttää terveydenhuollon haasteet hyvin:

”Sehän on terveydenhuollon perinteinen ongelma, että kaikki tuotantotekijät pitäisi saada oikea-aikaisesti oikeaan paikkaan ja tekemään oikeita asioita, mutta sitä ei täällä oikein mitenkään sitten raportoida.” (H6)

Tulokortin mittareita ja tavoitteita voisi integroida vahvemmin yhtiön palkitsemisjärjestelmään, jotta kummankaan ohjauksen ohjauvaikutus ei jää pieneksi, kuten Järvenpää ja muut (2022) mainitsivat teoksessaan. Moni haastateltava mainitsi myös, että yhtiön BI-järjestelmässä hyödynnetään lähes reaaliaikaista dataa ja järjestelmään rakennetut raportit päivittyvät automaattisesti. Yhtiön johdon olisi hyvä arvioida vanhasta teknisestä järjestelmästä luopumista, ja harkita tulokorttihierarkian rakentamista BI-järjestelmään. Kuten Ippolito ja muut (2023) tutkimuksessaan mainitsivat, ovat tietojärjestelmät ja BI-järjestelmät äärimmäisen tärkeitä terveydenhuoltoalan suorituskyvyn mittauksessa. BI-järjestelmä on mitä todennäköisemmin valmiiksi integroitu lähdejärjestelmiin, milloin tulokorttien reaaliaikaisuus ja automaattisuus voisivat mahdollisesti parantua. Aihe on kuitenkin laaja ja haastava. Tätä kehityshavaintoa voisi pitää yhtenä jatkotutkimusehdotuksena.

Mikäli automaatio tai tekninen kehitys ei ole mahdollista, on hyvä huomioida myös nykyisen päivitysprosessin riskitekijät. Jokainen haastateltava mainitsi, että päivitystyö on yhden henkilön ja hänen työtilanteensa varassa. Mitä käy tuloskortille ja johdon päätöksenteolle, jos henkilö joutuu pitkälle sairauslomalle tai vaihtaa työpaikkaa? Yhtiön olisi hyvä harkita päivitystyön jakamista useammalle henkilölle, jotta prosessia ei olisi rakennettu yhden henkilön varaan.

On myös huomioitava, että osa haastateltavista ei käyttänyt tuloskorttia sen rajallisuuden takia. Osalle yksiköistä on haastava määrittää mittareita, mikä vähentää tuloskortin ohjausvaikutusta. Tuloskortin käytön on Kennerleyn ja Neelyn (2002) tutkimuksen perusteella oltava aktiivista, jotta sitä voi aktiivisesti kehittää. Muran ja muiden (2021) sekä Henrin (2006a) tutkimuksen mukaiset diagnostisen ja interaktiivisen käytön hyödyt eivät toteudu, mikäli järjestelmää ei käytetä. Mittareita voi olla äärimmäisen haastavaa kehittää tietyille yksiköille, mutta johdon olisi hyvä palata tähän haasteeseen. Tuloskortin käyttöastetta voidaan parantaa vain parantamalla mittareita niissä yksiköissä, missä niillä ei ole ohjausvaikutusta.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa tutkittiin suomalaisen yrityksen tuloskortin käyttöä. Tutkielman ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, miten tuloskorttia käytetään yrityksessä ja miten tuloskortti toimii strategisen ohjauksen työkaluna. Toisena tavoitteena oli selvittää, miten tuloskorttia olisi mahdollista kehittää. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin kevään 2024 aikana. Haastatteluita toteutettiin seitsemän kappaletta. Haastatteluiden teemahaastattelurunko koostui neljästä eri teemasta ja se on nähtävillä tämän tutkimuksen liitteenä (Liite 1). Tutkimusta varten haastateltiin kuutta tutkittavan yrityksen johtoryhmän jäsentä, jotka hyödyntävät tuloskorttia organisaation johtamistyössä. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin yrityksen laatupäällikköä, joka toimii yrityksen tuloskortin pääkäyttäjänä.

Yrityksellä on käytössä suorituskyvyn mittauksessa BSC 3–mittausjärjestelmä, mikä tarkoittaa kolmannen sukupolven tasapainotettua tuloskorttia. Luvussa 5 mainittiin yrityksen tuloskortin rakenne, mikä mukaili osittain Kaplanin (2001) esittelemää voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tuloskortin rakennetta. Yrityksen erikoisluonteen vuoksi strategiakauden vision asettaminen ylimmäksi tavoitteeksi palvelee parhaiten yritystä, omistajia ja yrityksen asiakkaita. Tuloskortin mittarit on johdettu suoraan strategiakartalta, missä on määritelty syy-seuraussuhteet yrityksen strategiakauden tavoitteiden välille. Tavoitteet on implementoitu tuloskortille ja tavoitteista on kehitetty mittariston mittarit. Haastatteluissa ilmeni, että kaikkia tavoitteita ei ole mahdollista implementoida tuloskortille niiden luonteen vuoksi. Kehitysnäkökulman jalkauttamisen haasteet on pakottanut yrityksen seuraamaan strategisia projekteja pelkästään konsernitasolla. Kyseessä on koko konsernitason projekteista, joten tämän ei pitäisi vaikuttaa organisaation toimintaan. Tuloskortti jalkautettiin yritykseen yksiköiden omilla tuloskorteilla ja näiden tavoitteet olivat suorassa yhteydessä konsernin tuloskorttiin.

Yrityksen johtoryhmän jäsenet olivat tuloskortin nykytilanteeseen tyytyväisiä. Tuloskortin käyttöaste kuitenkin vaihteli johtajien välillä, mikä johtui heidän johtamansa

yksikön mittareiden määrittelystä ja sitä kautta tulokortin strategialinkistä. Osa johtajista käytti tulokorttia aktiivisesti. Tyypillisesti yrityksen ylin johto ja operatiivisten yksiköiden johtajat käyttivät tulokorttia kuukausittaisessa johtamistyössään. Tulokorttia käytettiin päätöksentekoon, palautteenantoon, monitorointiin, resursointiin, johtoryhmätyöskentelyyn ja hallitustyöskentelyyn. Moni johtajista esitteli yrityksen tai yksikön tuloksia tulokortin avulla myös tiimipalavereissa ja koko yrityksen henkilöstöinfoissa. Tukiyksiköiden johtajat käyttivät tulokorttia vähemmän, koska heidän tulokorteillaan oli haastavaa määritellä mittareita, mitkä tukisivat strategiakauden tavoitteita yksikössä. Yksiköiden erikoisluonteen vuoksi mittareiden dataa on vaikeaa kerätä, mikä tekee joissain yksiköissä esimerkiksi asiakastytyvyyden mittauksesta lähes mahdotonta.

Mittareissa korostui strategian kannalta relevantit suoritteet. Mukana oli kovia talousmittareita, asiakastytyvyyttä, henkilöstötytyvyyttä sekä toimialalle tyypillisiä vaikuttavuuden, resurssitehokkuuden ja hoidonlaadun mittareita. Yritys teki vuosittaista mittariarviointia ja uusi niitä, mikäli ne eivät tuottaneet haluttua ohjausvaikutusta. Yrityksen johtajat pitivät tulokortista, koska sen avulla toiminnasta oli mahdollista saada kokonaiskuvan pelkästään tulokortin avulla. Strategisen ohjauksen näkökulmasta tulokorttia pidettiin parhaana strategian jalkauttamiskeinona. Strategiakartta mahdollisti strategialinkin. Moni johtajista hyödynsi tulokorttia strategian tavoitteiden toteutumisen viestinnässä, ja strategiakauden mittarikehitystä hyödynnettiin tulevaisuuden suunnittelussa. Tulokortin ohjausvaikutusta on pyritty lisäämään palkitsemisjärjestelmän avulla, missä osa kannustinpalkkioista on suoraan yhteydessä tulokortin mittareiden tavoitteisiin.

Kuten luvussa 5 mainittiin, löytyi organisaation tulokortista kehitettävää. Osa oli johtajien omia kehityshavaintoja, ja osa yrityksen käytännöistä erosi aikaisempien tutkimusten tekemistä havainnoista. Moni kehittämishavainnoista keskittyi tekniseen toteutukseen, ja moni haastateltavista korosti reaaliaikaisuuden tärkeyttä päätöksenteossa. BI-järjestelmissä luotuja raportteja voidaan käyttää lähes

reaaliaikaisesti, minkä avulla negatiivisiin kehitysmalleihin on mahdollista puuttua nopeammin. BI-järjestelmän avulla dataan on myös mahdollista porautua huomattavasti helpommin, kun taas tuloskortin tavoitteena on antaa kokonaiskuva tietyin ajanjaksoin. Yrityksen BI-järjestelmä ei tällä hetkellä kuitenkaan korvaa tuloskorttia, koska BI-järjestelmän raportit ovat erillisraportteja. Erillisraportit eivät voi korvata tuloskortin antamaa kokonaiskuva. Tästä syystä yrityksen olisi hyvä harkita tuloskortin rakentamista esimerkiksi BI-järjestelmään.

Muita kehitettäviä kohteita olivat tuloskortin käytettävyyden parantaminen mittarikehitystyöllä ja käytön yhtenäistämisen organisaatiossa. Kehityshavaintoja oli myös vaikuttavuuden mittauksen parantaminen ja strategiakauden tavoitteiden implementoiminen tuloskortille. Prosessitehokkuuden lisääminen sisäisiin prosesseihin oli asia, mikä puuttui yrityksen nykyiseltä tuloskortilta. Henkilöriskin minimoiminen tilanteessa, jos tuloskortin päivitystä jatketaan manuaalisena työnä samassa teknisessä ympäristössä. Kaikki kehitysehdotukset parantavat tuloskortin käytettävyyttä ja toimivuutta. Nämä ovat kuitenkin tuloskortin mittakaavassa pieniä kehitysehdotuksia, koska nykytilanteen kartoituksen perusteella suorituskyvyn mittaus on yrityksessä erittäin hyvällä tasolla. Johtoryhmän jäsenet olivat tyytyväisiä tuloskorttiin strategisen ohjauksen ja suorituskyvyn mittauksen näkökulmasta. Kehitysehdotukset parantavat tuloskortin käytettävyyttä, mikä tekee siitä entistä paremman työkalun.

Suoritusta ja suorituskykyä tarvitsee toimialalla mitata, jotta sitä on mahdollista ohjata. Yrityksen suorituskyvyn mittauksessa korostuvat ne tyypilliset piirteet, mitä toimialalla hyödynnetään. Haastatteluissa ilmeni jatkuvasti asiakaslähtöisyys ja hoidonlaadun tärkeys. Haastatteluissa mainittiin myös yrityksen strategiakauden tavoitetila. Suorituskyvyn mittauksen tärkeys korostuu entisestään terveydenhuollon nykytilanteessa (Valtioneuvosto, 2024), jotta olemassa olevia resursseja voidaan kohdentaa sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Tuloskortin avulla yritys pystyy ohjaamaan organisaatiota strategiakauden tavoitetta kohti, ja reagoimaan jatkuvasti

negatiivisiin kehityskulkuihin. Tulokortin arvo strategisessa ohjauksessa ei tule todennäköisesti vähenemään organisaatiossa.

Tutkimukselle asetettiin kaksi tavoitetta ja tavoitteenasetannan näkökulmasta tutkimus on onnistunut hyvin. Yrityksen tulokortin käyttö selvitettiin ja tulokortin toimivuutta strategisen ohjauksen työkaluna pystyttiin arvioimaan. Yritykselle pystyttiin tuottamaan kehitysehdotuksia, joten tutkimuksen toinen tavoite saavutettiin.

6.1 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkielmassa on hyvä huomioida sen rajoitteet. Kuten tämän tutkielman aikaisemmissa luvuissa mainittiin, ei tuloksia pyritä yleistämään. Tutkittavana kohteena on yksi yritys ja tämän tutkimuksen tavoitteena oli saavuttaa ymmärrys tämän tietyn yrityksen suorituskyvyn mittauksen nykytilanteen käytöstä ja toimivuudesta strategisessa ohjauksessa. Tuloksia voi kuitenkin hyödyntää sellainen yritys, joka toimii samalla toimialalla kuin tutkittava yritys. Tuloksia ei voida yleistää koko toimialaan, koska toimialan sisällä erikoisalat vaihtelevat ja erikoisaloittain voidaan mitata eri suoritteita ja toimintoja. Tähän vaikuttaa myös yrityksen tai organisaation omistajarakenne.

Haastatteluita oli yhteensä seitsemän kappaletta ja haastatteluihin kutsuttiin johtoryhmä jäseniä. Tutkielmassa ei haastateltu kaikkia johtoryhmän jäseniä, mutta tutkielmassa on enemmistö johtoryhmästä edustettuna. Haastatteluissa saavutettiin aineiston kylläntymistä eli saturaatiota, mutta on hyvä huomioida, että lisähaastattelut voisivat vaikuttaa hieman tutkimustuloksiin. Haastattelutilanteessa osalla haastateltavista oli tulokortti näkyvillä, mutta osa haastateltavista ei sitä nähnyt tarpeelliseksi. Laittamalla tulokortin näkyville haastattelun ajaksi ei todennäköisesti olisi ollut vaikutusta tutkimustuloksiin, koska tulokortti on jatkuvasti läsnä johtoryhmätyöskentelyssä ja siten erittäin tuttu jokaiselle johtajalle.

Tutkimusmenetelmällä ja aineistonkeruumenetelmällä on myös omat rajoitteensa. Pelkästään laadullisella tutkimuksella saadaan haastateltavien subjektiivisia mielipiteitä

ilmiöön liittyen, joten tutkimustuloksiin vaikuttavat haastateltavien työtehtävien sisältö. Puolistrukturoitu teemahaastattelu luo hyvän rungon haastatteluille, mutta tutkija voi ohjata haastattelutilannetta omilla sanavalinnoillaan ja lisäkysymyksillä. Tällä voi olla vaikutus tutkimustuloksiin myös, miten tutkija tulkkaa ja ymmärtää haastateltavien lausunnot. Määrällisen kyselytutkimuksen avulla olisi ollut mahdollista saada objektiivista tietoa laajemmalta henkilömäärältä, kuin mitä laadullisella tutkimusmenetelmällä oli mahdollista, mutta se ei olisi tuonut lisäarvoa tähän tutkimukseen.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen pohjalta on mahdollista toteuttaa jatkotutkimuksia. Tutkittavan yrityksen kohdalla voitaisiin tehdä esimerkiksi jatkotutkimus, missä kehitysehdotukset implementoidaan yrityksen tulokortille ja seurattaisiin, miten muutokset vaikuttavat organisaation johtajien tulokortin käyttöön ja strategiseen ohjaukseen. Tutkimusosuuden voisi toteuttaa niin laadullisena haastattelututkimuksena kuin määrällisenä kyselytutkimuksella. Laadullisella tutkimusotteella saataisiin yksityiskohtaisempaa tietoa kehitysvaikutuksista, mutta määrällisellä tutkimusmenetelmällä on ehkä helpompi saavuttaa suurempi määrä vastauksia. Organisaatiotasolla voitaisiin myös tutkia, kuinka hyvin henkilökunta tuntee tulokortin näkökulmat, tavoitteet ja mittarit.

Yhtenä jatkotutkimuksena voisi olla, miten tulokortti voitaisiin implementoida BI-järjestelmään tai selvittää, kuinka moni yritys hyödyntää BI-järjestelmää tulokortin teknisenä alustana. Käyttönoton tapauksessa laadullinen tutkimusmenetelmä voisi tuottaa haluttuja tuloksia siitä, miten yritykset ovat ottaneet käyttöön ja käyttäneet BI-järjestelmää tulokortin teknisenä alustana. BI-järjestelmän yleisyyttä voitaisiin arvioida määrällisellä kyselytutkimuksella, missä kartoitettaisiin, kuinka yleinen BI-järjestelmä on tulokortin teknisenä alustana. Tutkimusotteet vastaisivat eri kysymyksiin, mutta antaisivat arvokasta tietoa BI-järjestelmän käytettävyydestä tulokortin teknisenä alustana.

Tasapainotettua tuloskorttia ja sen toimivuutta strategiseen ohjaukseen on tutkittu Suomessa suhteellisen vähän. Saman tutkimuksen voisi toteuttaa myös toimialatasolla tai valtakunnallisesti. Toimialatasolla saisi hyvin tietoa siitä, mikä on suomalaisen terveydenhoitoalan suorituskyvyn mittauksen nykytilanne ja miten eri suorituskyvyn mittausjärjestelmät toimivat strategisessa ohjauksessa. Tutkimuksen avulla voisi myös vertailla saman toimialan eri yritysten käytäntöjä suorituskyvyn mittaukseen ja strategiseen ohjaukseen liittyen. Valtakunnallisesti tehty tutkimus kasvattaisi ymmärrystä siitä, miten eri yritykset eri toimialoilla käyttävät suorituskyvyn mittausta strategiseen ohjaukseen.

Lähteet

- Agyemang, G. & Broadbent, J. (2015). Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 28(7), 1018-1046. [10.1108/AAAJ-11-2013-1531](https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531)
- Akhtar, M. & Sushil, S. (2018). Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal* 24(4), 923-942. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0102>
- Baraka, I., Mahuwi, L. & Mwenda, B. (2023). A review of financial and non-financial measures of supply chain performance. *International journal of production management and engineering* 11(1), 17-29. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2023.18797>
- Bénet, N., Deville, A. & Naro, G. (2019). BSC inside a strategic management control package. *Journal of applied accounting research* 20(1), 120-132. <https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2016-0109>
- Bitici, U., Garengo, P., Dörfler, V. & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International journal of management reviews* 14(3), 305-327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
- Bourne, M. (2008). Performance measurement: learning from the past and projecting the future. *Measuring business excellence* 12(4), 67-72). <https://doi.org/10.1108/13683040810919971>

- Bourne, M., Melnyk, S. & Faull, N. (2007). The impact of performance measurement on performance. *International Journal of Operations & Production Management* 27(8). <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1630770>
- Catuogno, S., Arena, C., Saggese, S. & Sarto, F. (2017). Balanced performance measurement in research hospitals: The participative case study of a haematology department. *BMC health services research* 17(1), 522-522. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2479-6>
- Chang, W-C., Tung, Y-C., Huang, C-H. & Yang, M-C. (2008). Performance improvement after implementing the Balanced Scorecard: A large hospital's experience in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence* 19(11), 1143-1154. <https://doi.org/10.1080/14783360802323560>
- Chytas, P., Glykas, M. & Valiris, G. (2011). A proactive balanced scorecard. *International Journal of Information Management* 31(5), 460-468. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.ijinfomgt.2010.12.007>
- Cooper, D., Ezzamel, M. & Qu, S. (2017). Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard. *Contemporary accounting research* 34(2), 991-1025. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12299>
- Cross, K. & Lynch, R. (1992). For Good Measure. *The Management Accounting Magazine; Hamilton* 66(3), 20-22.
- Davis, S. & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management accounting research* 15(2), 135-153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>

- Demartini, C. & Trucco, S. (2017). Are performance measurement systems useful? Perceptions from health care. *BMC health services research* 17(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2022-9>
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research* 23(2), 79-119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Green, W. & Cheng, M. (2019). Materiality judgments in an integrated reporting setting: The effect of strategic relevance and strategy map. *Accounting, organizations and society* 73, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.07.001>
- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E. & Zopoudinis, C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega (Oxford)* 40(1), 104-119. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.04.001>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review* 46(1), 33-59. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Henri, J-F. (2006a). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and society* 31(6), 529-558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Henri, J-F. (2006b). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society* 31(1), 77-103. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>

- Hurtado Gonzalez, J-M., Angel Calderon, M. & Galan Gonzales, J-L. (2012). The alignment of managers' mental models with the balanced scorecard strategy map. *Total quality management & business excellence* 23(5-6), 613-628. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669546>
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2019). Yrityksen laskentatoimi (8., uudistettu painos). *Alma Talent Oy*.
- Ippolito, A., Sorrentino, M., Capalbo, F. & Di Pietro. (2023). How technological innovations in performance measurement systems overcome management challenges in healthcare. *International Journal of productivity and performance management* 72(9), 2584-2604. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2021-0664>
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2022). Talousohjaus ja kustannuslaskenta (2.–6. Painos). *Sanoma Pro Oy*.
- Kamble, S. & Gunasekaran, A. (2020). Big data-driven supply chain performance measurement system: a review and framework for implementation. *International Journal of production research* 58(1), 65-86. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1630770>
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard business review* 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1993). PUTTING THE BALANCED SCORECARD TO WORK. *Harvard business review* 73(5), 134-142.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business review* 78(5), 167-176.

- Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Non-profit management & leadership* 11(3), 353-370.
<https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kennerley, M. & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International journal of operations & production management* 22(11), 1222-1245.
<https://doi.org/10.1108/01443570210450293>
- Khalid, S., Beattie, C., Sands, J. & Hampson, V. (2019). Incorporating the environmental dimension into the balanced scorecard: A case study in health care: A case study in health care. *Meditari accountancy research* 27(4), 652-674.
<https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2018-0360>
- Kicova, E., Rosnerova, Z., Ponisciakova, O. & Gajanova, L. (2023). Concept for the Customer Perspective of the Balanced Scorecard (BSC) System in Bus Transport Companies in the Slovak Republic. *Systems (Basel)* 11(12).
<https://doi.org/10.3390/systems11120575>
- Koufteros, X., Verghese, A. & Lucianetti, L. (2014). The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management* 32(6), 313-336.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.06.003>
- Kvaløy, O. & Olsen, T. (2023). Balanced Scorecards: A Relational Contract Approach. *Journal of accounting research* 61(2), 619-652. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12465>
- Lamorte, B. & Niven, P. (2016). Objectives and Key Results. *John Wiley & Sons, Incorporated*.

- Larimo, J., Nguyen, L. & Tahir, A. (2016). Performance measurement choices in international joint ventures: What factors drive them? *Journal of business research* 69(2), 877-887. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.003>
- Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of productivity and performance management* 53(7), 611-623. <https://doi.org/10.1108/17410400410561231>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E. & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small business economics* 51(1), 221-244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Malina, M. & Selto, F. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of management accounting research* 13(1), 47-90. <https://doi.org/10.2308/jmar.2001.13.1.47>
- Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research* 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Melnyk, S., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J. & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management accounting research* 25(2). <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>
- McNair, C., Lynch, R. & Cross, K. (1990). Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? *Strategic finance (Montvale, N.J.)* 72(5), 28-36.

- Micheli, P. & Manzoni, J-F. (2010). Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes. *Long Range Planning* 43(4), 465-476. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.004>
- Micheli, P. & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management accounting research* 25(2), 131-146. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>
- Morinière, A. & Georgescu, I. (2022). Hybridity and the use of performance measurement: facilitating compromises or creating moral struggles? Insights from healthcare organizations. *Accounting, auditing, & accountability* 35(3), 801-829. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2019-4309>
- Mura, M., Micheli, P. & Longo, M. (2021). The effects of performance measurement system uses on organizational ambidexterity and firm performance. *International Journal of operations & production management* 41(13), 127-151. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2021-0101>
- Najmi, M., Etebari, M. & Emami, S. (2012). A framework to review Performance Prism. *International journal of operations and production*, Vol.32(10), 1124-1146. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/01443571211274486>
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring business excellence* 5(2), 6-13. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of operations & production management* 25(12), 1228-1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>

- Niven, P. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Nuti, S., Noto, G., Vola, F. & Vainieri, M. (2018). Let's play the patients music: A new generation of performance measurement systems in healthcare. *Management decision* 56(10), 2252-2272. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2017-0907>
- Parmenter, D. (2012). *Key Performance Indicators for Government and Non-Profit Agencies : Implementing Winning KPIs*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Pavlov, A. & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International journal of operations and production management* 31(1), 101-122. <https://doi.org/10.1108/01443571111098762>
- Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-Femenias, L. & Llach, J. (2016). Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an empirical study. *Total quality management & business excellence* 27(9-10), 1121-1139. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1060853>
- Pešalj, B., Pavlov, A. & Pietro, M. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective. *International journal of operations & production management* 38(11), 2169-2191. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0565>
- Pinheiro de Lima, E., Gouvea da Costa, S., Angelis, J. J. & Munik, J. (2013). Performance measurement systems: A consensual analysis of their roles. *International journal of production economics*, vol.146(2), 524-542. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.05.007>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus Oy*.

Soysa, I., Jayamaha, N. & Grigg, N. (2019). Validating the balanced scorecard framework for nonprofit organisations: an empirical study involving Australasian healthcare. *Total quality management & business excellence* 30(9-10), 1005-1025. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1345620>

Speklé, R. & Verbeeten, F. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management accounting research* 25(2), 131-146). <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>

Srinivasan, D. & Thevaranjan, A. (2016). The role of non-financial measures in controlling myopic activities: the case of hard selling. *International journal of accounting, auditing and performance evaluation* 12(2), 103-130. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1504/IJAAPE.2016.075614>

Tawse, A. & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons* 66(1), 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>

Valtioneuvosto. (2024). Eurooppalainen vertailu: suomalaisten terveys verrattain hyvä, pitkät jonotusajat vaikeuttavat terveystalvelujen saatavuutta. Noudettu 25.4.2024 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-//1271139/eurooppalainen-vertailu-suomalaisten-terveys-verrattain-hyva-pitkat-jonotusajat-vaikeuttavat-terveystalvelujen-saatavuutta>

Vilka, H. (2021a). Näin onnistut opinnäytetyössä : ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. *PS-kustannus*.

Vilkka, H. (2021b). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos). *PS-kustannus*.

Vitezić, N., Cankar, S. & Linšak, Z. (2019). Effectiveness Measurement Using DEA & BSC Methods in Public Health Services. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy* 12(1), 199-216. <https://doi.org/10.2478/nispa-2019-0009>

Watts, T. & McNair-Connolly, C.J. (2012). New performance measurement and management control systems. *Journal of applied accounting research* 13(3), 226-241. <https://doi.org/10.1108/09675421211281308>

Liitteet

Liite 1. Puolistrukturoitu teemahaastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot: **Kokemus johtoryhmätyöskentelystä ja tuloskortin käytöstä:**

Tasapainotetun tuloskortin käyttö ja sen toimivuus

1. Minkälainen yrityksen tasapainotettu tuloskortti on? Monta näkökulmaa tuloskortti sisältää?
 - 1.1 Mitä yrityksen tasapainotetun tuloskortin osioista (näkökulmista) pidät tärkeimpänä yrityksen näkökulmasta?
2. Miten koet nykyisen tuloskortin vaikuttavan organisaation ja henkilöstön toimintaan? 2.1 Miten hyödynnät tuloskorttia päivittäisessä operatiivisessa päätöksenteossa?
3. Miten tuloskortti on jalkautettu osaksi yrityksen eri yksiköiden toimintaa?

Suorituskyvyn mittaus ja mittarit

4. Mitä suoritteita mittareilla mitataan? Minkälaisia mittareita ja tavoitteita yritys hyödyntää tuloskortilla?
 - 4.1 Mitkä mittarit koet tärkeimmäksi vai ovatko kaikki mittarit mielestäsi yhtä tärkeitä?
5. Miten mittareissa näkyy toimialalle tyypilliset ominaisuudet (vaikuttavuus, hoidonlaatu ja resurssitehokkuus)?

Tasapainotettu tuloskortti ja strateginen ohjaus

6. Hyödyntääkö yritys strategiakarttaa yhdessä tuloskortin kanssa?
7. Miten tuloskortin mittareita hyödynnetään tulevaisuuden suunnittelussa?
8. Miten hyödynnät tuloskorttia viestinnässä (esimerkiksi alaisille yksikön tilanteen/tulosten esittely)?
9. Miten koet tuloskortin mittareiden tavoitteiden olevan yhteydessä yrityksen strategiaan tavoitteisiin?
10. Miten tasapainotettu mittaristo on yhdistetty yrityksen palkitsemisjärjestelmään?

Tuloskortin kehittäminen

11. Miten nykyistä tuloskorttia olisi mielestäsi mahdollista kehittää?
12. Miten tuloskorttia olisi kehitettävä, jotta se mielestäsi toimisi paremmin strategisen ohjauksen työkaluna?
 - 12.1 Onko kehitystyö mielestäsi tarpeellinen tähän hetkeen peilaten?