

VAASAN YLIOPISTO
LASKENTATOIMEN JA RAHOITUKSEN YKSIKKÖ

Tiina Virtakangas

STRATEGIAKARTAN JA TULOSKORTIN SUUNNITTELU YLIOPISTOLLE

Case: Vaasan yliopisto

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
maisteriohjelma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIOLUETTELO	7
TIIVISTELMÄ	9
1. JOHDANTO	11
1.1. Tutkielman taustaa ja motivaatio	11
1.2. Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	12
1.3. Tutkielman rakenne ja rajaukset	14
2. BALANCED SCORECARD	15
2.1. Yleistä Balanced Scorecardista	15
2.1.1. Tausta	15
2.1.2. Balanced Scorecard strategisen johtamisen tukena	17
2.1.3. Kritiikkiä Balanced Scorecardista	20
2.2. Peruselementit	21
2.2.1. Visio	22
2.2.2. Strategia	23
2.2.3. Näkökulmat	23
2.3. Strategiakartta	27
3. BALANCED SCORECARDIN SUUNNITTELU YLIOPISTOON	31
3.1. Julkisten organisaatioiden erityispiirteitä	31
3.1.1. Näkökulmat julkisissa organisaatioissa	32
3.1.2. Sidosryhmäteoria ja resurssi riippuvuusteoria	36
3.1.3. Balanced Scorecard yliopistoissa	39
3.2. Balanced Scorecardin suunnittelu	43
3.2.1. Tulokortin suunnittelu	43

3.2.2. Strategiakartan suunnittelu	48
4. METODOLOGIA	53
4.1. Tutkimusmenetelmän kuvaus	53
4.2. Tutkimuksen luotettavuus	56
4.3. Tutkimusaineiston kuvaus	57
5. STRATEGIAKARTAN JA TULOSKORTIN SUUNNITTELU VAASAN YLIOPISTOLLE	60
5.1. Yliopistosektorin esittely	60
5.1.1. Yliopistojen ohjaus ja tavoitteiden seuranta	61
5.1.2. Korkeakoulupolitiikan muutokset	62
5.1.3. Yliopistojen rahoitus	62
5.2. Kohdeyliopiston esittely	64
5.2.1. Vaasan yliopiston missio	66
5.2.2. Vaasan yliopiston strategian muutos	66
5.2.3. Yliopiston sidosryhmät ja niiden tarjoamat resurssit	70
5.3. Tulokortin ja strategiakartan suunnittelu	71
5.3.1. Tutkimuksen toteuttaminen	71
5.3.2. Organisaatiotason määrittely	74
5.3.3. Yliopiston strategiset tavoitteet	77
5.3.4. Vaasan yliopiston strategiakartta	78
5.3.5. Tulokortin mittareiden valinta	85
5.3.6. Vaasan yliopiston tulokortti	91
6. YHTEENVETO JA EHDOTUKSET JATKOTOIMENPITEIKSI	93
6.1. Yhteenveto	93
6.2. Strategiakartan ja tulokortin analysointi	96
6.3. Tutkielman rajoitteet	97
6.4. Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi	99

6.5. Ehdotukset jatkotutkimuksiksi	101
LÄHDELUETTELO	102

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Kaplan & Norton (1996c: 75–77): BSC strategisena johtamisjärjestelmänä.	18
Kuvio 2. Kaplan ja Norton (1992: 72) Balanced Scorecardin peruselementit	22
Kuvio 3. Kaplan & Norton (2004a): Yleinen strategiakarttamalli.	29
Kuvio 4. Kaplan & Norton (2001): Balanced Scorecard viitekehys julkisella sektorilla.	36
Kuvio 5. Frooman (1999: 199): Resurssiriippuvuussuhteiden typologia.	38
Kuvio 6. Kaplan & Norton (1996a: 31): Mittariston syy-seuraussuhteiden ketju.	46
Kuvio 7. Scholey (2005: 14) Kuusivaiheinen prosessi strategiakartan luomiselle.	50
Kuvio 8. Yliopistojen rahoitusmalli 2017 alkaen.	63
Kuvio 9. Vaasan yliopiston organisaatiorakenne 1.1.2018 alkaen	65
Kuvio 10. Haastattelujen aikataulut ja kestot.	73
Kuvio 11. Tutkielman strategiakartan suunnittelun vaiheet.	78
Kuvio 12. Vaasan yliopiston strategiakartta.	84
Kuvio 13. Yhteenvedo tulokortin näkökulmista, tavoitteista ja mittareista	92

VAASAN YLIOPISTO

Yksikkö:	Laskentatoimi ja rahoitus
Tekijä:	Tiina Virtakangas
Tutkielman nimi:	Tuloskortin ja strategiakartan suunnittelu yliopistolle: Case Vaasan yliopisto
Ohjaaja:	Marko Järvenpää
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Laskentatoimi ja rahoitus
Koulutusohjelma:	Laskentatoimen ja tilintarkastuksen koulutusohjelma
Aloitusvuosi:	2014
Valmistumisvuosi:	2019

Sivumäärä: 109

TIIVISTELMÄ

Balanced Scorecard on Kaplanin ja Nortonin kehittämä johtamisen työkalu suoriutumisen mittaamiseen ja tukemaan organisaation strategista ajattelua. Tuloskorttimittariston lisäksi siitä voidaan muodostaa strategiakartta, jossa organisaation strategia on kuvattu eri näkökulmien välisten syy-seuraussuhteiden ketjun avulla. Kun näkökulmiin valitut tavoitteet toteutuvat, myös ylin tavoite toteutuu. Balanced Scorecard on alun perin suunniteltu voittoa tavoittelevien yritysten johtamisen tueksi, mutta joustavana järjestelmänä se on muokattavissa myös julkisiin organisaatioihin.

Tutkielman tavoitteena on tarkastella teorian avulla, miten Balanced Scorecardia voidaan soveltaa kohdeyliopiston tarkoituksiin sopivaksi. Tutkielmassa tarkastellaan Balanced Scorecardin perusteiden lisäksi julkisten organisaation ja erityisesti yliopistojen erityispiirteitä, joita strategiakartan ja tuloskortin suunnittelussa tulee huomioida.

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena ja siinä käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta. Tutkimusaineisto saatiin yliopiston johtoa haastatteleamalla. Haastattelujen perusteella muodostettiin käsitys millaisia tarpeita yliopistolla on strategian mittaamisen osalta. Yliopistossa on meneillään strategian muutos. Uudet strategiset panostukset kohdennetaan yliopiston tutkimustehtävään. Tutkimusprofiilin vahvistaminen nousi strategiakartan ylimmäksi tavoitteeksi. Ylin tavoite toteutuu, kun tutkimustehtävään liittyvät taloudelliset-, asiakas- ja viranomaistavoitteet täyttyvät. Nämä tavoitteet toteutuvat sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmien avulla.

Yliopiston johto saa käyttöönsä tutkielman lopputuloksena syntyvän ehdotelman yliopiston tuloskortiksi ja strategiakartaksi. Yliopiston johto voi halutessaan aloittaa Balanced Scorecard –projektin, jossa hyödynnetään tutkielman lopputulosta.

AVAINSANAT: Balanced Scorecard, tasapainotettu tuloskortti, strategiakartta, suoriutumisen mittaaminen, yliopiston tuloskortti, yliopiston strategiakartta

1. JOHDANTO

1.1. Tutkielman taustaa ja motivaatio

Sitä saat mitä mittaat, Kaplan ja Norton toteavat artikkelissaan *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance* (1992: 71). Miten voidaan mitata yliopiston strategian toteutumista, kun tavoitteena ei ole taloudellinen suoriutuminen? Tässä tutkielmassa pyritään löytämään tähän kysymykseen vastaus. Ongelmaan pureudutaan perehtymällä *Balanced Scorecard* -järjestelmään, jonka Kaplan ja Norton ovat suunnitelleet 1990-luvulla ensisijaisesti voittoa tavoittelevien yritysten suoriutumisen mittaamiseen (Kaplan & Norton 1992: 71).

Balanced Scorecard on tasapainotettu strategiaa kuvaava mittaristo, jonka avulla organisaation suoriutumista ohjataan kohti strategisia tavoitteita neljän näkökulman avulla. Näitä näkökulmia ovat talouden näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Eri näkökulmien yhdistäminen samaan mittaristoon auttaa hahmottamaan niiden keskinäisiä suhteita. (Kaplan & Norton 1992: 79.)

Balanced Scorecard on myöhemmin kehittynyt kuvaamaan strategian toteutumista syy-seurausketjun avulla. Sen neljä näkökulmaa linkitetään syy-seuraussuhteiden ketjuun niin, että lopulta ylin tavoite toteutuu. *Balanced Scorecard* ei ole siis pelkkä tasapainotettu tuloskortti, vaan siitä voidaan muodostaa strategiakartta, joka auttaa muun muassa strategian viestinnässä ja kommunikoinnissa läpi organisaation. (Kaplan & Norton 2000: 168.) Se auttaa henkilöstöä ymmärtämään oman roolinsa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Souissi & Itoh 2006: 57). On oletettavaa, että organisaatiossa työntekijät pyrkivät toiminnassaan kohti mittariston mukaisia tavoitteita. (Kaplan & Norton, 1992: 79).

Balanced Scorecardia voidaan käyttää myös kokonaisena strategisena johtamisjärjestelmänä, jolloin sen avulla voidaan tehdä visio ymmärrettäväksi, kommunikoida strategiasta ja kytkeä suoriutumisen mittaaminen palkitsemiseen, suunnitella liiketoimintaa sekä saada palautetta ja oppia strategiasta (Kaplan & Norton 1996c: 10).

Balanced Scorecard on joustava järjestelmä, sillä se on muokattavissa erilaisiin organisaatioihin, myös julkisiin ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin (Kaplan

& Norton 2001a: 23, Papenhausen & Einstein 2006: 15; Taylor & Baines 2012: 115). Julkiset organisaatiot poikkeavat yrityksistä muun muassa siinä, että niiden tavoitteena ei ole tehdä taloudellista tulosta (Euske 2003: 6). Julkisten organisaatioiden tuloskorttia suunniteltaessa tuleekin huomioida, että taloudelliset tavoitteet eivät ole tuloskortissa ylimpänä tavoitteena. Julkisten organisaatioiden ylin tavoite muodostuu yleisimmin missiosta, eli mikä on sen julkinen tehtävä. (Kaplan & Norton 2001a: 23). Tuloskortin näkökulmasta julkisten organisaatioiden Balanced Scorecardin peruseriaatteet ovat samat kuin yrityksissä: missiota toteutetaan tyydyttämällä asiakkaiden (palvelusta hyötyvien sidosryhmien) tarpeet. Tämä toteutuu sisäisten prosessien tulosten perusteella, jota aineeton pääoma (oppimisen ja kasvun näkökulma) tukee. (Kaplan ja Norton 2004a: 31.)

Tutkielmassa suunnitellaan kohdeyliopistolle soveltuva strateginen tuloskortti ja strategiakartta. Tarkasteltavana olevassa yliopistossa on otettu käyttöön uusi strategia vuosille 2017–2020. Organisaatiossa on meneillään iso rakennemuutos, joka astui voimaan 1.1.2018. Tulosityksiköt muotoutuvat uudelleen ja niistä ovat vastuussa uudet johtajat. Yliopistossa ei ole tällä hetkellä vastaavaa strategian mittausjärjestelmää käytössä.

Korkeakoulusektoria leimaa tällä hetkellä Suomen hallituksen korkeakoulupoliittiset linjaukset. Korkeakoulut ovat autonomisia toimijoita, jotka vastaavat koulutuksen ja tutkimuksen sisällöistä sekä toimintansa kehittämisestä. Opetus- ja kulttuuriministeriö osana valtioneuvostoa ohjaa ja rahoittaa korkeakoulujen toimintaa. Korkeakoulupolitiikassa korostetaan muun muassa nykyistä laadukkaampaa, kansainvälisempää, vaikuttavampaa ja tehokkaampaa korkeakoululaitosta. Korkeakoulujen profiloituminen omille vahvuusalueilleen on nostettu keskeiseksi kehittämiskohteeksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö Siteerattu 6.6.2017).

Tutkielma on ajankohtainen tutkimuskohteena olevan yliopiston muutostilanne ja meneillään olevan korkeakoulupolitiikan linjaukset huomioiden. Tutkielmassa muodostetaan tieteelliseen teoriaan perustuen käsitys, millainen Balanced Scorecard soveltuu yliopiston johdon työkaluksi strategian onnistumisen mittaamiseen. Tutkielmassa suunnitellaan kohdeyliopistolle Balanced Scorecardiin perustuva strategiakartta ja tuloskortti.

1.2. Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassa tarkastellaan case-tutkimuksen avulla, mitä seikkoja tulee huomioida yliopiston käyttöön tulevaa strategista tulokorttia suunnitellessa. Tutkielman tavoitteena on kuvailla aiemman kirjallisuuden perusteella yliopistolle kehitettävään tulokorttiin soveltuva viitekehys, joka esitellään luvussa 3. Tavoitteena on saada aikaan suunnitelma, millainen tulokortti sopisi strategisen ohjaamisen tueksi tarkastelun kohteena olevaan yliopistoon.

Case-tutkimus toimii samalla aiempien teorioiden empiirisenä kokeiluna. Viitekehyksessä tarkastellaan Balanced Scorecardin teoriaa niin tulokortin kuin strategiakartan osalta. Lisäksi viitekehyksessä tutustutaan, miten Balanced Scorecardia voidaan soveltaa julkisten organisaatioiden ja erityisesti yliopistojen tarpeisiin.

Tutkielman empiirisessä osiossa kuvataan case-organisaation tulokortin kehittämistarpeeseen vaikuttaneita tekijöitä, organisaation erityispiirteitä aiheeseen liittyen, sekä teorian ja haastattelujen pohjalta laadittu suunnitelma mahdollisesta käytäntöön soveltuvasta tulokortista. Tulokortin kehittämishankkeen käynnistäminen kestää Kaplanin ja Nortonin mukaan noin neljä kuukautta, mutta tasapainotetun mittariston saaminen osaksi strategista johtamisjärjestelmää kestää heidän mukaansa ainakin 26 kuukautta (Malmi, Peltonen ja Toivanen 2002: 85). Tämän vuoksi tulokortin lopullinen muoto, testaus ja käyttöönotto rajataan tutkielman ulkopuolelle.

Tutkielman tutkimuskysymykset voidaan tiivistää seuraaviin kahteen lauseeseen:

- 1. Mitä keskeisiä tekijöitä tulee ottaa huomioon yliopistolle rakennettavassa strategisessa tulokortissa ja strategiakartassa?*
- 2. Millainen Balanced Scorecardin mukainen tulokortti ja strategiakartta sopii Vaasan yliopiston strategisen johtamisen tueksi?*

Tutkielman lopputulos sisältää ehdotuksen case-yliopiston strategiakartasta ja tulokortista.

1.3. Tutkielman rakenne ja rajaukset

Johdannossa lukija perehdytettiin aiheeseen kertomalla lyhyesti tutkimuksen teorian lähtökohdat sekä tilanne case-organisaatiossa, johon tulokortti on tarkoitettu suunnitella.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään luvuissa kaksi ja kolme. Luvussa kaksi esitellään Balanced Scorecardin olennainen teoria, kuten tulokortin peruselementit ja miten se liittyy organisaation strategiseen johtamiseen. Luvussa kolme kerrotaan tulokortin soveltamisesta ja erityispiirteistä julkisissa organisaatioissa ja yliopistoissa. Julkisten organisaatioiden osalta kuvataan miten näkökulmat poikkeavat perinteisestä yritysmaailmaan sovellettavasta tulokortista. Teoriaa vahvistetaan sidosryhmäteorian ja resurssi riippuvuusteorian avulla. Lisäksi kerrotaan yliopistojen Balanced Scorecardeihin liittyvistä tutkimuksista. Teoreettisen viitekehysten lopussa kuvataan tulokortin ja strategiakartan suunnitteluun liittyviä vaiheita.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen metodologia. Siinä on kuvattu tutkimusmenetelmä, tutkimuksen luotettavuuden varmistamisesta sekä tutkimusaineiston tiedonkeruuseen liittyvistä asioista.

Empiirisessä osiossa luvussa viisi esitellään yliopistosektorin osalta yliopistojen ohjaukseen ja tavoitteiden seurantaan liittyviä tekijöitä, korkeakoulupolitiikan muutoksia sekä käydään läpi yliopistojen rahoitukseen liittyviä tekijöitä. Seuraavaksi esitellään case-yliopisto ja perehdytään tutkimusaineistosta, eli haastatteluista ja muun materiaalin analysoinnista saatavaan informaatioon. Näiden pohjalta lopuksi rakennetaan ehdotus kohdeorganisaation strategiakartasta ja tulokortista. Tutkimus päättyy luvun kuusi yhteenvetoon ja johtopäätöksiin ja kuvataan tulokortin kehittämiseen liittyvistä seuraavista vaiheista, jotka yliopiston johto voi halutessaan toteuttaa. Lopuksi esitetään ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

Tutkielmassa keskitytään rakentamaan case-organisaation erityispiirteet ja toiveet huomioiden strategiakartta ja tulokorttimittaristo. Varsinainen käyttöönotto rajataan tämän tutkielman ulkopuolelle tutkielman laajuus huomioiden. Laajempi käyttöönotto tarkoittaa implementointia ja sen seuranta sekä liittämistä osaksi palkitsemisjärjestelmää ja muuta johtamiskulttuuria. Tutkija jättää strategiakartan ja tulokorttimittariston case-organisaation käyttöön. Tutkija ei ota kantaa siihen, miten organisaatiossa niitä hyödynnetään, tuloksia seurataan tai miten sitä tulisi kehittää jatkossa.

2. BALANCED SCORECARD

2.1. Yleistä Balanced Scorecardista

2.1.1. Tausta

Kaplan ja Norton kehittivät 1990-luvun alkupuolella Balanced Scorecardin, jolla tarkoitetaan organisaation johdon käyttöön soveltuvaa suorituskykymittaristoa, joka yhdistää taloudelliset mittarit ei-taloudellisiin mittareihin. Organisaation johtaminen pelkkien taloudellisten mittareiden avulla ei enää palvellut kilpailuympäristössä toimivien organisaatioiden tarpeita. (Kaplan & Norton 1992: 71.)

Balanced Scorecardista käytetään Suomessa yleisesti termiä tasapainotettu tulokortti tai pelkkä tulokortti (Malmi, Peltola & Toivanen 2002: 15). Balanced Scorecard on myöhemmin kehittynyt mittaristosta strategiakartaksi, joka tutkielmassa on myös tavoitteena suunnitella. Tässä tutkielmassa käytetään termiä ”Balanced Scorecard” puhuttaessa Kaplanin ja Nortonin järjestelmästä yleisesti, ja termiä ”tasapainotettu tulokortti” tai ”tulokortti”, kun puhutaan tulokorttimittaristosta.

Tulokortin tulisi nimensä mukaisesti olla tasapainossa monessa suhteessa. Se perustuu neljään eri näkökulmaan: talous-, asiakas-, prosessi- ja oppimisnäkökulmaan. Eri näkökulmien välillä tulisi olla tasapaino, niin että taloudellinen ja ei-taloudellinen mittaaminen on tasapainossa (Kaplan & Norton 2001a: 23; Malmi ym. 2002: 16). Myös tulostittareiden (lagging indicators) ja ennakoivien mittareiden (leading indicators) tulee olla tasapainossa. Tämä on keskeistä mittaria rakennettaessa, ettei mittaristosta tulisi pelkkää tulostittaristoa. Myös pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet tulisi olla tasapainossa. Tämä tulee automaattisesti syy-seurauslogiikkaa noudattamalla. (Malmi ym. 2002: 31.)

Myös ulkoisten (taloudellinen, asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu) mittareiden tulisi olla tasapainossa. Hyvässä tulokortissa ovat tasapainossa myös helposti mitattavissa olevat asiat ja vaikeammin mitattavissa olevat strategisesti keskeiset asiat. Tulokortti itsessään ei tee mitattaviksi sellaisia asioita, joita ei voida muutenkaan mitata. Tulokortissa tulee olla yksiselitteisesti mitattavat suureet, mutta tätä ei saa tehdä mittareiden validiteetin (mittaako mittari oikeaa asiaa) kustannuksella, joka johtaisi tulokortin epäonnistumiseen. (Malmi ym. 2002: 32.)

Tasapainotetun tuloskortin lähtökohta on yksinkertainen: mittaaminen motivoi. Ilman tulosten mittaamista menestymistä ei eroteta epäonnistumisesta ja näin ollen myös perusteita palkitsemiselle ei voida osoittaa. Ilman mittaamista suoriutumista ei voida johtaa eikä parantaa. Panosten, projektien ja operationaalisten prosessien mittaaminen voi olla helppoa, mutta se ei riitä. Mittareiden tulee siis olla oikeasti strategisia mittareita. (Sharma 2009: 8.)

Tasapainotetun tuloskortin mittaristo pyrkii parantamaan yrityksen kykyä seurata toimintaansa kolmella eri tavalla: keskittymällä strategian kannalta olennaisiin tekijöihin, säilyttämällä tasapaino tuloksellisuuteen vaikuttavien tekijöiden välillä seurannassa ja kehittämisessä sekä yhdenmukaistamalla organisaation toimintaa perustuen valittuihin tavoitteisiin. Mikäli nämä kolme asiaa jäävät tuloskortin suunnittelussa huomioimatta, organisaation eri yksiköt toimivat eri suuntiin, mikä johtaa heikkoon tuloksellisuuteen. (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005: 103–104.)

Aluksi Balanced Scorecardissa oli kyse vain suoriutumisen mittaamisesta. Ne muistuttivatkin enemmän KPI-mittaristoja (Key Performance Indicator), joissa mittareiden syy-seuraussuhteita ei ollut mietitty, eivätkä ne kuvanneet organisaation strategiaa. (Malmi ym. 2002: 34.) Ensimmäisten käyttäjien mittaristot sisälsivät jopa 10–20 mittaria yhtä näkökulmaa kohti, vaikka tutkimusten mukaan ihmiset pystyvät muistamaan ja käsittelemään vain rajallisen määrän erillisiä asioita. Mittarit olivat usein epärelevantteja ja jopa ristiriidassa keskenään eikä niitä ollut sidottu strategiaan. (Armitage & Scholey 2004: 34.) Ensimmäisten käyttäjien kokemusten perusteella todettiin, että Balanced Scorecardin alkuperäisessä mallissa oli puutteita. Kaplan ja Norton kehittivät strategiakarttamallin strategian mittaamisen työkaluksi, mikä tarkoittaa, että kaikki tuloskortin tavoitteet ja mittarit, taloudelliset ja ei-taloudelliset, tulisi johtaa organisaation visiosta ja strategiasta. (Kaplan & Norton 2001b: 3.)

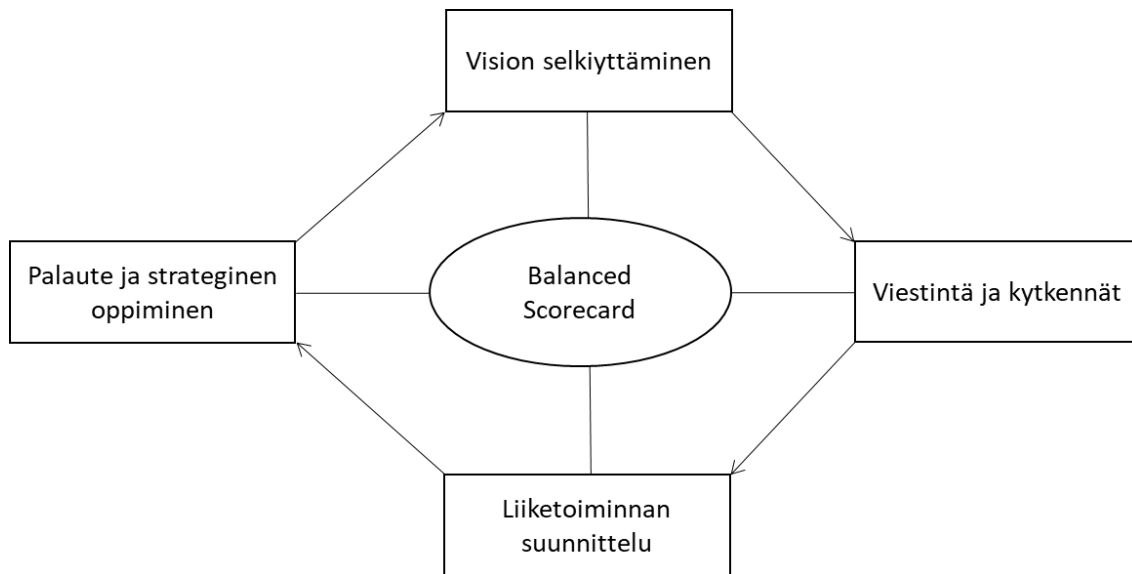
Strategiakartassa tuloskortin näkökulmiin valittujen mittareiden väliset syy-seuraussuhteet on määritelty ja johdettu strategiasta. (Malmi ym. 2002: 32–36.) Strategiakartta kuvaa, kuinka organisaatio tuottaa aineettoman pääoman avulla mitattavia tuloksia. Strategiakartan avulla voidaan tarkistaa, että kaikki strategian osa-alueet ja keskinäiset suhteet on huomioitu. Jos jokin osa-alue puuttuu, strategia on todennäköisesti puutteellinen eikä asetettuja tavoitteita yleensä saavuteta (Kaplan & Norton 2004a: 32.)

Jotta henkilöstö ymmärtäisi strategiakarttaa, kannattaa käyttää strategiakertomusta kartasta viestittäessä. Viestinnän avulla varmistetaan, että kartan yksityiskohdat, kuten aikaulottuvuudet ja syy-seuraussuhteiden vahvuudet, ymmärretään hyvin henkilöstön keskuudessa. (Chen, Yang, Shiau 2006: 201.) Balanced Scorecardia voi käyttää kertomuksena organisaation strategiasta kertomalla syy-seuraussuhteiden ketjusta (Bhimani, Horngren, Datar & Rajan 2015: 703).

2.1.2. Balanced Scorecard strategisen johtamisen tukena

Balanced Scorecardia voidaan käyttää vain mittaristona, mutta sitä voidaan käyttää myös kokonaisena strategisena johtamisjärjestelmänä. (Malmi ym. 2002: 17; Sharma 2009: 7). Kaplan ja Norton (1996c: 75–77) kuvaavat strategisen johtamisen neljän prosessin avulla (kuvio 1). Strateginen johtaminen jakaantuu neljään prosessiin: vision ja strategian selkiyttäminen, viestintä ja kytkennät tavoitteisiin ja palkitsemiseen, liiketoiminnan suunnittelu sekä palaute ja strateginen oppiminen. Tulokorttia voidaan käyttää kaikkiin yllä mainittuihin neljään prosessiin.

Ensimmäisen prosessin mukaan Balanced Scorecardin avulla visio ja strategia on kuvattavissa operationaalisilla käsitteillä ja ne tulee saattaa konkreettisiksi päämääriksi ja mittareiksi, joihin koko organisaatio voi sitoutua. Toisessa prosessissa on kyse strategiaviestinnästä ja strategian kytkemisestä palkitsemiseen. Tulokortin avulla strateginen viestintä on mahdollista eri organisaatioiden tasoille. Lisäksi sen avulla voi konkreettisesti kertoa miten vision toteutumista voidaan toteuttaa päivittäisessä työssä. Perinteisen lyhytaikaisen taloudellisen suoriutumisen sijasta palkitsemisessa voidaan henkilöstö huomioida myös pitkäaikaisen ei-taloudellisen suoriutumisen perusteella. Kolmannessa prosessissa Balanced Scorecardia voidaan hyödyntää liiketoiminnan suunnittelussa. Balanced Scorecardin avulla voidaan kohdentaa resursseja ja priorisoida toimintaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Mittariston laatiminen yhdistää pitkän tähtäimen strategisen suunnitteluprosessin lyhyen tähtäimen budjetointiprosessiin. Neljännen prosessin avulla Balanced Scorecard edistää strategiasta saatavaa palautetta ja oppimista. Mittariston avulla strategian toimivuutta voidaan testata määriteltyjen syy- ja seuraussuhteiden korrelaation avulla. Sen avulla voidaan arvioida, onko näkökulmiin asetetut tavoitteet saavutettu ja toimiiko strategia ylimmän tavoitteen saavuttamiseksi. Näin Balanced Scorecard auttaa strategian muokkaamisessa reaaliaikaisen oppimisen avulla. (Kaplan & Norton 1996c: 75–77; Malmi, Peltola & Toivanen 2002: 85–88.)



Kuvio 1. BSC strategisena johtamisjärjestelmänä (Kaplan & Norton 1996c: 75–77).

Strategialähtöisessä organisaatiossa Balanced Scorecardin avulla voidaan ilmaista strategiaa operatiivisina käsitteinä. Balanced Scorecard tarjoaa mallin strategian kuvaamiseen strategiakartan ja mittariston avulla niin, että koko organisaatiolla on yhteinen ja ymmärrettävä käsitys organisaation strategiasta. Strategialähtöisissä organisaatioissa toimintojen väliset rajat rikotaan korvaamalla muodolliset raportointihierarkiat strategisilla teemoilla ja prioriteeteilla. Erilliset yksiköt linkitetään strategiaan yleisten teemojen ja tavoitteiden avulla, jotka on määritelty yksiköiden tuloskortteissa. Tulokortin avulla strategiasta saadaan viestittyä koko henkilöstölle niin, että strategia tulee osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Sitä voidaan käyttää myös työntekijöiden tavoitteiden asettamiseen. Palkitsemisen kytkeminen tulokorttiin lisää työntekijöiden kokemusta strategiasta osana jokapäiväistä työtään. Strategian kehittäminen on jatkuva prosessi. Strategiakeskeisissä yrityksissä strategia on yhdistetty budjointiprosessiin. Myös strategian tarkastelu tasapainotetun tulokortin kautta pitäisi olla osana johtoryhmän kokouksia, joissa prioriteetteja ja mittaristoja voidaan päivittää jatkuvasti eikä vasta seuraavalla budjointikierröksellä. Lisäksi strategiaa tulee muuttaa tarvittaessa. (Kaplan ja Norton 2001b, 9–16.)

Balanced Scorecard on yleisesti hyväksytty viitekehys suoriutumisen mittaamiseen sekä organisaation tavoitteista ja visiosta viestimiseen. (Roest 1997: 163). Sitä voidaan hyödyntää myös käyttäytymisen suuntaamiseen kohti organisaation tavoitteita sekä strategisen suoriutumisen valvontaan ja raportointiin (Lawson, Stratton & Hatch 2003: 25). Bhimani ym. (2015: 703) pitävät hyvänä myös sitä, että tulokortti auttaa

keskittymään vain kriittisiin mittareihin, jotka ovat strategian toteutumisen kannalta olennaisia.

Tuloskorttien hyödyistä strategian toteutumiselle on tehty paljon tutkimuksia. Micheli ja Manzoni esittävät (2010: 468–470), että strategisen suoriutumisen mittaaminen voi olla organisaatioille joko hyödyllistä tai hyödytöntä riippuen pitkälti siitä, mitä tavoitteita tuloskortille on asetettu. Heidän tutkimuksensa mukaan suoriutumisen mittausjärjestelmät voivat auttaa organisaatioita määrittelemään ja saavuttamaan strategiset tavoitteet ja kohdentamaan käyttäytymistä ja asenteita. Lisäksi niillä voi olla positiivinen vaikutus organisaation suoriutumiseen. Micheli ja Manzoni (2010: 473) jatkavat artikkelissaan, että järjestelmän suunnittelulla ja sen roolin määrittelyllä on suuri vaikutus sen menestykseen ja organisaation suoriutumiseen. He esittävät, että tuloskortti pitäisi nähdä osana laajempaa kokonaisuutta ja niitä pitäisi käyttää yhdessä muiden mekanismien kuten rutiinien, palkitsemis- ja huomioimisjärjestelmien ja henkilöstökoulutusten kanssa. Sharma (2009: 13) toteaaakin tasapainotetun tuloskortin hyötynä olevan se, että se kokoaa yhteen yrityksen eri osa-alueet, kuten laatu- ja suunnitteluprosessit, prosessien uudelleensuunnittelun ja asiakaspalvelun.

Organisaatiot, joilla on ollut vaikeuksia strategian kommunikoinnissa ja käyttäytymisen kohdentamisessa kohti tavoitteita, hyötyvät merkittävästi tuloskortin käyttämisestä (Lawson ym. 2003: 25). Lawsonin ym. (2003: 25–26) tutkimuksessa todettiin, että yritykset, jotka kokivat saavansa hyötyä tuloskortin käytöstä, olivat sitoneet tuloskortin jollain tavalla strategiaan. 43 prosenttia yrityksistä, jotka eivät kokeneet saavansa hyötyä tuloskortin käytöstä, eivät olleet sitoneet tuloskorttia strategiaan.

Toivanen (2001) tutki väitöskirjassaan 500 Suomen suurimman yrityksen Balanced Scorecard -projekteja. Tuloskortin käytön nähtiin vaikuttaneen eniten liiketoiminnan kokonaisuuden ymmärtämiseen, strategian toteutumisen seurantaan ja ei-taloudellisten asioiden seurantaan. Vähiten tuloskortin nähtiin vaikuttavan taloudellisten asioiden seurantaan, vertaamiseen muihin yrityksiin sekä kannattavuuteen. Palkitsemisen kytkeminen tuloskorttiin vaikutti muutoksen läpiviemiseen, strategian toteutumisen seurantaan ja yrityksen ohjattavuuteen. (Toivanen 2001: 104–107.)

Puuro (2001: 100) puolestaan tutki 300 suurimman Suomessa toimivan yrityksen Balanced Scorecard -hankkeita. Tutkimus paljasti, että tuloskortin suurimpina hyötyinä koettiin sen fokuosoivan toimintaa, systematisoivan seurantaan sekä myös muiden kuin taloudellisten näkökulmien huomioiminen päätöksenteossa. Tuloskortin koettiin myös

toimivan kommunikaation välineenä, joka yhtenäisti organisaation käyttämää kieltä ja kohdisti keskustelua strategisesti merkittäviin tekijöihin. Sen avulla strategia saatiin muutettua mitattavaksi kokonaisuudeksi, vahvisti henkilöstön sitoutumista ja antoi hyvän kokonaiskuvan yrityksen suorituskyvystä.

Sharma (2009: 14) kiteyttää, että Balanced Scorecardin avulla saatavat hyödyt eivät tule uusista strategioista, uusista ihmisistä tai uusista prosesseista. Hyödyt tulevat siitä, että koko organisaatio keskittyy strategiaan ja ihmisiä palkitaan strategian mukaan toimimisesta.

2.1.3. Kritiikkiä Balanced Scorecardista

Balanced Scorecard on suosittu johdon järjestelmä, mutta se on kohdannut myös paljon kritiikkiä.

Johansonin, Skoogin, Backlundin ja Almqvistin (2006: 843) mukaan ei ole varmaa, että se todella auttaa pääsemään yli lyhytnäköisestä päätöksenteosta, taloudellisesta perspektiivistä, liiallisesta yksinkertaistamisesta tai aineettoman pääoman huomiotta jättämisestä vaikka Balanced Scorecardin oletetaan ratkaisevan paljon johdon ongelmia.

Norreklit (2003: 592) kyseenalaistaa Balanced Scorecardin näkökulmien välisten syy-seuraussuhteiden logiikkaa. Hänen mukaansa niiden välistä yhteyttä ei voida varmuudella todentaa (Norreklit 2000: 72–75). Esimerkkinä hän käyttää asiakasuskollisuuden vaikutusta pitkäaikaiseen taloudelliseen menestymiseen. Vaikka uskolliset asiakkaat vaikuttavat taloudelliseen menestymiseen, ei voida olettaa, että lisääntyneen asiakasuskollisuuden seurauksena on yrityksen pitkäaikainen taloudellinen menestyminen. Myös Rillo (2004: 157) sekä Kanji ja Moura (2002: 17) on samaa mieltä Norreklitin kanssa siitä, että syy-seuraussuhteiden logiikka ei ole aukoton.

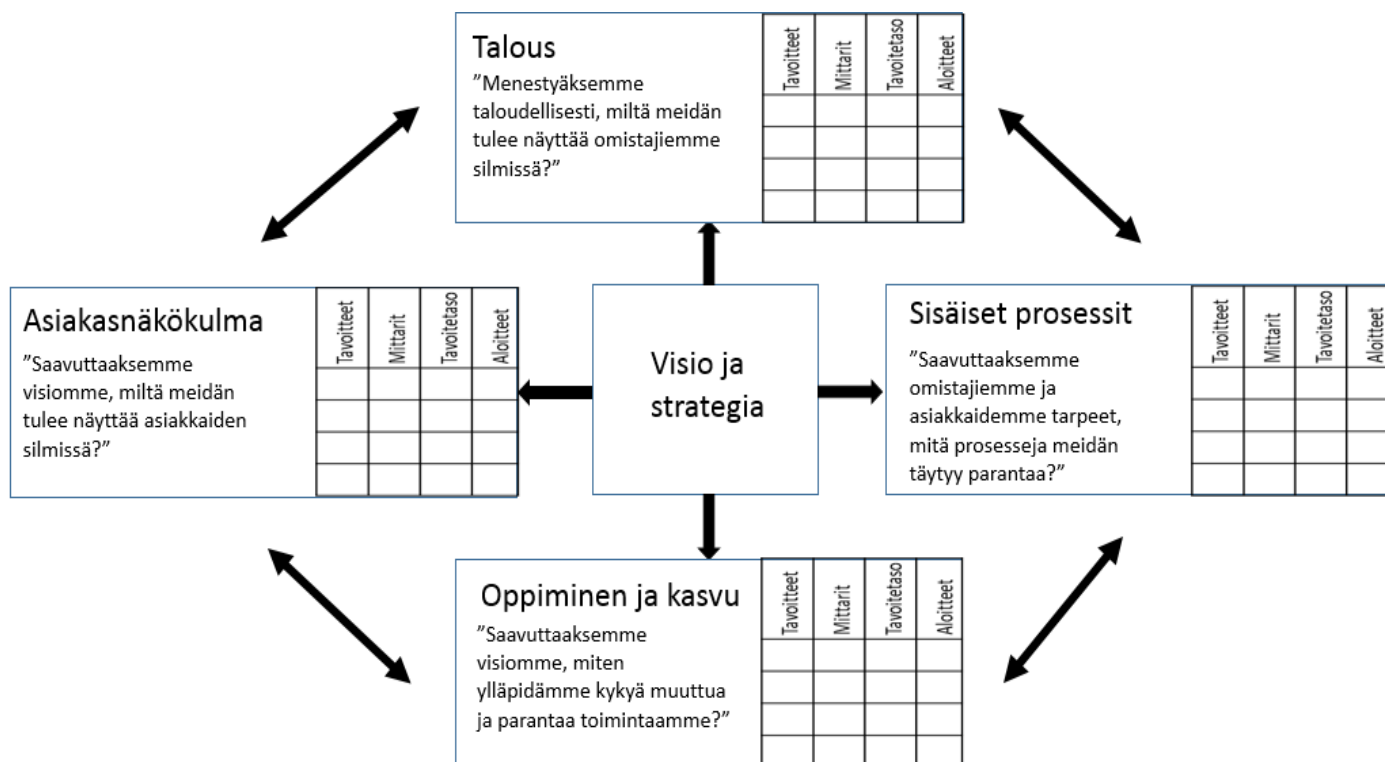
Balanced Scorecardia kritisoidaan paljon siitä, että siinä ei oteta kantaa aikaulottuvuuteen. Syy-seuraussuhteiden ketjussa vie aikaa ennen kuin seuraava vaihe toteutuu. Tulokorttimittaristossa kuitenkin syytä ja seurausta mitataan samassa ajassa. Kun joidenkin toimien vaikutukset havaitaan välittömästi, se saattaa vaikuttaa syy-seuraussuhteiden kautta muihin mittareihin vasta pitkänkin ajan kuluessa. (Johansson ym. 2006: 848–849; Norreklit 2000: 71–72). Myös Rillo (2004: 156) kokee Balanced Scorecardin heikkouksiksi se, että syy-seuraussuhteiden aikaulottuvuuden ei huomioida.

Rillo (2004: 157–158) kokee myös ulkoisen ympäristön ja muiden sidosryhmien kuin osakkeenomistajien ja asiakkaiden puuttumisen ongelmaksi. Balanced Scorecard poikkeaa tässä suhteessa muista strategisen johtamisen työkaluista. Rillo jatkaa myös, että strategisten tavoitteiden suunnittelu johdon tarpeiden lähtökohdasta ei ole suositeltavaa, vaan henkilöstö tulisi ottaa mukaan suunnitteluun.

Balanced Scorecardin on tarkoitus selventää liiketoimintamallia, lisätä organisaation strategista ajattelua, tehdä strategian toimeenpanosta tehokkaampaa ja lopulta myös parantaa taloudellista suoriutumista. Usein nämä tavoitteet eivät kuitenkaan toteudu. Epäonnistuneita Balanced Scorecard –projekteja on yhtä paljon kuin onnistuneita. (Olve, Petri, Roy & Roy 2004: 1; Venkatraman & Gering 2000: 10.)

2.2. Peruselementit

Organisaation visio ja strategia ovat tasapainotetun tuloskortin keskeiset elementit, toisin kuin perinteisissä suoriutumisen mittausjärjestelmissä, missä taloudelliset mittarit ovat lähtökohdana. Tasapainotetussa tuloskortissa visio ja strategia käännetään mitattaviksi suureiksi, joita käytetään vision ja strategian toimeenpanossa. (Niven 2005: 13.) Monissa organisaatioissa käytetään paljon resursseja kilpailukykyisen vision ja strategian määrittelyyn. Mikäli ne ovat vaikeasti viestittävässä, ei visiota ja strategiaa saada toteutettua. (Olve, Roy & Wetter 1998: 42.) Tuloskortti muuttaa organisaation vision ja strategian eri näkökulmien tasapainoiseksi yhdistelmäksi (Kaplan & Norton 1996a: 29.) Tuloskortissa on tyypillisesti neljä näkökulmaa, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kaplan & Norton 1992: 72). Kuviossa 2 on esitetty Balanced Scorecardin peruselementit. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu tasapainotetun tuloskortin peruselementit tarkemmin.



Kuvio 2. Balanced Scorecardin peruselementit (Kaplan ja Norton 1992: 72).

2.2.1. Visio

Visio on arvoihin perustuva (Kamensky 2000: 52) tavoitteellinen mutta realistinen näkemys siitä, missä ja millainen organisaation halutaan olevan tulevaisuudessa. Vision pitää olla aikaan sidottu, jotta se toimii selkeänä tavoitteena päivittäiselle johtamiselle. (Malmi ym. 2002: 60.) Visio ilmaisee miltä organisaatio haluaa näyttää ulkopuolisten silmissä. Se on lyhyt kuvaus organisaation tavoitteista keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä (3–10 vuotta). (Kaplan & Norton 2004a: 56.)

Hyvä visio on selkeä, yksinkertainen, uskottava, johdonmukainen, vaikuttava ja voimakas sekä joustava ja siinä on riittävä aikajänne. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvin menestyneillä yrityksillä on selkeä ja voimakas visio. Vision käyttö strategisena johtamisen työkaluna kuitenkin epäonnistuu, koska visio käsitteenä on vaikea ja lisäksi hyvän vision luominen ja sen toteuttaminen on vaikeaa. (Kamensky 2000: 53).

Selkeästä visiosta saadaan suoraan johdettua Balanced Scorecardin tulosmittareita. Esimerkiksi jos visiona on tietyn markkinaosuuden saavuttaminen, voidaan sitä käyttää

keskeisenä tulostittarina. Jos visio ei ole konkreettinen ja aikaan sidottu, strategisten tavoitteiden avulla täsmennetään keinoja vision saavuttamiseksi. (Malmi ym. 2002: 60.)

2.2.2. Strategia

Balanced Scorecard –kirjallisuudessa strategialla viitataan keinoihin, joilla visio saavutetaan. Tämä määritelmä sopii niin yrityksille kuin julkisillekin organisaatioille. (Malmi ym. 2002: 61).

Tärkein lähtökohta strategian tarpeelle on kilpailu. Strategian avulla yritys pyrkii menestymään muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategiassa määritellään organisaation tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat. Organisaatio voi toimia lukemattomalla eri tavalla, mutta strategian avulla priorisoidaan menestymisen kannalta olennaiset asiat. Organisaation koko henkilöstön täytyy olla tietoinen strategisista valinnoista ja toteuttaa niitä määrätietoisesti. (Kamensky 2000: 16–17.)

Michael Porterin mukaan (1996: 62, 65–66) toimintojen tehokkuus tarkoittaa samojen toimintojen tekemistä tehokkaammin kuin kilpailijat niitä suorittavat. Strateginen asemointi sen sijaan tarkoittaa eri toimintojen tekemistä kilpailijoihin verrattuna tai samojen toimintojen tekemistä eri tavalla kuin kilpailijat. Toisin sanoen yksittäisten toimintojen tekeminen ei riitä, vaan tarvitaan joukko yhteen sovitettuja toimintoja. Kaplanin ja Nortonin (2004a: 304) mukaan tätä Porterin ajatusta strategioista tulee noudattaa organisaatioiden strategiakartoissa.

2.2.3. Näkökulmat

Tasapainotetussa tuloskortissa yhdistetään ei-taloudelliset mittarit (asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) taloudellisiin mittareihin. Yksi Balanced Scorecardin hyödyistä on, että sen rakenteella on helppo havainnoida ja arvioida näkökulmien välillä tehtäviä vaihtokauppoja, esimerkiksi miten taloudellisen suoriutumisen parantaminen vaikuttaa asiakasnäkökulman mittareihin. (Bhimani, Horngren, Datar & Rajan 2015: 587, 705.)

Kaplan & Norton (2004a: 64–65) yhdistävät tasapainotetun tuloskortin näkökulmat organisaation strategiaan. Strategiassa määritellyt kohderyhmät ja arvolupaukset heijastavat asiakasnäkökulman tavoitteita. Mikäli strategia on menestyksellinen, taloudelliset tavoitteet toteutuvat. Kun asiakkaisiin ja talouteen liittyvät tavoitteet on

määritelty, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmissa määritellään, kuinka strategia toteutetaan.

Taloudellinen näkökulma

Taloudellisessa näkökulmassa on kyse siitä, miltä yritys näyttää omistajien silmissä (Kaplan & Norton 1992: 77). Taloudellisen näkökulman avulla yritysmaailmassa korostetaan strategiaa kasvun, kannattavuuden ja riskin osalta osakkeenomistajan näkökulmasta (Chen, Yang & Shiau 2006: 192). Taloudelliset mittarit kertovat, tuottavatko strategia, sen toimeenpano ja suoritukset tulosta (Kaplan & Norton 1996a: 25.) Vaikka tasapainotetussa tuloskortissa on myös ei-taloudellisia näkökulmia, ei sen käyttö ole ristiriidassa yrityksen taloudellisten tavoitteiden kanssa. (Kaplan & Norton 1996a: 61.) Taloudellisen näkökulman avulla muidenkin näkökulmien fokus pysyy taloudellisen suoriutumisen parantamisessa. Jokainen mittari pitäisi olla osa syy-seuraussuhteiden ketjua, joka johtaa taloudellisen suoriutumisen parantamiseen. (Kaplan & Norton 1996a: 47.)

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa pyritään vastaamaan kysymykseen, miten asiakas näkee yrityksen. Tasapainotetun tuloskortin avulla pyritään löytämään mittarit niille tekijöille, jotka todella parantavat organisaation asiakkaalle luomaa arvoa. Asiakkaan kokema arvo liittyy yleensä aikaan, laatuun, suoritteeseen tai palveluun sekä kustannukseen. (Kaplan & Norton 1992: 73). Mittariston suunnittelun yhteydessä määritellään asiakasryhmät ja millä keinoilla yritys luo arvoa asiakkaille. (Niven 2005: 13). Asiakkaat tuovat yritykselle tuotot, jotka ovat pohjana taloudellisen näkökulman tavoitteille. Asiakasnäkökulmassa määritellään tärkeimmät asiakkaisiin liittyvät mittarit, kuten asiakastyytyväisyys, -lojaliteetti, -hankinta, ja – kannattavuus sekä markkinaosuus. (Kaplan & Norton 1996a: 26, 63.)

Asiakkaalle annettavat arvolupaukset voidaan Traceyn ja Wierseman (2000: 84–85) mukaan jakaa kolmeen kategoriaan, joita ovat operationaalinen erinomaisuus, tuotejohtajuus ja läheiset asiakassuhteet. Operationaalinen erinomaisuus tarkoittaa tuotannon ja jakelun suorittamista mahdollisimman tehokkaasti niin, että yritys on oman toimialansa hintajohtaja. Tuotejohtajuuden arvolupauksen valinneet yritykset ovat innovatiivisia ja luovia ja ne tarjoavat asiakkaille alan johtavia tuotteita ja palveluita. Tuotteet ja palvelut tuodaan nopeasti markkinoille ja ne tekevät kilpailijoiden tuotteista

vanhentuneita. Läheisten asiakassuhteiden arvolupauksen strategian valinneet yritykset räätälöivät tuotteensa ja palvelunsa asiakaskohtaisesti. Asiakkaat ovat lojaaleja yritykselle. Asiakkaan yritykselle tuovaa tuottoa arvioidaan koko asiakassuhteen kestoalta, eikä yhden transaktion osalta.

Kaplan ja Norton (1996b: 61–62) luokittelevat arvolupaukset eri tavalla. Heidän mukaansa arvolupaukset voidaan jakaa tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksiin, asiakassuhteisiin sekä imagoon ja maineeseen. He korostavat, että arvolupauksen avulla luodaan asiakastyytyväisyyttä ja –lojaaliutta valitun asiakassegmentin keskuudessa.

Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa määritellään ne strategiset prosessit, jotka ovat kaikista kriittisimpiä asiakkaan ja omistajien tyytyväisyyden näkökulmasta. Sisäisten prosessien avulla parannetaan arvolupauksia, joilla houkutellessa ja pidetään asiakkaat valitulla markkinasegmentillä sekä tyydytetään omistajien tarpeet hyvästä taloudellisesta tuotosta. Tämän näkökulman tavoitteet määritellään tyypillisesti vasta kun taloudellisen näkökulman ja asiakasnäkökulman tavoitteet on määritelty. Pelkkä olemassa olevien sisäisten prosessien parantaminen ei riitä, vaan Kaplan ja Norton suosittelevat, että määriteltäisiin kokonainen sisäisten prosessien arvoketju, johon kuuluvat innovaatioprosessi, toimintoprosessit ja aftersale-palvelu. (Kaplan & Norton 1996a: 26, 92.)

Asiakkaan arvolupauksen lisäksi sisäisten prosessien näkökulman avulla pyritään parantamaan tuotantoprosesseja ja alentamaan kustannuksia. Organisaation sisäiset prosessit voidaan jakaa toimintoprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. Kussakin organisaatiossa korostuvat eri prosessit valitun strategian mukaisesti. Esimerkiksi kustannusjohtajuusstrategiaa noudattavassa organisaatiossa korostetaan toimintoprosessien parantamista. (Kaplan & Norton 2004a: 65–68.) Bakhtiarin ym. (2012: 7442) tutkimuksessa sama prosessien jaottelu sopii yliopistolle, joissa heidän mukaansa tuloskortin käytöstä hyödytään nimenomaan näiden prosessien kehittämisen näkökulmasta.

Olve, Roy ja Wetter kuvaavat kirjassaan (1999: 198) yleisiä sisäisiä prosesseja kuvaavia mittareita. Näitä ovat esimerkiksi:

- Tuottavuus, jota mitataan yleensä tuotoksen suhteella panokseen (työaika tai kustannus)
- Penetraatio, jolla tarkoitetaan, kuinka paljon kohderyhmästä käyttää kyseistä prosessia
- Kapasiteetin käyttöaste
- Resurssien tai työajan osuus kyseiseen prosessiin

Yllä kuvatut mittarit kuvaavat prosessia ja mitä niillä on saavutettu. Näiden prosessimittareiden avulla kuitenkin voidaan tehdä johtopäätöksiä siinä, paraneeko prosessit (verrataan edellisen mittausperiodin tuloksiin), miten eri yksiköiden tulokset suhteutuvat toisiinsa ja onko prosessien osalta tavoitteet saavutettu. (Olve, Roy & Wetter 1999: 199).

Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulman tärkeimpänä tehtävänä on luoda ilmapiiri, joka tukee organisaation muutosta, innovaatioita ja kasvua (Chen, Yang & Shiau 2006: 192). Organisaatioiden oppiminen ja kasvu tulevat kolmesta lähteestä: ihmisistä, systeemeistä ja organisaation toimintatavoista. Tulokortin muut näkökulmat tyypillisesti tuovat esille ihmisten, systeemien ja toimintatapojen nykyisten ja suoriutumisen parantamiseen vaadittavien ominaisuuksien välillä. Tuon kuilun sulkemiseksi organisaation täytyy investoida henkilöstön kouluttamiseen, teknologian parantamiseen sekä toimintatapojen ja rutiinien yhdenmukaistamiseen. (Kaplan & Norton 1996a: 28–29.)

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa korostetaan aineettoman pääoman kohdistamista strategiaan. Aineeton pääoma jaetaan kolmeen luokkaan: inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan ja organisaatiopääomaan eli ne koskevat henkilöstöä, tekniikkaa ja organisaatiokulttuuria. Aineeton pääoma kuitenkin harvoin liitetään strategiaan. Olennaista on, että nämä pääomat ovat käytettävissä ja ne tukevat strategian toteutumista. Strategiaan liitettäessä tulee keskittyä pääomien erityisominaisuuksiin, joita strategian mukaiset sisäiset prosessit edellyttävät. Yleiset tavoitteet kuten ”henkilökunnan kehittäminen” ei palvele strategisen kehittämisen näkökulmasta. (Kaplan & Norton 2004a: 73.)

Muita näkökulmia

Balanced Scorecardin näkökulmiksi ei tarvitse valita Kaplanin ja Nortonin alkuperäisiä neljää näkökulmaa, vaan suorituskykymittaristojen kehittämisessä olennaisinta on korostaa kyseisen organisaation strategian kannalta olennaisia kriittisiä menestystekijöitä. Balanced Scorecardin näkökulmien lisäksi voidaan huomioida esimerkiksi henkilöstön ja ympäristön näkökulmat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014: 301.) Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard –mallissa henkilöstö tulee huomioiduksi oppimisen ja kasvun näkökulmassa. Valtaosassa tasapainotettua tuloskorttia käyttävissä ruotsalaisissa yrityksissä henkilöstö on kuitenkin tuotu omaksi näkökulmakseen. Ax ja Bjørnenak (2005: 11–12) uskovat tämän johtuvan ruotsalaisesta yrityskulttuurista, jossa työnantajat, työntekijät sekä muut sidosryhmät on sidottu toisiinsa pitkillä sopimuksilla. Henkilöstön merkitystä halutaan korostaa omana näkökulmanaan.

Al-Hosaini ja Sofian (2015: 33) koostivat yliopistojen Balanced Scorecardien näkökulmista yhteenvedon. Artikkelissa todettiin neljän alkuperäisen näkökulman olevan relevantteja myös yliopistoille. Siinä kuitenkin kävi ilmi, että useilla yliopistoilla näkökulmiksi oli valikoitunut esimerkiksi sidosryhmät, resurssit, innovaatiot ja organisaation kehitys.

2.3. Strategiakartta

Kaplan ja Norton kehittivät strategiakartat vastauksena yritysten ongelmiin toteuttaa strategiaansa tasapainotetun tuloskortin avulla. Strategiakartassa kuvataan organisaation strategia Balanced Scorecardin neljän näkökulman tavoitteiden avulla syy ja seuraus -suhteiden sarjana. Strategiakartta on visuaalinen esitys, jossa strategia linkittyy strategian toteutukseen. (Kaplan & Norton 2004a: 32.)

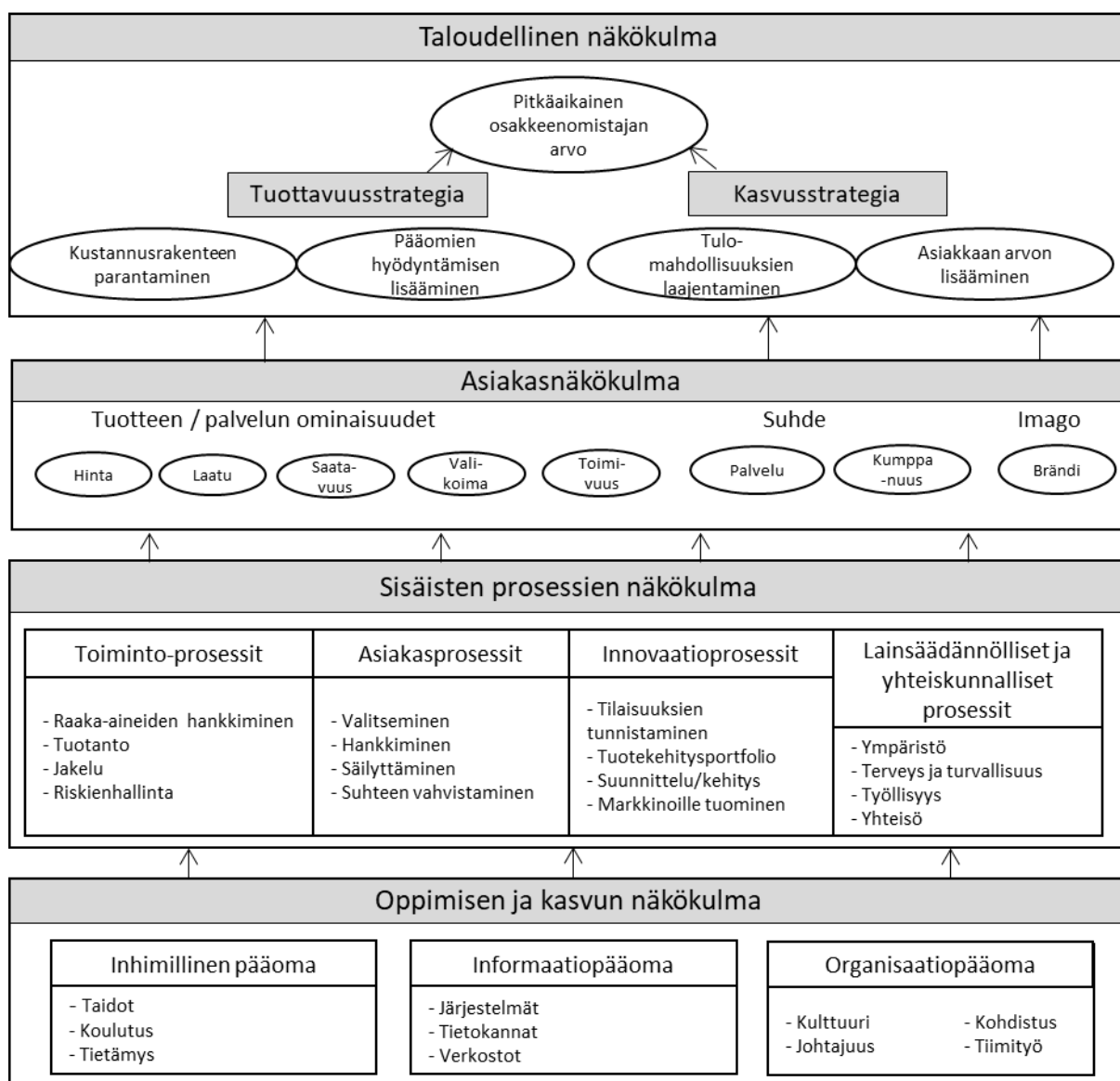
Strategiakartta ei ole kuitenkaan vain visuaalinen kuvaus strategiasta vaan se osoittaa strategian osa-alueiden väliset syy-seuraussuhteet ja auttaa kommunikoimaan strategiasta sekä osoittaa miten aineeton pääoma tuottaa organisaatiolle aineellista pääomaa. (Kaplan & Norton 2000: 169–170; Han & Zhong 2015: 940.) Strategiakarttaa voidaan käyttää työkaluna organisaation tavoitteiden viestinnässä ja osoittamaan, miten eri toiminnot auttavat vision toteutumisessa. Strategian implementoinnissa epäonnistutaan, mikäli henkilökunnalle ei onnistuta kommunikoimaan siitä, mitä heidän pitäisi tehdä ja mitä varten. (Kaplan & Norton 2000: 168, 176) Strategiakartan avulla

kuvattu Balanced Scorecard ymmärretään paremmin henkilöstön keskuudessa, vähentää vastustusta ja edistää sitoutumista ja on muutenkin ylivoimainen erilliseen tuloskorttiin verrattuna strategisten tavoitteiden viestimisessä. Uusille käyttäjille Balanced Scorecard kannattaa kuvata strategiakartan avulla, sillä siinä kuvataan organisaation liiketoimintamallia eikä pelkkiä tuloskortin numeroita. (Lueg 2015: 36.)

Strategiakartta on kuitenkin tuloskortin perusta. Onnistunut tuloskortti perustuu organisaation liiketoimintamalliin. Liiketoimintamalli saadaan kuvattua strategiakartan avulla. Strategiakartan avulla tuloskortin suunnittelijoiden on pakko huomioida strategiset tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa sekä miten niitä voidaan mitata. Tutkimusten mukaan strategia on paremmin huomioitu tuloskorkeissa, mikäli ne on ensin määritelty strategiakartassa. (Lueg 2015: 36.)

Kuviossa 3 on kuvattu Kaplanin ja Nortonin kehittämä yleinen strategiakarttamalli. Strategiakarttaa voidaan käyttää strategian laadinnassa varmistamaan, että kaikki strategian osa-alueet tulevat huomioitua. Jos strategiakartasta jää puuttumaan jokin osa-alue tai niiden väliset syy-seuraussuhteet on miettimättä, on strategia todennäköisesti puutteellinen, eikä asetettuja tavoitteita välttämättä saavuteta. (Kaplan & Norton 2004a: 32.)

Kaplan ja Nortonin kehittämä yleinen strategiakarttamalli (kuvio 3) on sovellettavissa erilaisiin organisaatioihin. Mallin avulla voidaan muokata kuhunkin organisaatioon sopiva strategiakartta. Mallissa on yleinen viitekehys ja kieli, joka sopii minkä tahansa yrityksen strategian kuvaamiseen. (Kaplan & Norton 2000: 170.) Kussakin organisaatiossa mallia voidaan muokata kyseiseen organisaatioon sopivaksi esimerkiksi näkökulmien nimiä vaihtamalla. (Scholey 2005: 14.)



Kuvio 3. Yleinen strategiakarttamalli (Kaplan & Norton 2004a).

Kaplanin ja Nortonin (2004a: 32) mukaan strategiakarttaa voidaan kuvata viiden periaatteen avulla. *Ensimmäisen periaatteen* mukaan strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia, joilla tarkoitetaan lyhyt- ja pitkäaikaisten (taloudellisten) tavoitteiden tasapainottamista ja kuvaamista strategiakartassa. *Toisen periaatteen* mukaan strategiassa tulee selkeästi kuvata arvolupaukset kullekin kohderyhmille. Tyytyväiset asiakkaat ovat kestävä arvonluomisen lähde. Arvolupauksen tulee olla sellainen, jonka avulla houkutteellaan uusia asiakkaita ja vanhat asiakkaat saadaan säilytettyä. Tämän arvolupauksen selkeys on tärkein yksittäinen tekijä strategiassa. *Kolmannen periaatteen* mukaan arvo luodaan sisäisten prosessien avulla. Taloudellisen näkökulman ja

asiakasnäkökulman tavoitteet ovat lopputuloksia, joita halutaan saavuttaa, mutta sisäisten prosessien - ja oppimisen ja kasvun näkökulmien avulla kuvataan miten strategiaa aiotaan toteuttaa. Organisaatioissa tulee keskittyä niihin kriittisiin prosesseihin, jotka vaikuttavat asiakkaalle annettun arvolupauksen toteutumiseen. Kaplanin ja Nortonin (2004b: 12) mukaan näitä prosesseja ovat toimintojen johtaminen, asiakkuuksien johtaminen, innovaatiot (uudet tuotteet, palvelut, prosessit ja suhteet) sekä lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit. *Neljännän periaatteen* mukaan strategia muodostuu samanaikaisista ja toisiaan täydentävistä teemoista. Kolmannessa periaatteessa mainitut sisäisten prosessien neljä eri prosessia tuottavat arvoa eri aikajänteellä. Innovaatioprosessit tuottavat arvoa myöhemmin kuin esimerkiksi toimintojen johtaminen. Jokaisella neljällä prosessilla tulisi olla oma strateginen teemansa, jotta ne tuottaisivat arvoa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikajänteellä. *Viidennen periaatteen* mukaan strateginen kohdistaminen osoittaa aineettoman pääoman arvon. Aineeton pääoma jaetaan kolmeen kategoriaan: inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan sekä organisaatiopääomaan. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan henkilöstön osaamista ja kykyä toteuttaa strategian mukaisia toimia. Informaatiopääomalla tarkoitetaan informaatiojärjestelmiä, infrastruktuuria ja tiedon soveltamista, joita tarvitaan strategian toteuttamisessa. Organisaatiopääomalla tarkoitetaan *kulttuuria*, joka muodostuu strategian toteuttamiseksi muodostettujen mission, vision ja arvojen sisäistämällä; *johtajuutta*, joka vie organisaatiota kaikilla tasoilla kohti strategian toteutumista pätevien johtajien avulla; *kohdistamista*, jolla tarkoitetaan tavoitteiden ja palkitsemisen kohdistamista strategiaan kaikilla organisaatiotasolla sekä *tiimityötä*, joka merkitsee tietojen ja henkilöstövoimavarojen jakamista. (Kaplan ja Norton 2004b: 13.)

3. BALANCED SCORECARDIN SUUNNITTELU YLIOPISTOON

3.1. Julkisten organisaatioiden erityispiirteitä

Balanced Scorecard kehitettiin alun perin suoriutumisen mittausjärjestelmäksi yritysmailman tarpeisiin (O'Neil, Bensimon, Diamond & Moore 1999: 35; Bakhtiari ym. 2012: 7439). Järjestelmä on kuitenkin kohdannut kritiikkiä siitä, että se ei olisi sopiva julkisen sektorin käyttöön. Yliopistoissa osa henkilöstöstä vierastaa ajatusta yritysten johtamiseen tarkoitettujen tekniikoiden käyttämisestä (Taylor & Baines 2012: 116). Julkisen sektorin erityispiirteitä yrityksiin verrattuna on kuvattu Eusken (2003: 5–6) artikkelissa. Yksityisellä sektorilla tarjotaan tavaroita ja palveluita maksaville asiakkaille. Tärkeintä on tuloksen tekeminen ja osakkeenomistajan hyvinvoinnin lisääminen. Julkisella sektorilla rahoitus tulee pääasiassa valtiolta, palveluita tarjotaan niitä tarvitseville ja tavoitteena on tuottaa yhteiskunnallista hyvinvointia. Eroavaisuuksien korostamisen lisäksi Euske (2003: 7) kuitenkin painottaa, että myös julkisella sektorilla on tarve datan käsittelylle, jotta organisaatioissa pystytään tekemään oikeita päätöksiä. Kaplan (2001: 354) vakuuttaa, että Balanced Scorecardista on hyötyä julkiselle sektorille vähintään yhtä paljon kuin yksityiselle.

Näkökulmien määrittely on koettu ongelmalliseksi julkisella sektorilla. Asiakkaiden määrittely koetaan vaikeaksi, sillä palvelun käyttäjä ja rahoittaja ovat eri tahot (Kong 2010: 287; Northcott & Taulapapa 2012: 178). Kaplan (2001: 360) myöntää asiakkaan määrittelyn olevan haastavaa. Myös ulkoisen ympäristön huomiotta jättäminen koetaan Balanced Scorecardin ongelmaksi julkisella sektorilla. Julkisissa organisaatioissa myös muut sidosryhmät kuin asiakkaat ja rahoittajat ovat tärkeitä (Kong 2010: 289).

Kong (2010: 288–289) kokee lisäksi, että syy-seuraussuhteiden ketju ei ole katkeamaton julkisella sektorilla, koska julkinen valta voi heikentää organisaation rahoitusta vaikka palvelun käyttäjät olisivatkin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Hän kritisoi Kaplanin ja Nortonin julkisten organisaatioiden Balanced Scorecard -mallia, jossa viranomaisnäkökulma on tuotu asiakasnäkökulman rinnalle, koska näiden välillä ei ole syy-seuraussuhdetta, joka on perinteisessä mallissa peruseriaatteena. Kong ajattelee viranomaisnäkökulman mukaan ottamisen johtavan siihen, että organisaatio keskittyy rahoittajan tavoitteiden täyttämiseen eikä palvelun käyttäjän tavoitteisiin. Kongin mukaan tämä haittaa organisaation yhteiskunnallisen mission tavoittelemista. Northcott & Taulapapa (2012: 179) pitävät syy-seuraussuhteiden ketjun todentamisen hankaluutta jopa esteenä Balanced Scorecardin onnistuneelle implementoinnille. Taylor ja Baines

(2012: 116) kyseenalaistavat syy-seuraussuhteiden ketjujen merkitystä päätöksenteossa. Heidän mukaansa ne saavat Balanced Scorecardissa isomman roolin, kuin mitä tutkimukset osoittavat tarpeelliseksi.

Julkisen sektorin erityispiirteistä ja kritiikistä huolimatta Balanced Scorecard on kuitenkin vähitellen otettu käyttöön myös julkisen sektorin organisaatioissa. Suoriutumisen johtamista pidetään tärkeänä yritysten lisäksi myös julkisissa organisaatioissa, joiden täytyy jatkuvasti kyetä oikeuttamaan resurssiensa käyttöä kehittämällä ja tehostamalla toimintojaan (Otley 1999: 367). Balanced Scorecardin menetelmät ovat niin joustavia, että ne sopivat käytettäväksi hyvin erilaisissa organisaatioissa, kuten yliopistoissa (Papenhause & Einstein 2006: 15; Taylor & Baines 2012: 115).

Tuloskortin näkökulmasta julkisten organisaatioiden peruseriaatteet ovat kuitenkin samat kuin yrityksissä: missiota toteutetaan tyydyttämällä asiakkaiden (palvelusta hyötyvien sidosryhmien) tarpeet. Tämä toteutuu sisäisten prosessien tulosten perusteella, jota aineeton pääoma (oppimisen ja kasvun näkökulma) tukee. Näiden lisäksi Kaplan ja Norton (2004a: 31) ehdottavat julkisiin organisaatioihin fidusiaarista näkökulmaa, joka kuvaa organisaation rahoittajan, veronmaksajien tai lahjoittajien näkökulmaa. Julkisissa organisaatioissa missio toteutuu sekä asiakkaiden että rahoittajien tarpeiden tyydyttämisen kautta.

3.1.1. Näkökulmat julkisissa organisaatioissa

Tässä kappaleessa kuvataan, miten Balanced Scorecardia voi soveltaa julkisissa organisaatioissa ja erityisesti yliopistoissa. Tässä kuvataan eroavaisuudet ylimmän tavoitteen, taloudellisen näkökulman, asiakasnäkökulman ja viranomaisnäkökulman osalta. Viranomaisnäkökulmaa täydennetään sidosryhmäteorialla (SHT) ja resurssiriippuvuusteorialla (RDT). Lisäksi esitellään Kaplanin ja Nortonin julkisiin organisaatioihin ehdottama strategiakarttamalli. Sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma ovat periaatteiltaan samat kuin voittoa tavoittelevien yritysten Balanced Scorecardissa, joten ne on jätetty tästä kappaleesta pois.

Ylin tavoite

Suurin ero yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden välillä liittyy mission saavuttamiseen. Toisin kuin voittoa tavoittelevissa yrityksissä, julkisissa organisaatioissa taloudellinen suoriutuminen ei heijasta organisaation missiota. (Kaplan & Norton 2001b: 135–137; Chen ym. 2006: 192.) Julkiset organisaatiot toteuttavat toiminnallaan yhteiskunnan tarpeita ja niiden menestystä tulisikin mitata sen perusteella, miten tehokkaasti ne toteuttavat asiakkaiden tai yhteiskunnan tarpeita. (Kaplan & Norton 1996a: 180.) Julkisen organisaation menestymistä voidaan mitata sillä, miten hyvin se onnistuu toteuttamaan missiotaan. (Kaplan & Norton 2004a: 31.)

Missio onkin tärkeässä roolissa Balanced Scorecardin käytössä julkisissa organisaatioissa, joissa missio tulisi asettaa tuloskortin ylimmäksi tavoitteeksi taloudellisen näkökulman sijasta (Kaplan & Norton 2002: 145). Missio on tiivis, keskitetty kuvaus siitä, miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen tehtävä. Missiossa määritellään myös miten organisaatio vastaa kilpailuun ja tuottaa arvoa asiakkaille (Kaplan & Norton 2004a: 56.) Davidin ja Davidin (2003: 12) mukaan hyvään missioon sisältyy kohderyhmä, tuotteet ja/tai palvelut, maantieteelliset markkinat, teknologia, taloudelliset tavoitteet, arvot, julkinen imago, henkilöstö ja erityisosaaminen.

Julkisten organisaatioiden tuloskortin ylimmälle tasolle voidaan asettaa myös yleinen pitkän tähtäimen tavoite. Tuloskortin muut tavoitteet suunnataan tämän yleisen tavoitteen saavuttamiseen. (Kaplan & Norton 2001a: 23.)

Taloudellinen näkökulma

Monilla julkisilla organisaatioilla on ollut vaikeuksia alkuperäisen Balanced Scorecardin kanssa, jossa taloudellinen näkökulma on hierarkian ylimmällä tasolla. (Kaplan & Norton 2004a, 30–31.) Vaikka julkisten organisaatioiden ylin tavoite ei liity taloudellisiin saavutuksiin, Schobel ja Scholey (2012: 21) esittävät, että taloudellinen näkökulma on tarpeen myös julkisissa organisaatioissa. Myös Greilingin (2010: 545) tutkimuksessa havaittiin, että taloudellista näkökulmaa pidetään tärkeänä myös julkisissa organisaatioissa. Taloudellisesti vaikeina aikoina on yliopistossakin tärkeää asettaa myös taloudellisia tavoitteita akateemisten tavoitteiden lisäksi. Schobel ja Scholey (2012: 26) osoittivat tutkimuksessaan, että ilman Balanced Scorecardin sisältämää taloudellista strategiaa kohdeyliopistossa olisi oltu huonosti valmistautuneita

haastavaan taloudelliseen aikaan. Heidän case-tutkimuksessaan taloudellinen näkökulma oli asetettu alimmaksi tasoksi, joten taloutta pidettiin resurssina, eikä saavutettavana tuotoksena. Balanced Scorecardin avulla havaittiin, että taloudellisten tulosten heikentyessä muiden näkökulmien tavoitteiden saavuttaminen epäonnistuisi.

Julkisissa organisaatioissa taloudellinen menestyminen ei ole päätavoite vaan tavoitteet ovat enemmänkin yhteiskuntaa hyödyttäviä (Kaplan & Norton 1996a: 180; Chen ym. 2006: 192–193). Julkisissa organisaatioissa talous korostuu erityisesti resurssina suoriutumisen johtamisessa. Vision ja mission saavuttaminen ilman taloudellisia resursseja on mahdotonta. Vaikka organisaatiolla olisi hyvät missio ja visio, ilman taloudellista menestymistä se ei voi suoriutua hyvin. (Chen ym. 2006: 194–195, Schobel ja Scholey 2012: 18.) Julkisten organisaatioiden taloudellisena tavoitteena ei voi olla esimerkiksi kulusäästöt, jos sen seurauksena on vaarana, että mission toteutuminen vaarantuu (Kaplan & Norton 1996a: 180). Chen ym. (2006: 196) totesivat, että riittävien taloudellisten resurssien avulla voidaan parantaa yliopiston toimintoja, parantaa opetuksen olosuhteita ja palkata kansainväliset standardien mukaan laadukasta henkilöstöä.

Schobel ja Scholey (2012: 17) havaitsivat yliopistoa koskevassa Balance Scorecard -tutkimuksessaan, että hyvän taloudellisen strategian avulla yliopisto menestyy hyvin, vaikka rahoitusmallit vaihtelevat. Tutkimuksen perusteella todettiin, että tulokortin taloudellinen ulottuvuus on tärkeä, vaikka yliopisto on julkisesti rahoitettu.

Asiakasnäkökulma

Julkisten organisaatioiden perustehtävää toteutetaan tyydyttämällä asiakkaiden tarpeita. (Kaplan & Norton 2004: 30–31.) Asiakkaan määrittely on kuitenkin vaikeaa. Onko se taho, joka rahoittaa toimintaa vai onko asiakas se, joka hyötyy palvelusta? Julkisiin organisaatioihin sovellettavassa Balanced Scorecard –mallissa ylimmälle tasolle voidaan asettaa sekä rahoittajan, että palvelun vastaanottajan näkökulmat. (Kaplan & Norton 2001a: 23.)

Julkisissa organisaatioissa palveluista hyötyviä asiakkaita voidaan kutsua myös sidosryhmiksi tai intressiryhmiksi (Kaplan & Norton 2004a: 30–31). Osassa yliopistoja koskevissa tutkimuksissa asiakasnäkökulma on kokonaan korvattu sidosryhmänäkökulmalla (Al-Hosaini ja Sofian 2015). Yliopistoihin kehitetyissä tulokorteissa asiakkaana pidetään useimmiten opiskelijoita. Chen ym. (2006: 199)

jakaa yliopiston Balanced Scorecardissa asiakasnäkökulman asiakkaat sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin. Sisäiset asiakkaat ovat opiskelijat ja henkilöstö. Ulkoiset asiakkaat ovat valtio, yritykset, yhteiskunta. Osassa tutkimuksista myös muita sidosryhmiä, kuten henkilöstöä, valtiota tai yliopistoista vastaavaa ministeriötä, yhteiskuntaa ja työmarkkinoita on huomioitu asiakasnäkökulmassa. (Chen ym. 2006: 199; Papenhausen & Einstein 2006: 19–20; Bakhtiari 2012.) Chenin ym. (2006: 199) mukaan asiakasnäkökulman tärkeimpinä mittareina yliopistoissa voidaan pitää opiskelijoiden, henkilöstön, vanhempien, yritysten ja ministeriön tyytyväisyyttä. Yliopistoissa kuten muissakin julkisissa organisaatioissa asiakas määritellään siis hyvin eri tavalla kuin yrityksissä.

Franz (1998: 63–64) on toista mieltä. Hänen mukaansa opiskelijoita ei tulisi pitää yliopiston asiakkaina. Hän näkee asiakkaan sellaisena, joka on ”aina oikeassa”, joka päättää mitä haluaa ”ostaa” ja joka organisaation tulee pitää tyytyväisenä. Yliopiston tehtävänä ei ole viihdyttää opiskelijaa. Opiskelijoita taas hän pitää mieluummin valmennettavina yhteistyökumppaneina, joilla on aktiivinen rooli omassa kehittämisessään ja vastuu omasta oppimisestaan ja opettajat hän näkee heidän valmentajinaan. Franz jatkaa pohtimista, kuka asiakas sitten oikein on. Voidaanko asiakkaana pitää vanhempia, jotka maksavat lastensa opiskelusta, tai yrityksiä, jotka palkkaavat valmistuneet töihin? Hän toteaa, että yhteiskunta yleisesti on asiakas.

Viranomaisnäkökulma

Julkisten organisaatioiden tavoitteista ei sovi unohtaa organisaation lain määrittelemää tehtävää, jossa yhteiskunta yleisesti on asiakas, välittömien asiakkaiden tai palvelun käyttäjien lisäksi. (Kaplan & Norton 2001a: 23.) Julkisten organisaatioiden osalta pitää miettiä, mikä on niiden julkinen tarkoitus. Julkisten organisaatioiden asiakkaaksi voidaan katsoa kuuluvan koko yhteiskunta. Useassa yliopistoja koskevissa tutkimuksissa viranomaiset eli valtio, on määritelty yliopiston ulkoiseksi asiakkaaksi (Bakhtiari ym. 2012: 7442; Chen ym. 2006: 199).

Kaplanin ja Nortonin (2001a: 24) mukaan viranomaisnäkökulma on yksi kolmesta korkeimman tason näkökulmasta taloudellisen ja asiakasnäkökulman lisäksi. Organisaation täytyy tuottaa arvoa, pienimmillä mahdollisilla kustannuksilla ja täyttää rahoittajan määrittelemät tavoitteet. Ne yhdessä vaikuttavat mission toteutumiseen. Julkisen organisaation rahoittajan tavoitteet on tärkeää huomioida rahoituksen jatkumisen kannalta. Länsiluoto, Järvenpää & Krumwiede (2013: 233) pitävät opetus- ja

kulttuuriministeriötä yhtenä tärkeimpänä sidosryhmänä, koska se on heidän tutkimuskohteensa tärkein rahoittaja. Rahoittajan määrittelemien tavoitteiden huomioiminen on tärkeää jatkuvan rahoituksen varmistamiseksi (Kaplan & Norton 2001b: 137).

Kaplanin ja Nortonin (2001b: 136–137) viitekehys julkisten organisaatioiden Balanced Scorecardiin on kuvattu kuviossa 4. Viitekehyksessä huomioidaan aiheutuneet kustannukset, palvelun arvo tai hyöty ja lainsäädännön tuki. Aiheutuneiden kustannusten näkökulmassa pyritään toteuttamaan missiota mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Arvon tuottamisen näkökulmassa määritellään organisaation tuottaman palvelun arvo tai hyöty. Tämä näkökulma on tyypillisesti ongelmallisista, sillä tämän näkökulman lopputulokset on hankalia mitata. Tätä näkökulmaa voidaan kuitenkin mitata ”tuotannon” perusteella. Lainsäädännön tuen näkökulmassa huomioidaan julkisen organisaation rahoittajan määrittelemiä tavoitteita.



Kuvio 4. *Balanced Scorecard* viitekehys julkisella sektorilla (Kaplan & Norton 2001).

Viranomaisnäkökulman lisäämistä julkisten organisaatioiden strategiakarttaan ja tulokorttiin voidaan perustella sidosryhmäteorian (Stakeholder Theory, SHT) ja resurssiriippuvuusteorian ((Resource Dependency Theory, RDT) avulla. Sidosryhmäteoria ja resurssiriippuvuusteoria on kuvattu seuraavassa luvussa.

3.1.2. Sidosryhmäteoria ja resurssiriippuvuusteoria

Sidosryhmäteoria soveltuu hyvin julkisiin organisaatioihin, joiden tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa vaan tavoitella (lain mukaista) organisaation tarkoitusta ja missiota. Sidosryhmäteoria voidaan tiivistää kahteen kysymykseen: 1) Mikä on yrityksen/organisaation tarkoitus? ja 2) Mitä velvoitteita johdolla on sidosryhmiä kohtaan? Ensimmäisellä kysymyksellä tarkoitetaan organisaation luomaa arvoa

sidosryhmille. Toisella kysymyksellä tarkoitetaan, millaisia sidosryhmäsuhteita organisaation pitää luoda saavuttaakseen tarkoituksensa. (Freeman, Wicks & Parmar 2004: 364.)

Freeman (1984: 46) määrittelee sidosryhmien olevan *mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai johon tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa*. Strategisina sidosryhminä pidetään niitä sidosryhmiä, jotka vaikuttavat yritykseen. Näiden sidosryhmien tarpeista pitää huolehtia niin, että yritys kuitenkin voi saavuttaa omat tavoitteensa. (Freeman 1984: 126).

Freemanin ym. (2004: 365) mukaan liiketoiminnan tarkoituksena on tuottaa arvoa sidosryhmille niin, että ajan mittaan kaikki osapuolet voittavat. Sidoryhmien tarpeet voivat kuitenkin olla ristiriidassa keskenään, mikä on Jensenin (2001: 300) mukaan sidoryhmäteorian soveltamisen ongelma, mutta johdon pitää ratkaista ne niin, että sidoryhmät pysyvät sitoutuneina organisaatioon. Hyötyäkseen eri sidoryhmistä organisaation tulee integroida niiden tarpeet asettamalla organisaatiolle useita tavoitteita hyötyäkseen sidoryhmistä mahdollisimman paljon (Christopher 2010: 688; Länsiluoto ym. 2013: 242). Sidoryhmäteoriassa onkin kyse eri tavoitteiden aiheuttamien ristiriitojen johtamisesta (Frooman 1999: 193). Sidoryhmien tarpeille annettavat painoarvot riippuvat eri sidoryhmien suhteellisesta voimasta (Otley 1999: 366). Länsiluodon ym. (2013: 242) tutkimus osoitti, että sidoryhmien ristiriitaisistakin tarpeista huolimatta organisaatiolle on mahdollista määritellä yksi ensisijainen tavoite sidoryhmäteoriaa ja resurssiriippuvuusteoriaa hyödyntäen.

Sundinin, Granlundin ja Brownin (2010: 232) tutkimuksen case-organisaatiossa Balanced Scorecardia käytetään nimenomaan organisaation taloudellisten tavoitteiden ja sidoryhmien tavoitteiden tasapainottamisessa. Riittää, että tasapaino saavutetaan sidoryhmien tarpeiden välillä *tydyttävällä* tasolla.

Jokainen organisaatio tarvitsee sidoryhmien tarjoamia resursseja ulkoisesta ympäristöstään. Organisaatiot ovat siis riippuvaisia ympäristöstään. Tämä ei ole ongelmallista, mikäli ympäristön tarjoamat resurssit ovat vakaita ja aina saatavilla. Ongelmia syntyy siitä, että ympäristö on epäluotettava. Ympäristön muutoksessa myös organisaation täytyy muuttaa toimintaansa vastaamaan uutta tilannetta. (Pfeffer & Salancik 1978: 3, 19).

Resurssiriippuvuusteorian avulla voidaan määritellä sidosryhmät, joista organisaatio on riippuvainen. Resurssiriippuvuusteorian avulla voidaan tunnistaa ne ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat organisaation käyttäytymiseen. Sen avulla voidaan vähentää ympäristön aiheuttamaa epävarmuutta ja riippuvuutta sidosryhmistä. (Hillman, Withers, & Collins 2009: 1404).

Kuviossa 5 on kuvattu sidosryhmän ja yrityksen riippuvuutta toisistaan. Riippuvuus voi vaihdella matalasta korkeaan riippuvuuteen. Horisontaalinen akseli kuvaa sidosryhmän riippuvuutta yrityksestä ja vertikaalinen akseli kuvaa yrityksen riippuvuutta sidosryhmästä. Mikäli riippuvuussuhde on epäsymmetrinen, joko yrityksellä tai sidosryhmällä on suurempi voima. Mikäli suhde on symmetrinen, on kyseessä joko matala tai keskinäinen riippuvuus. Riippuen yrityksen ja sidosryhmän välisistä voimasuhteista, voi sidosryhmä erilaisia strategioita hyödyntäen käyttää voimaansa vaikuttaakseen yrityksen päätöksentekoon. Sidoryhmä voi esimerkiksi uhata olla kohdentamatta resurssejaan yritykseen tai vaatia ehtojen täyttämistä jatkaakseen resurssien tarjoamista. (Frooman 1999: 199.)

Tasapainotilassa osapuolet ovat yhtä riippuvaisia toisistaan. Mikäli toinen osapuoli on enemmän riippuvainen toisesta, on kyseessä epätasapainotila. Suhteet, joissa sidosryhmän voima on suurempi, on organisaation kannalta vaarallinen. Tällöin organisaatiolla ei ole riittävästi vaikutusmahdollisuuksia sidosryhmän päätöksiin. Tällaisessa tilanteessa organisaation pitää kyetä suojautumaan sidosryhmän päätöksistä mahdollisesti aiheutuvilta riskeiltä. Poliittinen päätöksenteko on esimerkki tilanteista, joita vastaan organisaatioiden täytyy käyttää suojaumisstrategioita. (Kankkunen ym. 2005: 56–57.)

		Onko sidosryhmä riippuvainen yrityksestä?	
		Ei	Kyllä
Onko yritys riippuvainen sidosryhmästä?	Ei	Matala keskinäinen riippuvuus	Yrityksen voima
	Kyllä	Sidosryhmän voima	Korkea keskinäinen riippuvuus

Kuvio 5. Resurssiriippuvuussuhteiden typologia (Frooman 1999: 199).

Resurssiriippuvuusteoria ehdottaa, että organisaation täytyy selviytyäkseen huomioida käyttäytymisessään niiden sidosryhmien vaatimukset, jotka tarjoavat välttämättömiä resursseja (Pfeffer 1982: 193).

Sidosryhmäteoria ja resurssiriippuvuusteoria huomioiden julkisten organisaatioiden on tärkeää huomioida rahoittajien näkökulma strategisessa päätöksenteossa ja strategiakartassa. Viranomaisnäkökulman lisääminen strategiakarttaan on perusteltua, sillä viranomainen, tässä tapauksessa Opetus- ja kulttuuriministeriö, tarjoaa suurimman osan yliopiston rahoituksesta.

3.1.3. Balanced Scorecard yliopistoissa

Schobel ja Scholey (2012: 18) toteavat tutkimusten mukaan akateemisen henkilöstön vastustavan Balanced Scorecardia. Vastustajien mielestä yritysmaailmassa käytettyjä suoriutumisen mittausjärjestelmiä ei voi käyttää esimerkkinä kehittämisessä ja suoriutumisen arvioinnissa. Jotkut uskovat yksityisten yritysten soveltamien mittaristojen ja työkalujen vaikuttavan negatiivisesti yliopistojen ytimeen. Vastustajista huolimatta aika ja kokemukset ovat osoittaneet oikein toteutetun Balanced Scorecardin olevan kuitenkin pätevä järjestelmä myös yliopistojen johtamiseen. O'Neil ym. (1999: 40) pitävät Balanced Scorecardia hyödyllisenä työkaluna yliopiston strategisessa johtamisessa.

Useat korkeakouluihin toteutetuista Balanced Scorecard –tutkimuksista osoittaa sen olevan niin monipuolinen järjestelmä, että se on sovellettavissa eri tyyppisiin yliopistoihin ja eri organisaatiotasolle. Tutkimuksia on kuitenkin tehty myös tulokorttien käytöstä yliopistoissa. (Papenhausen & Einstein 2006: 15.) Tässä kappaleessa kuvataan joitain korkeakoulujen Balanced Scorecardeista tehtyjä tutkimuksia.

Han ja Zhong (2015: 940) kuvaavat yliopistojen tarpeita strategiakarttojen käytölle. Heidän mukaansa yliopistojen täytyy entistä paremmin hyödyntää ja kohdentaa resurssejaan, kommunikoida tehokkaasti sisäisesti ja ulkoisesti, strategisesti kuvata ja toteuttaa suunnitelmiaan saavuttaakseen parempia suorituksia ja kilpaillakseen tehokkaasti. Hanin ja Zhongin (2015: 940) mukaan strategiakartat parantavat yliopiston johtamista ja edistää hyvää hallintotapaa. Lisäksi strategiakarttoja voidaan muokata aina ympäristön muuttuessa. Yliopistotkin kohtaavat muutoksia globalisaatiosta ja kansainvälistymisestä johtuen. Niiden ei pitäisi vain vastata muuttuneen ympäristön

paineeseen vaan olla itse muutoksen tekijöinä. Strategiakarttojen käyttö voi auttaa yliopistoa hahmottamaan uusia tarpeita ja pärjäämään muuttuvan ympäristön kanssa. Yliopistot ovat tietointensiivisiä organisaatioita, jotka eroavat monelta osin voittoa tavoittelevista yrityksistä. Yliopistojen tärkein pääoma on kulttuurinen, inhimillinen ja tietopääoma. Strategiakartan avulla voidaan kuvata, kuinka näiden pääomien avulla tuotetaan arvoa.

Taylor ja Baines (2012: 111–112) kuvaavat tutkimuksessaan yliopistosektorin haasteita Iso-Britanniassa, mutta haasteet ovat samoja Suomessa. Opiskelijoiden rekrytointia ajaa tarve täyttää koulutuksen aloituspaikat, mutta sitä ajavat myös laatutekijät ja tarve tulojen saamiselle. Rahoitus on jatkuvana huolenaiheena niin opetuksessa kuin tutkimuksessa. Globalisaatio, kansainvälistyminen ja uusi teknologia tuovat omat haasteensa yliopistoille. Suurin paine johtuu kuitenkin lisääntyneestä kilpailusta ja kaupallistumisesta sekä korkeakoulusektorin politisoitumisesta. Yliopistoilla on jatkuva kilpailu opiskelijoista, joka johtaa koko opiskelukokemuksen huomioimiseen, erityisesti kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointi on tiivistä. Tutkimusrahoitus on jopa vielä kilpaillumpaa. Poliitikot tarkkailevat korkeakoulutusta ennennäkemättömällä tasolla. Tämä kaikki johtaa siihen, että yliopistojen täytyy kehittää sisäistä johtamista, erityisesti suoriutumisen johtamista. Balanced Scorecard on yksi työkalu yliopiston suoriutumisen johtamiseen organisaation kaikilla tasoilla.

Chen, Yang & Shiau (2006: 194–196) tutkivat miten Balanced Scorecardia voidaan käyttää strategisen johtamisen välineenä suoriutumisen mittaamisessa Taiwanilaisella korkeakoulusektorilla, joka globaalin kilpailun johdosta kohtaa paineita ja muutoksia ulkoisen ympäristön johdosta. Tutkimuksessa todettiin, että koska julkisissa organisaatioissa tärkeimpänä tavoitteena ei ole taloudellisen tuloksen tekeminen, niin korkeakoulujen Balanced Scorecardissa pitäisi olla ylimpänä tavoitteena mission eli organisaation tehtävän toteutuminen. Taloudellinen näkökulma nähdään tärkeäksi resurssien ja budjetoinnin näkökulmasta. Hyvä taloudellinen asema auttaa muiden näkökulmien toteuttamisessa. Korkeakoululla tulee olla hyvä missio ja visio, jotka edistävät organisaation mainetta. Tämän jälkeen hyvän taloudellisen aseman turvin voidaan edistää muiden näkökulmien toteutumista, joka johtaa asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Toisaalta taas henkilöstöä tulee kannustaa mukaan laadunparannusohjelmiin, jotka edistävät organisaation johtamista ja laadukkaiden tavoitteiden asettamista. Laatutietoinen henkilöstö edistää sisäisten prosessien parantamista. Kun palvelut ja koulutus ovat hyvällä tasolla, asiakastyytyväisyys

paranee. Kun sekä sisäiset että ulkoiset asiakkaat ovat tyytyväisiä, niin taloudellinen asema paranee mikä taas auttaa mission ja vision saavuttamisessa.

Lisäksi Chen ym. (2006: 201) korostivat tutkimuksessaan strategiakartan merkitystä, jossa organisaatio linkittää eri näkökulmien strategiset tavoitteet yhdeksi strategiakartaksi. Heidän kehittämässään strategiakartassa oli huomioitu Balanced Scorecardin rakenteen lisäksi koulun hierarkiarakenne, johon kuuluvat hallinto, tiedekunnat ja johto. Chen ym. (2006: 203) toteavat johtopäätöksissään, että korostamalla missiota ja visiota, korkeakoulut voivat oppia yritysmaailmasta. Niiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota koulutuksen kustannuksiin ja hyötyihin suoriutumisen johtamista kehitettäessä. Tämä voi lisätä koulutuksen laatua ja luoda etuja kansallisen kilpailukyvyn näkökulmasta.

Myös Papenhausen ja Einstein (2006: 19–21) osoittivat tutkimuksessaan, että Balanced Scorecard sopii hyvin myös korkeakoulujen käyttöön. He pitävät Balanced Scorecardia keinona varmistaa, että sidosryhmien, kuten yritysmaailman ja yhteiskunnan tarpeet tulevat katetuiksi. Taloudellinen näkökulma on rahoittajien näkökulma ja asiakasnäkökulman asiakkaiksi he määrittelevät eri sidosryhmiä. Kohdeyliopiston missio oli jaettu kolmeen näkökulmaan, koulutukseen, tutkimukseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Tavoitteet oli rakennettu strategiakartaksi, joka syy-seuraussuhteiden kautta osoittaa, miten aineeton pääoma muuttuu aineellisiksi asiakasta ja taloutta koskeviksi lopputuloksiksi. He pitivät tärkeänä, että kaikki ymmärtävät sekä strategian että miten jokapäiväisillä toimilla strategian menestymistä edistetään. Tutkimuksessa oli kullekin näkökulmalle määritelty useita tavoitteita ja tavoitteille yhteensä yli sata mittaria. Mittarit olivat joiltain osin päällekkäisiä eri näkökulmien välillä.

Taylor ja Baines (2012: 113, 116) tutkivat Balanced Scorecardin käyttöä suoriutumisen johtamisessa neljässä yliopistossa Iso-Britanniassa. Yliopistojen rahoituksesta vastaava viranomainen vaatii yliopistoilta erilaisia raportteja, jotka aiemmin nähtiin yliopistoilla strategisten saavutusten mittaamisen korvikkeina. Raportit kuitenkin edustivat yliopiston ulkopuolisia vaatimuksia. 1990-luvulta lähtien yliopistot olivat käyttäneet benchmarkingia johtamisen ja laatustandardien parantamisessa. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että osa henkilöstöstä vastustaa yritysmaailmassa käytettyjen tekniikoiden käyttöä. Tutkimuskohteissa Balanced Scorecard kuitenkin nähtiin vastauksena korkeakoulupolitiikan tarpeille, lisääntyneelle vastuullisuudelle sisäisiä ja ulkoisia

sidosryhmiä kohtaan sekä paineelle parantaa suoriutumista yhä kilpailullisemmassa ympäristössä.

Suomessa Länsiluoto, Järvenpää & Krumwiede (2013: 228, 233–236, 242) ovat tutkineet suoriutumisen mittausjärjestelmän kehittämistä suomalaisessa ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksen lähtökohtana on sidosryhmien tarpeiden huomioiminen suoriutumisen kehittämisessä. He toteavat kuitenkin sidosryhmien tarpeiden olevan usein ristiriidassa keskenään, mikä vaikeuttaa järjestelmän kehittämistä. He kehittivät tutkimuksessaan teoreettisen mallin, jossa resurssiriippuvuus toimii suodattimena mitä mittareita päätöksenteossa korostetaan. Resurssiriippuvuusteorian mukaisesti tärkeimmät resurssit tarjoavan sidosryhmän tarpeilla pitää olla suurin merkitys suoriutumismittareita valittaessa. Länsiluodon ym. tutkimuksen kohteena olevassa ammattikorkeakoulussa tärkeimmiksi sidosryhmiksi määriteltiin Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM), kunnat, paikalliset yritykset, opiskelijat ja julkiset organisaatiot. Tutkimuksessa kävi ilmi, että sidosryhmien keskenään ristiriitaiset tarpeet olivatkin tasapainossa, kun ne muutettiin mitattaviksi tavoitteiksi. Vetovoimasta tuli tärkein mittari kaikkien sidosryhmien tarpeisiin.

Changin ja Chow'n (1999: 410–411) tutkimus on tehty eri yliopistojen laskentatoimen yksiköihin. Tutkimuksen perusteella todettiin, että samallakaan alalla toimivissa yksiköissä ei voida soveltaa yhtä Balanced Scorecard –mallia, vaan kunkin yksikön täytyy rakentaa omansa olosuhteisiinsa sopivaksi.

Armitage ja Scholey (2004: 35–36) suunnittelivat tulokortin kanadalaisen yliopiston maisteriohjelmalle, josta oli tulossa itsenäinen organisaatioyksikkö yliopiston sisällä. He suunnittelivat tulokortin strategiakartan pohjalta. Strategiakartta osoittautui olevan erittäin hyvä strategian kuvaamiseksi ja sidosryhmille kommunikoinnissa. Artikkelissa esiteltiin tutkijoiden rakentama mittaristo, jossa oli kuusi saraketta: päämäärä, tavoitteen painoarvo, mittari, tavoitearvo ja tavoitearvon jousto sekä todellinen suoriutuminen. Painoarvoilla määriteltiin kunkin tavoitteen suhteellinen tärkeys. Painoarvoja käytettiin myös painotettujen tulosten laskemisessa. Kunkin näkökulman kaikkien tavoitteiden painoarvo yhteensä oli 100 %. Tavoitearvon jousto tarkoittaa tavoitearvoa korkeampaa arvoa, jota käytettiin motivoimaan ohjelman johtoa tavoittelemaan sovittua tavoitetta suurempaa jouston avulla määriteltyä tasoa.

Yliopistoja koskeva kirjallisuuskatsaus osoittaa, että Balanced Scorecard on muokattavissa myös yliopistoille ja erilaisiin käyttötarkoituksiin.

3.2. Balanced Scorecardin suunnittelu

3.2.1. Tulokortin suunnittelu

Tulokorttiprojektissa on kyse muutoksesta, jonka käynnistämisen takana tulee olla organisaation ylin johto. Johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuminen on tärkein tekijä strategian toteutumisen onnistumisessa. Projektissa on kyse ennen kaikkea muutosprojektista, joka kestää kahdesta kolmeen vuotta. Ensimmäisessä vaiheessa käynnistetään prosessi herättämällä organisaatio muutoksen tarpeeseen. Tasapainotettua tulokorttia voidaan käyttää tässä vaiheessa uusien tavoitteiden asettamiseen ja viestittämään visiosta. Strateginen johtamisjärjestelmä saadaan luotua yhdistämällä tulokortti osaksi perinteisiä prosesseja, kuten palkkioiden ja resurssien kohdistamiseen. (Kaplan ja Norton 2002: 10–19.)

Kaplanin ja Nortonin (1996a: 299-300) mukaan Balanced Scorecardin suunnitteluprosessista vastaa projektipäällikkö, jonka vastuulla on aikatauluttaa tapaamiset, dokumentointi, taustakirjallisuuteen tutustuminen ja markkina- ja kilpailutilanteeseen liittyvien tietojen hankinta sekä yleisesti vastata prosessin etenemisestä ja aikatauluttamisesta. Projektipäällikön täytyy pystyä huolehtimaan niin analyttisesta prosessista kuin tiimien rakentamiseen ja jopa konfliktien ratkaisuun liittyvistä asioista. Projektipäällikkö on tavallisesti strategisesta suunnittelusta tai liiketoiminnan kehittämisestä vastaava johtaja, laatujohtaja, talusjohtaja tai controller. Projektin asiakkaana on organisaation johtotiimi. Asiakkaan tulee olla täysin sitoutunut kehitysprosessiin, koska asiakkaalla on tulokortin omistajuus ja vastaa myöhemmin sen käyttöön liittyvästä johtamisprosessista.

Tulokortin suunnitteluun ja käyttöönottoon on olemassa useita malleja kirjallisuudessa. Tässä esitellään niistä Kaplanin ja Nortonin (1996a: 300–309) malli. Kaplanin ja Nortonin mallin mukaisesti tulokortin suunnittelu koostuu neljästä vaiheesta: määritellään organisaatiotaso, jolle tulokortti rakennetaan, luodaan yhteisymmärrys strategisista tavoitteista, valitaan mittarit ja suunnitellaan mittaristo sekä rakennetaan käyttöönottosuunnitelma.

Kaplanin ja Nortonin malli

Vaihe 1: Organisaatiotason määrittely

Tuloskortin ensimmäisessä vaiheessa valitaan, mille organisaatiotasolle mittaristo rakennetaan. Mikäli mittaristo toteutetaan itsenäiselle strategiselle liiketoimintayksikölle (Strategic Business Unit, SBU), selvitetään sen taloudelliset tavoitteet, tärkeimmät toimintaperiaatteet ja muihin yksiköihin liittyvät yhteydet. Strategisella liiketoimintayksiköllä (SBU) on omat tuotteet ja asiakkaat, markkinointi ja jakelukanavat, kilpailijat sekä tuotanto-olosuhteet. Organisaatiotason määrittelyssä olennaisinta on, että sillä on oma kilpailustrategia mission toteuttamiseksi. (Kaplan & Norton 1996a: 300–301; Malmi ym. 2002: 70; Kamensky 2000: 62.) Liiketoimintatason määrittelyssä auttaa Porterin käyttämä kilpailukentän käsite, joka sisältää asiakkaat, toimittajat, vastaavat kilpailijat, korvaavat tuotteet tai teknologiat ja uuden kilpailun uhka. Lisäksi voidaan huomioida ulkopuoliset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit. Liiketoimintayksiköitä erottavia tekijöitä ovat kysyntä-, asiakas- ja kilpailukäyttäytyminen, oma osaaminen ja resurssit sekä menestystekijät. (Kamensky 2000: 64–65.) Tyypillisesti mittaristot luodaan tulosyksikkö-, divisioona- tai tytäryhtiötasolle. Toisaalta esimerkiksi kunnissa lähtökohdaksi voidaan valita tietty toimiala, kuten sosiaali- ja terveystoimi tai sen osa, esimerkiksi vanhustenhuolto. (Malmi ym. 2002: 70.)

Konsernille tai esimerkiksi kunnalle laadittavassa tuloskortissa on ongelmana, miten eri organisaatiotasojen mittaristot linkitetään toisiinsa. Konsernitasolle voidaan rakentaa oma tuloskortti, mutta se riippuu konsernin luonteesta. Ongelma realisoituu siitä, jos konsernilla on useita erilaisia liiketoimintoja. Monialaisilla konserneilla on harvoin yhtä kilpailustrategiaa, jolloin yhden mittariston käyttäminen on teennäistä. Konsernilla, kunnalla tai muulla julkisen sektorin toimijalla voi olla kaikki yksiköt käsittäviä strategisia teemoja, jotka hyödyttävät kaikkia entiteettiin kuuluvia osia, kuten turvallisuus, innovatiivisuus tai laatu. (Malmi ym. 2002: 71–72.)

Vaihe 2: Strategiset tavoitteet

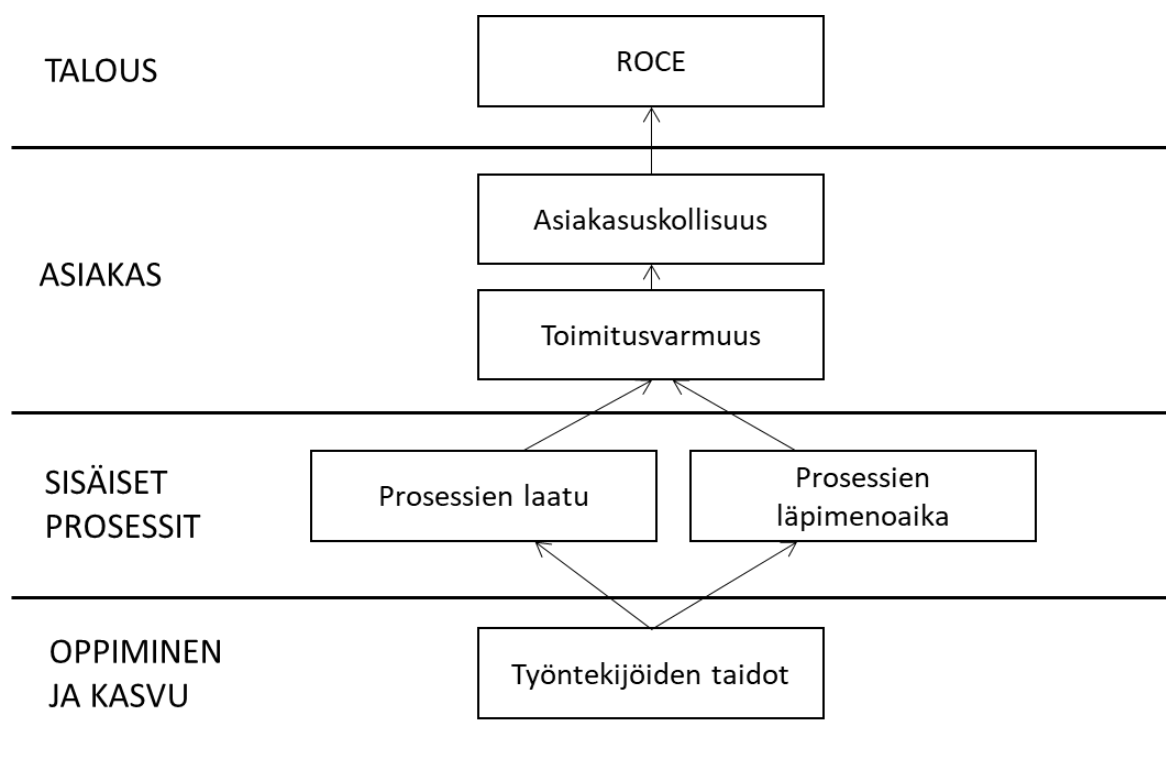
Yhteisymmärryksen luominen strategisten tavoitteiden osalta toteutetaan haastattelujen ja kokousten avulla. Haastattelujen perusteella esille tulleet tavoitteet laitetaan tärkeysjärjestykseen tuloskortin näkökulmien osalta. Tämän jälkeen luodaan yhteisymmärrys visiosta ja strategiasta. Lisäksi määritellään tärkeimmät menestystekijät

sekä tavoitteet ja mittarit. Kullekin näkökulmalle on tarkoitus saada kolmesta neljään tavoitetta. Kullekin tavoitteelle laaditaan yksityiskohtainen määritelmä ja luettelo mittariehdotuksista. (Kaplan & Norton 1996a: 302–305.)

Vaihe 3: Mittareiden valinta

Mittareiden valinnassa tulee huomioida, että ne kuvaavat strategisia tavoitteita. Jokaisella organisaatiolla on uniikki strategia, joten jokaisella organisaatiolla tulee olla uniikit mittarinsa. Kuitenkin organisaatioiden tulokorteissa toistuvat tietyt mittarit, kuten taloudellisessa näkökulmassa kannattavuus, liikevaihdon kasvu, kustannustehokkuus; asiakasnäkökulmassa markkinaosuus, asiakaskannattavuus, asiakastyytyväisyys sekä oppimisen ja kasvun näkökulmassa henkilöstön tyytyväisyys ja tuottavuus. Kullekin näkökulmalle pitäisi tässä vaiheessa luoda omat tavoitteensa, kunkin tavoitteen mukaiset mittarit, kuvaus siitä miten mittari esitetään sekä graafinen esitys siitä, miten mittarit linkitetään näkökulmien muihin mittareihin ja tavoitteisiin. (Kaplan & Norton 1996a: 306.)

Mittarit voidaan johtaa joko syy-seurauslogiikkaa noudattamalla tai kriittisten menestystekijöiden avulla. Syy-seurauslogiikan käyttäminen lähtee strategiasta. Mikäli yrityksen ylimpänä tavoitteena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, valitaan ylimmäksi mittariksi sitä kuvaava taloudellinen mittari. Tämän jälkeen valitaan asiakasnäkökulman mittariksi sellainen, joka vaikuttaa taloudellisen mittarin tulokseen, esimerkiksi asiakasuskollisuus. Lisäksi asiakasuskollisuuden voidaan todeta lisääntyvän toimitusvarmuutta parantamalla. Tämän jälkeen valitaan sisäisten prosessien osalta mittari, joka vaikuttaa toimitusvarmuuden parantumiseen, kuten prosessien laatu ja läpimenoaika. Tämän jälkeen valitaan oppimisen ja kasvun mittariksi sellainen, joka parantaa edellä mainittuja prosessimittareita, esimerkiksi työntekijöiden taidot. Kuviossa 6 on esitetty esimerkinomainen mittariston syy-seuraussuhteiden ketju. Tällainen mittaristo kuvaa, mihin asioihin yrityksessä pitää keskittyä, että ylin taloudellinen tavoite täyttyy ja parannetaan kilpailuasemaa. (Kaplan & Norton 1996a: 31; Malmi ym. 2002: 64–66.) Kaplan ja Norton (1996a: 30–31) kuvaavat strategian muodostuvan syy- ja seuraussuhteiden hypoteeseista. Jokaisen tulokortin mittarin pitäisi olla osa syy-seuraussuhteiden ketjua, joka kuvaa liiketoimintayksikön strategiaa. Banker ym. (2004: 22) havaitsivatkin tutkimuksessaan, että parhaan hyödyn Balanced Scorecardista saa, mikäli tulokortin mittarit on johdettu strategiasta.



Kuvio 6. Mittariston syy-seuraussuhteiden ketju (Kaplan & Norton 1996a: 31).

Vaihe 4: Käyttöönottosuunnitelma

Viimeisessä vaiheessa rakennetaan käyttöönottosuunnitelma. Suunnitelmasta selviää mittareiden liittäminen tietokantoihin sekä miten mittaristosta kerrotaan koko organisaatiolle. Johdon tulee päästä yhteisymmärrykseen mittariston käyttöönottosuunnitelmasta, viestinnästä ja integroinnista johtamisfilosofiaan. Tämän jälkeen mittaristo otetaan osaksi johtamisjärjestelmää. Mittaristoa ei välttämättä voida ottaa käyttöön kerralla. Kun mittaristo on käytössä, mittareista raportoidaan johdolle kuukausittain tai kvartaaleittain. Mittareita ja niiden käyttökelpoisuutta arvioidaan jokavuotisen strategisen suunnittelun, tavoitteenasettamisen ja resurssien allokoinnin yhteydessä. (Kaplan & Norton 1996a: 308.)

Olven, Royn ja Wetterin malli

Olven, Royn ja Wetterin (1998: 51–71) tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosessin malli perustuu Kaplanin ja Nortonin (1996a: 300–309) edellä kuvattuun teoriaan, mutta on konkreettisempi ja käytännönläheisempi kuin alkuperäinen Kaplanin ja Nortonin käyttöönottoprosessi. Heidän mukaansa prosessi ja mittaristo pitää sopeuttaa yrityksen

markkinatilanteeseen ja organisaation sisäiseen valmiuteen. Aluksi määritellään toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen asema. Seuraavaksi määritellään tai täsmennetään yrityksen visiota. Tämän jälkeen valitaan mittariston näkökulmat. Visio suhteutetaan eri näkökulmiin ja muotoillaan yleiset strategiset tavoitteet. Sitten määritellään kriittiset menestystekijät, jonka jälkeen laaditaan mittarit, määritellään niiden väliset yhteydet ja etsitään tasapaino. Seuraavassa vaiheessa luodaan koko yritystä koskeva mittaristo ja sovitetaan se organisaation eri osiin. Mittaristoon asetetaan konkreettiset tavoitteet. Kun mittaristo on valmis, laaditaan toimintasuunnitelma tulokortin käyttöönotolle. Lopuksi mittaristo jää ylläpitovaiheeseen.

Malmin ym. (2002: 91) mukaan Olven ym. malli perustuu liikaa näkökulmiin eikä siinä ole tarpeeksi kiinnitetty huomiota strategiaan. Tutkielmassa käytetäänkin Kaplanin ja Nortonin mallia. Tutkielmasta rajataan kuitenkin pois käyttöönottosuunnitelman toteuttaminen aikataulusyistä ja tutkielman laajuudesta johtuen. Kaplanin ja Nortonin (1996a: 308) mukaan mittaristohankkeen käynnistäminen vie noin neljä kuukautta. Kuitenkin mittariston saaminen osaksi johtamisjärjestelmää vie heidän mukaansa yli kaksi vuotta.

Roestin kymmenen sääntöä

Roestin (1997: 163–165) kymmenen sääntöä ohjaa osaltaan tulokortin suunnittelua. Nämä kymmenen sääntöä ovat:

1. Balanced Scorecard antaa viitekehyksen, mutta se ei sovi sellaisenaan kaikkiin organisaatioihin.
2. Ylimmän johdon tuki on välttämätön ja sen pitää olla näkyvää kaikille jotka osallistuvat Balanced Scorecardin kehittämiseen ja käyttöönottoon. Keskijohto saattaa estää muutosten toteutumista, ellei ylimmän johdon tuki ole heille selvä.
3. Balanced Scorecardin kehittäminen alkaa strategian ymmärtämisestä. Ei ole epätavallista, että eri johtajilla on ristiriitaisia näkemyksiä siitä mikä on tärkeää.
4. Tavoitteiden ja mittareiden määrä on hyvä pitää rajoitettuna ja tasapainoisena. Mittareita pitäisi olla vähän, mutta olennaisia ja niiden pitäisi keskittyä parantamiseen mieluummin kuin mittarin saavuttamiseen. Jos mittareita on liikaa, on todennäköistä, että tasapaino katoaa. Tämän jälkeen on vaikea keskittyä olennaisiin asioihin.

5. Tulokortin testaaminen ennen laajaa käyttöönottoa on hyödyllistä. Testauksen perusteella voidaan vielä tehdä uusia määrittelyjä. Sitä ei siis kannata ylianalysoida ennen käyttöönottoa vaan mittareita muutetaan, kun havaitaan, että ne ovat käyneet epäolennaisiksi.
6. Tavallisesti tulokorttia kehitetään ylhäältä alaspäin tapahtuvan analysoinnin kautta. Roest ehdottaa lisäksi alhaalta ylös tapahtuvaa analysointia, jotta yhteys reaalityöimintoihin saadaan varmistettua ja sitä saadaan käytettyä tehokkaan johtamisen apuna.
7. Tietojen kerääminen ja raportointi ei saa olla täysin automatisoitua. Tulokorttia ei saa välittömästi sitoa palkitsemiseen, koska suoriutumismittarit eivät välttämättä ole oikeassa ensimmäisellä kerralla. Mittariston pitää antaa asettua organisaatioon ennen yksilöiden palkitsemisen sitomista siihen.
8. Alusta alkaen kannattaa miettiä, millaista järjestelmää käytetään mittareiden julkaisemisessa. Muuten mittaristoa kohtaan voi tulla sellaisia odotuksia, joita ei ole mahdollista toteuttaa. On myös tärkeää, että mittarit liittyvät johonkin, jota yrityksessä jo tehdään. Siitä mikä on jo kunnossa, ei kannata luopua.
9. Mittareiden pitäisi keskittyä sellaisiin suoriutumiseen liittyviin asioihin, mihin esimiehet voivat vaikuttaa. Jos näin ei ole, henkilöstö löytää keinot suoriutua asetettujen mittareiden mukaisesti mutta tällä ei ole välttämättä haluttua hyötyä organisaatiolle.
10. Kaikkia mittareita ei voi mitata kvantitatiivisesti. Mittareiden pitäisi olla sekä määrällisiä että laadullisia. Laskennallinen tarkkuus on joissain tapauksissa tarpeetonta ja sen tavoittelu ei auta suunnittelussa, käyttöönotossa ja käytössä. On tärkeämpää määrittellä ja seurata trendejä kuin yksittäisiä numeroita.

3.2.2. Strategiakartan suunnittelu

Kaplanin ja Nortonin malli

Kaplanin ja Nortonin (2000: 170) mukaan strategiakartan suunnittelu aloitetaan ylhäältä alas syy-seurauksetjua noudattaen. Ensinnäkin päätetään päämäärä ja sitten keinot päästä tavoitteeseen. Organisaation johtoa tulisi aluksi haastatella organisaation missiosta ja ydinarvoista jotta saadaan selville, miksi organisaatio on olemassa ja mihin se uskoo. Tämän jälkeen päätetään strateginen visio siitä, mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Tämä visio kuvaa organisaation ylintä tavoitetta. Tämän jälkeen strategian tulee loogisesti johtaa kohti tavoitetta. Voittoa tavoittelevilla yrityksillä

strategiakartan suunnittelu aloitetaan taloudellisesta tavoitteesta joka on tyypillisesti osakkeenomistajan arvon lisääminen.

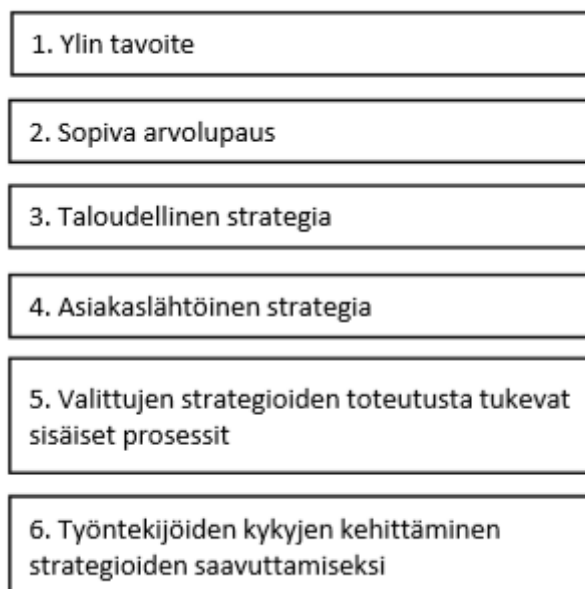
Seuraavassa vaiheessa määritellään asiakkaalle annettava arvolupaus, joka kuvaa uniikkeja tavaroiden ja palveluiden ominaisuuksia, asiakassuhteita sekä organisaation imagoa. Se kuvaa, miten organisaatio erottuu kilpailijoistaan saadakseen, pitääkseen ja syventääkseen asiakassuhteita valitun kohderyhmän osalta. Arvolupaus on tärkeä, sillä sen avulla sisäiset prosessit yhdistyvät parantuneisiin tuloksiin asiakasnäkökulman osalta. Arvolupaus tyypillisesti liittyy joko operationaaliseen erinomaisuuteen, läheisiin asiakassuhteisiin tai tuotejohtajuuteen. (Kaplan ja Norton 2000: 172.) Traceyn ja Wierseman (1993: 84–85) mukaan *operationaalinen erinomaisuus* liittyy siihen, että asiakkaille tarjotaan tavaroita tai palveluita kilpailukykyiseen hintaan ja vaivattomasti. *Läheisillä asiakassuhteilla* tarkoitetaan sitä, että markkinat kohdennetaan tarkasti ja tuotteet ja palvelut räätälöidään kyseisille markkinoille. Läheisten asiakassuhteiden arvolupauksen tehneet organisaatiot yhdistävät syvän asiakastuntemuksen joustavuuteen, joka mahdollistaa nopean reagoinnin asiakkaiden erityisiin tarpeisiin. *Tuotejohtajuuden* arvolupauksen valinneet organisaatiot tarjoavat asiakkailleen johtavia tuotteita ja palveluita, jotka parantavat asiakkaan kokemusta tuotteesta ja jotka tekevät kilpailijoiden tuotteista vanhentuneita.

Seuraavaksi määritellään sisäisten prosessien osalta ne keinot, joilla edellisten vaiheiden tavoitteet saavutetaan. Kaplanin ja Nortonin (2000: 173) mukaan nämä keinot jaetaan neljään eri prosessiin, jotka liittyvät innovaatioihin, asiakassuhteisiin, operationaaliseen erinomaisuuteen sekä sidosryhmäsuhteisiin.

Viimeisenä määritellään strategiakartan perusta, eli oppimisen ja kasvun näkökulma. Siinä määritellään ne ydinosat, taitoihin, teknologioihin ja kulttuuriin liittyvät tekijät, jotka auttavat strategian toteutumisen tukemisessa. Tämä näkökulma auttaa organisaatiota kohdentamaan henkilöstöresurssit ja informaatioteknologian strategian kanssa. (Kaplan ja Norton 2000: 175) Kuviossa 3 (kappaleessa 2.3.) esitetty yleinen strategiakarttamalli toimii tarkistuslistana organisaation strategialle. Mikäli jokin osalualue puuttuu, on strategia todennäköisesti puutteellinen. (Kaplan & Norton 2004b: 11.)

Scholeyn malli

Scholey (2005: 14) on kehittänyt yksinkertaisen kuusivaiheisen viitekehysten strategiakartan laatimiselle, joka noudattaa pitkälti Kaplanin ja Nortonin (2000) mallia. Viitekehysten vaiheet on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Kuusivaiheinen prosessi strategiakartan luomiselle (Scholey 2005: 14).

1. Jokaisessa organisaatiossa tulisi valita yksi tavoite, joka sen tulee saavuttaa. Tässä tutkielmassa käytetään termiä ”ylin tavoite”. Strategiakartan ensimmäinen tehtävä on kuvata tuo tavoite selkeästi. Voittoa tavoittelevissa organisaatioissa tuo tavoite on yleensä taloudellinen, kuten osakkeenomistajien arvon lisääminen. Julkisissa organisaatioissa ylin tavoite ei ole taloudellinen vaan tulee visiosta ja missiosta. Se voi olla myös muu ilmaisu sille, mitä organisaatio ensisijaisesti tavoittelee. Ylin tavoite määrittelee kaikki seuraavat vaiheet. Muiden vaiheiden avulla ylin tavoite on tarkoitus saavuttaa. (Scholey 2005: 14.)

2. Seuraavassa vaiheessa valitaan strategia siinä merkityksessä, miten organisaation on tarkoitus luoda arvoa kohderyhmälle, toisin sanoen, valitaan sopiva arvolupaus. Traceyn ja Wierseman (1993: 84–85) luokittelun mukaan arvolupaukset ovat operationaalinen erinomaisuus, läheiset asiakassuhteet ja tuotejohtajuus. Arvolupaukset on tarkemmin kuvattu edellä Kaplanin ja Nortonin (2000) mallin yhteydessä. Arvolupauksen valinta vaikuttaa strategiaprosesseihin, jotka liittyvät talouteen, asiakkaisiin, sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun. (Scholey 2005: 14–15.) Scholeyn malli

poikkeaa tämän osalta Kaplanin ja Nortonin mallista, sillä Scholeyn mallissa arvolupaus on oma vaiheensa, joka vaikuttaa kaikkiin muihin seuraaviin strategioihin. Kaplanin ja Nortonin mallissa arvolupaus sisältyy asiakasnäkökulman määrittelyyn.

3. Kolmantena tehtävänä strategiakartan suunnittelussa on valita taloudellinen strategia. Taloudellisilla strategioilla tarkoitetaan tuottojen kasvattamista, tuottavuuden parantamista ja käyttöpääoman kiertonopeuden tehostamista. Edellä valittu arvolupaus vaikuttaa taloudelliseen strategiaan. Esimerkiksi tuotejohtajuuden ja läheisten asiakassuhteiden kanssa tuottojen kasvattaminen on ensisijainen vaihtoehto. (Scholey 2005: 15–16.)

4. Neljännessä vaiheessa valitaan asiakaslähtöinen strategia. Käytännössä tässä vaiheessa valitaan millä ja minkä tasoilla ominaisuuksilla, kuten hinta, laatu, toimivuus ja valikoima, tuotetta tai palvelua tarjotaan asiakkaille. Arvolupauksista tuotejohtajuus vaikuttaa tähän niin, että ominaisuudet ovat korkeaa tasoa, kun taas operationaalisen ylivertaisuuden osalta ominaisuudet ovat suhteellisen matalat. Läheisten asiakassuhteiden tapauksessa tässä valitaan, minkä tasoiset asiakassuhteet halutaan. Strategiset päätökset asiakkuuksiin liittyen vaikuttaa muun muassa organisaation imagoon. Imagoa käytetään kannattavien asiakkaiden hankinnassa ja säilyttämisessä. (Scholey 2005: 16.)

5. Viidennessä vaiheessa päätetään miten sisäisten prosessien avulla toteutetaan valittua strategiaa. Monet sisäisiin prosesseihin liittyvistä strategioista on lyöty lukkoon aiemmissa vaiheissa tehtyjen päätösten perusteella. Toiminnan johtamisen prosessit, kuten tuotanto ja jakelu, tehdään valittujen arvolupausten perusteella. Myös innovaatioprosessit ovat olennaisia ja nekin valitaan arvolupausten perusteella. Tässä vaiheessa päätetään strategian toimeenpanosta. Organisaation prosessien täytyy keskittyä siihen, miten strategiaa toteutetaan niiden avulla. Jos näin ei tehdä, strategian toteutuminen ei täysin onnistu. (Scholey 2005: 16.)

6. Edellä mainittujen vaiheiden perusteella huomataan, missä organisaation tämän hetkissä taidoissa, tiedoissa ja teknologiassa on vajausta toivottuun organisaation tilaan verrattuna. Kuudennessa ja viimeisessä vaiheessa päätetään mitkä henkilöstöön liittyvät prosessit ovat olennaisia ja miten ne toteutetaan. Henkilöstöohjelmien avulla kehitetään työntekijöiden kykyjä ja taitoja, joita tarvitaan strategian toteuttamisessa. Yleisiä organisaatioita auttavia prosesseja ovat ne, jotka liittyvät parhaiden henkilöiden rekrytoimiseen ja pitämiseen sekä lojaalin ja sitoutuneen kulttuurin luomiseen.

Tuotejohtajuuden arvolupauksen valinneet panostavat tutkimukseen ja tuotekehitykseen kun taas läheisten asiakassuhteiden arvolupauksen organisaatiot panostavat asiakaslähtöiseen koulutukseen. (Scholey 2005: 16.)

Tutkielmassa noudatettiin pääpiirteissään Scholeyn (2005) mallia strategiakartan kehittämisessä.

4. METODOLOGIA

4.1. Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tutkielman tarkoituksena on löytää yliopistosektorille soveltuva viitekehys tulokortin kehittämiseen sekä laatia case-yliopistoon teorian pohjalta suunnitelma tai ehdotus käytäntöön sovellettavasta tulokortista. Kyseessä on näin ollen tapaustutkimus eli case-tutkimus. Case-tutkimuksissa pyritään ymmärtämään ja ratkaisemaan tiettyä tapausta käytännönläheisesti. Case-tutkimuksen tulosten avulla löydetään keinoja esimerkiksi menestyvien projektien johtamiseen tai miten vältetään ongelmia tietyssä organisaatiossa tai tietyssä kontekstissa. (Eriksson & Kovalainen 2008: 115–116.) Johdon laskentatoimen case-tutkimukset eivät ainoastaan auta ymmärtämään tekniikoita vaan lisäksi sitä, miten niitä käytetään käytännössä (Scapens, 1990: 264).

Tutkielmassa käytetään konstruktiiivista tutkimusotetta. Konstruktiiivinen tutkimus tarkoittaa johdon ongelmanratkaisua konstruktiiivisen mallin, diagrammin tai suunnitelman avulla (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993: 245). Konstruktiiivisen tutkimuksen vaiheisiin kuuluu käytännönläheiseen ongelmaan kehitetyn ratkaisun suunnittelun lisäksi sen testaaminen käytännössä, teoreettinen yhteys kehitettyyn ratkaisuun sekä ratkaisun yleistettävyyden sovellettavuuden testaaminen. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993: 246). Konstruktiiivisen tutkimuksen vaiheet voidaan jakaa osiin seuraavasti:

1. Esitellään käytäntöön liittyvä relevantti ongelma, jolla on myös potentiaalia tutkimusaiheeksi.
2. Hankitaan monipuolista tietoa tutkittavasta aihepiiristä.
3. Innovaatiovaihe, jossa suunnitellaan ratkaisun tai mallin konstruktio.
4. Ratkaisun testaaminen, varmistetaan konstruktion toimivuus.
5. Osoitetaan teoreettiset ja tieteelliset yhteydet konstruktioratkaisuun.
6. Tutkitaan ratkaisun soveltamisen laajuus.

(Kasanen ym. 1993: 246; Kekäle 2001: 558.)

Konstruktiiivisen tutkimuksen validiteettia voidaan testata kahdella tavalla markkinaperusteisesti. Heikossa markkinatestissä arvioidaan, onko johto valmis hyödyntämään konstruktiota todellisessa päätöksenteossa. Vahvassa markkinatestissä konstruktiota hyödynnetään kokonaisuudessaan ja arvioidaan, paranevatko yrityksen

suoriutuminen ja tulokset konstruktion käyttöönoton jälkeen. (Kekäle 2001: 559.) Vahvan markkinatestin tekeminen ei ole mahdollista tämän tutkielman laajuus huomioiden. Konstruktiota käytiin läpi lähes valmiina erään haastateltavan kanssa, joka hyväksyi suunnitellun mallin. Voidaan siis todeta, että heikko markkinatestaus on tehty. Tutkimus kattaa näin ollen kaikki edellä kuvatut konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet, vaikka sitä ei olekaan vielä laajemmin otettu käyttöön.

Case-tutkimuksia voidaan kritisoida siitä näkökulmasta, ettei niitä voi käyttää tieteellisen yleistettävyyden perustana. Tieteelliset faktat eivät perustu yksittäisiin kokemuksiin vaan useiden kokemusten sarjoihin joissa toistetaan samaa ilmiötä eri olosuhteissa. (Yin 2009, 15.) Case-tutkimuksia ei pidä nähdä tilastollisen yleistämisen vaan teorian yleistämisen osoituksena (Scapens 1990: 269). Niiden ei ole tarkoitus olla esimerkkinä vaan sen tarkoituksena on laajentaa ja yleistää teorioita (Yin 2009, 15).

Tutkimusta tehdessä tutkija valitsee populaatiosta otoksen ja yrittää tehdä päätelmiä populaatiosta otoksen perusteella. Tästä näkökulmasta case-tutkimuksessa käytetään pientä otosta, josta on vaikea tehdä tilastollisia päätelmiä. Ne ovat kuitenkin hyödyllisiä hypoteesien kehittämisessä, joita voidaan testata myöhemmin laajemmalla otoksella. Yleistämiseen liittyvä ongelma huomioiden case-tutkimuksissa on tärkeää teorian yleistettävyyteen liittyvän tutkimusaineiston huolellinen kerääminen ja arviointi. (Scapens 1990: 269.) Tämän yliopistolle tehtävän case-tutkimuksen voidaan olettaa olevan yleistettävissä koko yliopistosektorille strategiakarttamallin osalta. Tutkielmassa pureudutaan siihen ongelmaan, että mitä tekijöitä tulee huomioida yliopistolle suunniteltavassa tulostuloksissa ja strategiakartassa. Suurimmat erot yliopistojen ja yritysten Balanced Scorecardien välillä liittyvät ylimmän tavoitteen määrittelyyn sekä näkökulmien valintaan. Strategiakartan rakennetta voidaan hyödyntää kaikissa yliopistoissa ja soveltaa kunkin yliopiston omaan strategiaan sopivaksi.

Scapens (1990: 276–277) on kuvannut yleistettävyyden lisäksi myös muita case-tutkimuksiin liittyviä ongelmia. Ensimmäinen liittyy tutkimuksen kattavuuteen. Scapens toteaa, että tutkijan on tärkeää tunnistaa, mihin tutkimuksen rajat pitäisi vetää, kun tutkitaan ilmiötä osana laajempaa kontekstia ja niiden välistä vuorovaikutusta. Tutkimuksen rajaamiseen on kaksi vaihtoehtoa. Yksi mahdollisuus on pitää tutkittava alue kapeana mutta tutkia sitä yksityiskohtaisesti ja antaa muille tutkijoille mahdollisuus laajentaa työtä muille alueille. Toinen vaihtoehto on yrittää tutkia laajemmalla alueella mutta pinnallisemmin. Survey-tutkimuksessa käytetään pääosin jälkimmäistä mutta case-tutkimukselle olennaista on ensimmäinen. Tästä syystä tutkielma rajataan

yliopistotason tulokortin suunnitteluun ja tulosityksikkökohtaiset tulokortit jätetään myöhempään suunnitteluvaiheeseen.

Objektiivisuuden säilyttäminen on toinen case-tutkimuksiin liittyvä ongelma. Objektiivista case-tutkimusta ei Scapensin (1990: 277) mukaan ole olemassa. Tutkija tekee aina omia tulkintojaan tutkittavasta ilmiöstä ja tämän vuoksi ne edustavat tulkintaa todellisuudesta. Scapens mainitsee objektiivisuuden vähentämiseksi keinona käyttää tutkimuksessa tiimiä, jonka jäsenillä on toistaan poikkeavat taustat ja kokemukset. Opinnäytetyön osalta tutkijatiimin käyttäminen ei ole mahdollista. Haastateltavat on kuitenkin mahdollista valita niin, että he edustavat eri näkökulmia yliopiston sisällä jolloin haastatteluaineiston objektiivisuus lisääntyy.

Tutkijan suhde ja etiikka tutkittavaan aineistoon liittyen on myös yksi case-tutkimuksiin liittyvä ongelma. Monet laskentatoimen case-tutkimukset vaativat pääsyn organisaation luottamukselliseen aineistoon mikä sallitaan vain, jos luottamuksellisuus voidaan taata. Luottamuksellisuus nousee esiin erityisesti raporttia kirjoitettaessa. Organisaation identiteetin salaaminen voi olla tärkeää. Haastatteluissa haastateltavan näkemyksiä ei saa paljastaa organisaation sisällä muille henkilöille, koska haastateltava ei muuten halua paljastaa niitä. Luottamuksellista suhdetta haastateltavien kanssa pitää kunnioittaa. Luottamuksellisen aineiston käsittelyssä pitää säilyttää tasapaino sen kanssa, että sitä voidaan kuitenkin käyttää informaation lähteenä laajemmassa kontekstissa tutkimuksessa tai tulosten julkaisussa. (Scapens 1990: 277.) Tutkielmassa kohdeorganisaation identiteettiä ei ole johdon mukaan tarpeen pitää salassa. Tutkielman haastattelut pidetään luottamuksellisena tutkijan ja haastateltavan välisinä, eikä haastateltavien nimiä paljasteta tutkielmassa.

Case-tutkimusten kohteena voi olla joko yksittäinen tutkimuskohde tai useampia kohteita. Yksittäisen kohteen valinnan puolesta Yin (2009, 47–50) esittää useampia perusteita. Yksittäinen kohde on perustelua, kun se edustaa kriittisenä tapauksena hyvin muotoiltua teoriaa, jossa on selkeät ehdotukset ja määritellyt olosuhteet joissa ehdotusten uskovaan pitävän paikkaansa. Tällöin yksittäinen tutkimuskohde varmentaa, haastaa tai laajentaa teoriaa. Toinen perustelu yksittäisen tutkimuskohteen valinnalle on, kun kohde edustaa äärimmäistä tai ainutlaatuista tapausta. Kolmantena perusteena Yin pitää yksittäisen kohteen valinnalle tapausta, jossa kohde on edustava tai tyypillinen kohde. Yksittäisen tyypillisen kohteen kokemusten perusteella saatua oppia pidetään informatiivisena muiden vastaavien kohteiden osalta. Neljäntenä perusteena pidetään yksittäisen tapauksen toimivan paljastavana tapauksena. Tällainen tilanne voi tulla, kun

tutkijalla on tilaisuus havainnoida ja analysoida sellaista ilmiötä, joka aiemmin ei ole ollut mahdollista. Myöhemmin muut tutkijat voivat vastaavan tilaisuuden tullessa eteen tutkia samaa asiaa ja pitää aiempaa tutkimusta oman tutkimuksensa perustana. Viidentenä perusteena pidetään tutkimuksen pitkää kestoja. Samaa yksittäistä kohdetta voidaan tutkia useampaan kertaan ja siitä voidaan mitata miten olosuhteet muuttuvat ajan mittaan. Tämän tutkielman perusteena yksittäisen case-organisaation valinnalle voidaan pitää pääasiassa kolmatta perustetta. Valittua case-organisaatiota voidaan pitää koko yliopistosektoria edustavana yliopistona.

4.2. Tutkimuksen luotettavuus

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulevat esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Tietoteoreettisessa eli epistemologisessa keskustelussa on neljä erilaista totuusteoriaa: totuuden korrespondenssiteoria (väite on totta, jos se vastaa todellisuutta), totuuden koherenssiteoria (väite on totta, jos se on yhtä pitävä muiden väitteiden kanssa), pragmaattinen totuusteoria (uskomus on tosi, jos se toimii ja hyödyllinen) ja konsensukseen perustuva totuusteoria (ihmisten yhteisymmärryksenä luotu totuus). (Tuomi & Sarajärvi 2009: 134–135.) Tämän tutkielman perusteella tehdyt ehdotukset ovat totta, mikäli ne ovat pragmaattisen totuusteorian mukaan toimivia ja hyödyllisiä tutkimuksen kohteessa olevassa organisaatiossa.

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä *validiteetin* (tutkitaan sitä mitä on luvattu) ja *reliabilitettin* (tutkimustulosten toistettavuus) käsittein. Nämä käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä ne vastaavatkin lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin erilaisia tekniikoita. Tärkein perusvaatimus on, että tutkijalla on riittävästi aikaa tutkimuksen tekemiseen. Myös tutkimusprosessin julkisuutta pidetään tärkeänä. Tutkijan on raportoitava tekemäänsä yksityiskohtaisesti. Raportointiin sisällytetään myös esimerkiksi tutkijakollegoiden arviointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 142.)

Triangulaatio on useissa oppaissa esitelty suosittu menetelmä luotettavuuden tarkentamiseksi. Yksinkertaistaen triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Triangulaatiota voidaan pitää toimintasuunnitelmana, jonka avulla tutkijan henkilökohtaisia

ennakkoluuloja saadaan vähennettyä. Triangulaatiossa tutkija ei voi sitoutua vain yhteen näkökulmaan. Triangulaatiosta erotetaan neljä päätyyppiä:

- 1) Tutkimusaineistoon (tiedon kohteeseen) liittyvällä triangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tietoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmältä
- 2) Tutkijaan liittyvällä triangulaatiolla tarkoitetaan usean tutkijan käyttöä
- 3) Teoriaan liittyvällä triangulaatiolla tarkoitetaan useampien teorioiden käyttöä tutkimuksen näkökulman laajentamiseksi
- 4) Metodinen triangulaatio tarkoittaa useiden metodien käyttöä.

(Tuomi & Sarajärvi 2009: 144–145.)

Tutkielmassa käytetään yllämainituista triangulaatiomenetelmistä kaikkia muita paitsi usean tutkijan käyttöä. Haastateltavat on valittu niin, että he edustavat eri näkökulmia organisaation tavoitteiden asettamisessa. Tutkielman teoriaosassa on kuvattu useita eri teorioita, joita hyödynnetään empiirisen osion rakentamisessa. Tutkimusaineiston keräämisen osalta käytetään eri metodeja, kuten haastatteluja ja muun materiaalin hyödyntämistä. Seuraavassa kappaleessa on kuvattu tarkemmin tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmiä.

4.3. Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimuksen ensisijaisena tiedonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluja. Haastattelujen etuna pidetään sitä, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan mukaan tutkimukseen ja sitä, että haastateltavat voi tavoittaa myöhemminkin, esimerkiksi mikäli aineiston täydentämiseen on tarvetta. Muita syitä haastattelun valinnalle tiedonkeruumenetelmänä on esimerkiksi se, että haastateltava on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli ja saatavia tietoja halutaan syventää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 205–206.) Tutkielmassa on tarkoituksenaan kehittää johdon käyttöön soveltuvaa strategiaan perustuvaa tulokorttia ja strategiakarttaa, jotka auttavat organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tulokorttiprojekteissa johdon sitoutuminen on tärkeää (Roest 1997: 163; McCunn 1998: 35), joten on tärkeää ottaa heidät haastattelujen kautta mukaan tutkimuksen tekemiseen.

Haastattelut jaetaan tyypillisesti kolmeen ryhmään (Hirsjärvi ym. 2009: 208–209): strukturoituun haastatteluun eli lomakehaastatteluun, avoimeen haastatteluun ja

teemahaastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa lomakkeen kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. Strukturoidun haastattelun ei koeta palvelevan tutkielman tarkoituksia johdon näkemysten selvittämiseksi. Avoin haastattelu vastaa keskustelua, jossa selvitetään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa. Avoimen haastattelun tekeminen vaatii koulutusta eikä opinnäytetyön tekijällä ole usein tähän tarvittavia taitoja. Teemahaastattelu on strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Tämän tutkielman empiirisen osan aineiston hankinnassa käytetään ensisijaisena keinona teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat samat kaikille haastateltaville ja kysymysten järjestystä voidaan muuttaa eikä vastauksia ole sidottu vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin, toisin kuin strukturoidussa haastattelussa. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat ja näkemykset ovat keskeisiä eivätkä ne ole sidottuja tutkijan ennalta määrittelemiin oletuksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Teemahaastattelujen katsottiin soveltuvan tähän tutkielmaan parhaiten, sillä niiden avulla organisaation eri osapuolien näkemykset tulokortin kehittämiseen vaikuttavista painopisteistä saatiin paremmin selville kuin strukturoiduilla haastatteluilla, joissa kysymykset ja väitteet on tutkijan ennalta määrittämiä.

Haastatteluaineistoa suunnitellessa tulee päättää ketä ja kuinka monta henkilöä haastatellaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastateltavien valinnassa määrää tärkeämpää on haastatella niin monta henkilöä kuin tarvittavan tiedon hankkimiseksi on välttämätöntä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60.) Kvalen (1996: 102) mukaan kvalitatiivissa tutkimuksissa haastateltavien lukumäärä pyrkii olemaan joko liian pieni tai liian suuri. Liian pienen joukon vastauksista ei voida tehdä yleistyksiä ja liian suuren joukon vastauksista ei voida tehdä syvällisiä tulkintoja.

Tämän tutkielman haastatteluihin osallistuivat yliopiston rehtori, kaksi eri vararehtoria, strategisesta valmistelusta vastaava johtaja sekä tutkimuspalveluiden päällikkö. Haastattelujen avulla oli tarkoitus selvittää yliopiston johdon näkemystä yliopiston tavoitteista, strategiasta, sidosryhmien tarpeista sekä miten edellä mainittuja seurataan ja raportoidaan tällä hetkellä ja mitä tulevalta tulokortilta odotetaan. Haastattelut on raportoitu yksityiskohtaisesti tutkimuksen viidennessä luvussa.

Haastattelujen lisäksi tutkija perehtyi aiheeseen organisaation sisäisen materiaalin sekä julkisilla verkkosivuilla oleviin aihetta koskeviin materiaaleihin, kuten yliopiston strategiaan, yliopistolain määrittelemään yliopistojen olemassaolon tarkoitukseen sekä opetus- ja kulttuuriministeriön asettamiin tavoitteisiin. Lisäksi tutkijalla on pääsy kohdeorganisaation sisäiseen materiaaliin, sillä tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa. Tutkijalla oli myös pääsy muihin tietokantoihin ja järjestelmiin, joiden kautta kokonaisnäkemys kohdeorganisaation tilanteesta oli mahdollista hahmottaa.

5. STRATEGIAKARTAN JA TULOSKORTIN SUUNNITTELU VAASAN YLIOPISTOLLE

Tässä luvussa kuvataan tulokortin suunnitteluprosessia case-organisaatiolle. Luvussa esitellään aluksi case-organisaatio lyhyesti sekä kuvataan aiemmissa luvuissa esille tuotuja seikkoja teoriaan perustuen.

Empiirinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla marraskuun 2017 aikana. Haastatteluteemat sisälsivät organisaation missioon, strategiaan, tavoitteisiin, tavoitteiden asettamiseen, seurantaan ja raportointiin, sidosryhmiin sekä mittariston määrittelyyn liittyviä kysymyksiä.

Tutkimus kattaa mittariston alustavan suunnitelman organisaation erityispiirteet huomioiden. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu lopullinen käyttöön tuleva mittaristo, käyttöönotto sekä palkitsemisen sitominen tulokorttiin.

Tekstissä olevat kursivoidut ja sisennetyt lainausmerkein korostetut lauseet ovat suoria lainauksia haastatteluista.

5.1. Yliopistosektorin esittely

Yliopistojen tarkoituksena on yliopistolain (24.7.2009/558) 2 §:n mukaan ”*edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.*”

Yliopiston toimielimiä ovat hallitus, rehtori ja yliopistokollegio (yliopistolaki 24.7.2009/558 13 §). Yliopistokollegio on yliopiston ylin elin ja päättää muun muassa hallituksen jäsenten lukumäärästä (yliopistolaki 24.7.2009/558 22 §). Hallituksen tehtävänä on päättää yliopiston toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, strategiasta ja ohjauksen periaatteista (yliopistolaki 24.7.2009/558 14 §). Vaikka lain mukaan hallitus päättää tavoitteista ja strategiasta, on rehtori se henkilö, jonka vastuuseen kuuluu hallitusten päätösten täytäntöönpano. Rehtori vastaa yliopiston

tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta. (yliopistolaki 24.7.2009/558 17 §.)

5.1.1. Yliopistojen ohjaus ja tavoitteiden seuranta

Korkeakoululaitoksen ohjauksesta ja rahoituksesta vastaa Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). Yliopistot toimivat tiiviissä vuorovaikutuksessa ministeriön kanssa, joka käy yliopistojen kanssa sopimusneuvottelut. Sopimuskausi kestää neljä vuotta. OKM:n kanssa sovittaviin tavoitteisiin kuuluvat alempien ja ylempien korkeakoulututkintojen sekä tohtorin tutkintojen määrä. Lisäksi OKM:n sopimusneuvotteluissa sovitaan korkeakoululaitoksen yhteiset tavoitteet, keskeiset korkeakoulukohtaiset toimenpiteet, korkeakoulun tehtävä, profiili, vahvuusalat ja uudet nousevat alat, tutkintotavoitteet sekä niiden perusteella kohdennettavat määrärahat. Sopimuksessa määritellään myös tavoitteiden toteutumisen raportointi. Ministeriön edustajat vierailevat jokaisessa yliopistossa sopimuskauden aikana.

Ministeriö toimittaa vuosittain yliopistoille asemointitilastot (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2017b) jotka sisältävät tilastotietoja yliopistojen toiminnasta. Asemointitilastoissa on sekä yliopistojen yhteisiä että yliopistokohtaisia tilastoja, kuten koulutusalojen profiloituminen koulutukseen ja tutkimukseen, ylempien korkeatutkintojen jakautuminen yliopistoittain alan sisällä, talouteen ja henkilöstöön liittyviä tilastoja, yliopiston profiloituminen opetus- ja tutkimushenkilöstön, tutkintojen ja julkaisujen volyymin perusteella sekä muita indikaattoreita. Lisäksi opetushallitus ja OKM yhdessä ylläpitävät Vipunen-tilastopalvelua. Tilastot perustuvat Tilastokeskuksen, opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen keräämiin tietoihin ja rekistereihin. Palvelusta löytyy tilasto- ja indikaattoritietoa eri sektoreiden koulutuksesta ja koulutuksen jälkeisestä sijoittumisesta, korkeakouluissa tehdystä tutkimuksesta sekä väestön koulutusrakenteesta ja opiskelijoiden sosioekonomisesta taustasta. (Vipunen-tilastopalvelu.) Yliopistot toimittavat itse pääosan Vipusessa julkaistavista tiedoista OKM:n tiedonkeruiden kautta. Ministeriö seuraa hyvinkin tarkasti kunkin yliopiston asemaa ja tulosten kehittymistä. Sen lisäksi kaikkien yliopistojen asemaan ja tulosten kehittymiseen liittyvät tilastot ovat muiden yliopistojen saatavilla. Yliopistoilla on resurssiensa puitteissa mahdollisuus tehdä analysointeja koko sektorin tai vaikka tietyn koulutusalan tilanteesta ja tehdä johtopäätöksiä oman yliopiston asemasta muihin verrattuna.

5.1.2. Korkeakoulupolitiikan muutokset

Suomalaista korkeakoulumaailmaa leimaa vahvasti muutokset korkeakoulupolitiikassa. Yliopistot saivat autonomian vuoden 2010 yliopistolain uudistuksessa, jossa yliopistoista tuli itsenäisiä oikeushenkilöitä (Laki yliopistolain muutoksesta, 4 §). Aiemmin yliopistot olivat osa valtiota.

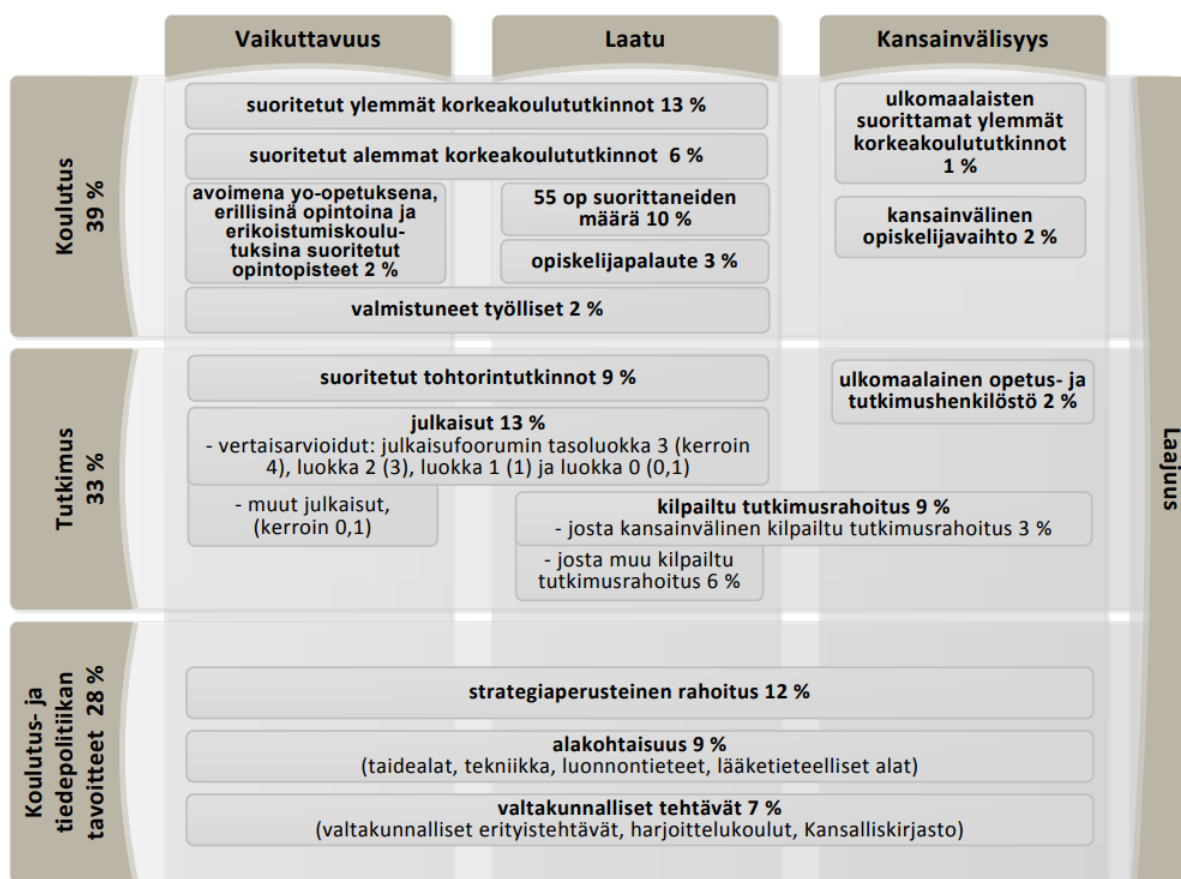
Tällä hetkellä OKM korostaa nykyistä laadukkaampaa, kansainvälisempää, vaikuttavampaa ja tehokkaampaa korkeakoululaitosta. He vaativat yliopistoilta profiloitumista omille vahvuusalueilleen, yhteistyön tiivistämistä ja työnjakoa keskenään koulutuksessa, tutkimuksessa, tukipalveluissa, rakenteissa ja infrastruktuurissa. OKM käynnisti keväällä 2017 ”Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030” –hankkeen. Korkeakoululaitos on muuttumassa lähivuosien aikana ja yliopiston on muututtava mukana, mikäli se haluaa selviytyä. Muutosta ohjaa ennen kaikkea kirkas visio tulevaisuudesta ja sitä tukeva konkreettinen strategia. Strategia ei kuitenkaan toimi, ellei sitä saada jalkautettua osaksi yliopiston henkilöstön jokapäiväistä toimintaa.

5.1.3. Yliopistojen rahoitus

Rahoitusmalli

Yliopistojen talous on riippuvainen valtion rahoituksesta. Eduskunta päättää vuosittain talousarvion yhteydessä yliopistoille kohdennettavan perusrahoituksen määrän. Opetus- ja kulttuuriministeriö jakaa rahan yliopistoille rahoitusmallin (kuvio 8) avulla. Perusrahoituksen määrärahat jaetaan yliopistojen kesken pääasiallisesti laskennallisesti opetuksen ja tutkimuksen suoritteiden perusteella. (Opetus- ja kulttuuriministeriö Ohjaus, rahoitus ja sopimukset.) Kullekin rahoitusmallin kriteerille on osoitettu tietty prosentuaalinen osuus koko valtionrahoituksesta ja yliopistot kilpailevat tuloksillaan kunkin kriteerin rahoituksesta. Rahoitusta ei voi koskaan täysin ennustaa. Yliopisto ei voi vaikuttaa muiden yliopistojen tuloksiin, mutta omiaan sen täytyy parantaa parhaansa mukaan. Kriteerejä on useita ja ne jakautuvat koulutuksen ja tutkimuksen tuloksiin sekä strategiseen rahoitukseen. Lisäksi yliopistoilla on valtakunnallisia tehtäviä, joita rahoitetaan rahoitusmallin kautta. Strategiaperusteisesta rahoituksesta sovitaan ministeriön ja korkeakoulun kesken. Strategiarahoituksen osuutta mallissa on lisätty, mikä tarkoittaa, että Opetus- ja kulttuuriministeriöllä (OKM) on entistä suurempi päätösvalta miten he rahoitusta jakavat yliopistojen kesken. Rahoitusmallin

tarkoituksena on vahvistaa korkeakoulujen toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Korkeakoulut päättävät itse rahoituksen sisäisestä kohdentamisesta omien strategisten valintojensa pohjalta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö: Ohjaus, rahoitus ja sopimukset.)



Kuvio 8. Yliopistojen rahoitusmalli 2017 alkaen.

Muu rahoitus

Opetus- ja kulttuuriministeriön jakaman perusrahoituksen lisäksi yliopistoilla on myös muita rahoituslähteitä. Suurin osa ulkopuolisesta rahoituksesta perustuu tutkimushankkeiden tekemiseen. Tutkimushankkeita rahoittaa muun muassa Suomen Akatemia, Business Finlandin (entinen TEKES), säätiöt, yritykset ja Euroopan unioni. Suomen Akatemia on merkittävä tieteellisen tutkimuksen rahoittaja. Akatemian tehtävänä on nostaa suomalaisen perustutkimuksen laatua ja arvostusta kilpailuun perustuvalla tutkimusrahoituksella. Pääosa Akatemian rahoituksesta kanavoituu yliopistoissa tehtävään tutkimukseen. Suomen Akatemia toimii myös Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuudessa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö Ohjaus, rahoitus ja

sopimukset.) Business Finlandin rahoitus perustuu tutkimusorganisaatioiden ja yritysten väliseen yhteistyöhön. Yritysrahoitus perustuu yritysten tilaamiin tutkimuksiin, joiden on tarkoitus kehittää yritysten liiketoimintaa. Suomen Akatemian, Business Finlandin ja yritysten rahoitus luetaan kilpailtuun kotimaiseen tutkimusrahoitukseen. EU-rahoitus luetaan kansainväliseen kilpailtuun tutkimusrahoitukseen. Kilpailtu kotimainen ja kansainvälinen tutkimusrahoitus on osana rahoitusmallin tutkimuksen kriteerejä.

Tutkimusrahoituksen lisäksi yliopistojen ulkopuolinen rahoitus koostuu muun muassa sijoitustoiminnan tuotoista, lahjoituksista, tilamyynneistä, avoimen yliopiston kurssimaksuista sekä muista koulutukseen liittyvistä julkisoikeudellisista tuotoista. Yliopistot ovat kerryttäneet sijoitusomaisuutta viime vuosina varainhankinnan kampanjoiden avulla. Edellinen varainhankinnan kampanja päättyi vuoden 2017 aikana. Valtio tuki varainhankinnan kampanjaa lupaamalla yliopistoille kolme euroa vastinrahaa kutakin lahjoituseuroa kohden, kuitenkin enintään 150 miljoonaa euroa. Yliopistojen keräystavoitteet ylittyivät roimasti, ja lopullinen vastinraha oli 1,16 kertainen. Yliopistot keräsivät yhteensä lähes 130 miljoonaa euroa. Yhteensä yliopistojen pääoma kasvoi siis noin 280 miljoonaa euroa. Pääoma sijoitetaan sijoitusvarallisuuteen, josta saatavia tuottoja on mahdollista käyttää toiminnan rahoitukseen.

5.2. Kohdeyliopiston esittely

Vaasan yliopisto on yksi Suomen neljästätoista yliopistosta. Se on toiseksi pienin yliopisto niin Opetus- ja kulttuuriministeriön kokonaisrahoituksella kuin henkilöstön määrällä mitattuna, vain ruotsinkielisen Svenska Handelshögskolanin jäädessä pienemmäksi. Suomen suurin yliopisto on Helsingin yliopisto, joka on Vaasan yliopistoa noin 15 kertaa suurempi niin rahoituksella kuin henkilöstön määrällä mitattuna. Vaasan yliopiston kokonaisrahoitus vuonna 2016 oli n. 43 miljoonaa euroa, josta OKM:n perusrahoituksen osuus oli n. 70 %. Henkilöstöä oli yhteensä 463 josta opetus- ja tutkimushenkilöstön määrä oli 283 ja muuta henkilöstöä 180.

Vaasan yliopiston alat ovat kauppatieteet, tekniikka, hallintotieteet sekä viestintä. Strategiset painoalat ovat johtaminen ja muutos, energia ja kestävä kehitys sekä rahoitus ja taloudellinen päätöksenteko. Painoalat ovat monitieteisiä opetuksen ja tutkimuksen teemoja, joihin yliopisto on keskittynyt.

Uudistuva yliopisto

Vaasan yliopiston strategia uudistui vuoden 2017 alussa. Yliopisto on kokenut 50-vuotisen historiansa aikana monia uudistuksia, mutta aiemmin tavoitteena on ollut laajentuminen ja kasvaminen. Uuden strategian mukaisesti sekä vastaukseksi poliittiselle ilmapiirille oli aika tehdä suunnan muutos kohti integroituneempaa ja profiloituneempaa yliopistoa. Vaasan yliopisto teki Suomen ensimmäisen yliopistojen välisen liikkeenluovutuksen luopumalla kielten tutkintoon johtavasta koulutuksesta Jyväskylän yliopistolle. Liikkeenluovutus oli Vaasan yliopiston vastaus Opetus- ja kulttuuriministeriön tehostamistoimiin, jonka yhtenä keinona on yliopistojen profiloituminen omille vahvuusalueilleen. Liikkeenluovutus mahdollisti Vaasan yliopiston panostavan jäljelle jääville aloilleen entistä enemmän.

Yliopiston organisaatiouudistus tuli voimaan 1.1.2018 alkaen. Organisaatiorakenne on kuvattu kuviossa 9. Kolme tiedekuntaa (Kauppätieteellinen, Teknillinen ja Filosofinen tiedekunta) vaihtuivat neljäksi akateemiseksi yksiköksi, ”schooleiksi”. Uudet yksiköt ovat Johtaminen, Laskentatoimi ja rahoitus, Markkinointi ja viestintä sekä Tekniikka ja innovaatiojohtaminen. Akateemisten yksiköiden lisäksi yliopistossa toimii kolme avointa ja monitieteistä tutkimusalustaa, jotka ovat Vaasa Energy Business Innovation Centre (VEBIC), Digital Economy ja Innovation and Entrepreneurship InnoLab. Uudistumisen myötä akateemisten yksiköiden johtoon on valittu uudet dekaanit kuin myös tutkimusalustoille on nimetty uudet johtajat. Myös uusi vararehtori nimitettiin 1.1.2018 alkaen. Nykyinen rehtori aloitti virassaan vuonna 2015.



Kuvio 9. Vaasan yliopiston organisaatiorakenne 1.1.2018 alkaen.

5.2.1. Vaasan yliopiston missio

Yliopistojen yleinen missio kuvataan yliopistolaissa. Missio on kuvattu yliopistosektorin esittelyn yhteydessä kappaleessa 5.1. Yliopistoilla on sen mukaisesti kolme tehtävää: koulutus, tutkimus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Viime aikoina kuitenkin ministeriön puheista on jäänyt yhteiskunnallinen vaikuttavuus pois erillisenä tehtävänä, sillä sen katsotaan toteutuvan koulutuksen ja tutkimuksen kautta.

Vaasan yliopiston osalta yliopistolaissa kuvattu missio toteutuu omien alojensa kautta. Vaasan yliopiston missiona on siis tuottaa korkeinta opetusta ja tehdä tieteellistä tutkimusta kauppatieteiden, tekniikan, hallintotieteiden ja viestinnän osalta. Vaasan yliopiston mission on kuvattu tällä hetkellä olevan ”Energiaa liiketoimintaan ja yhteiskuntaan”, joka on enemmänkin slogan kuin missio. Sisällöllisempää missiota ollaan kuvaamassa uudelleen. Koulutusohjelmien laadunvarmistukseen liittyvät akkreditoinnit tehdään aina suhteessa yliopiston omaan missioon. Mission kautta päätellään, onko koulutus laadukasta vai ei. Koulutuksen osalta missio voidaan jakaa kahtia: toisaalta akateemisiin, teoreettisiin valmiuksiin ja työelämävalmiuksiin, joka on osittain päällekkäistä teoreettisten valmiuksien kanssa, mutta lisäksi tarkoittaa esimerkiksi tiimityöskentelytaitoja ja tietotekniikan käyttövalmiuksia. Työelämärelevanttius on koulutuksen tärkein missio.

5.2.2. Vaasan yliopiston strategian muutos

Vaasaan perustettiin kauppakorkeakoulu vuonna 1968. Vuonna 1980 nimi muutetaan Vaasan korkeakouluksi samalla kun humanistinen koulutus aloitettiin kauppatieteellisen koulutuksen rinnalla. Muutamaa vuotta myöhemmin aloitettiin yhteiskuntatieteellinen koulutus. 1990-luvulla nimi muutettiin yliopistoksi ja myös tekniikan koulutus aloitettiin. Yliopisto oli organisoitunut alakohtaisiin tiedekuntiin. Tähän saakka yliopisto siis pyrki laajenemaan ja monialaisuus oli strateginen tavoite. Johdon mukaan strategiassa on nyt tapahtunut iso suunnan muutos.

”Ennen olimme monialainen yliopisto, jossa on alakohtaisia tiedekuntia. Tämä kehitys jäi kesken. Meistä ei koskaan tullut isoa yliopistoa. Ja se tie on nyt kuljettu, koska valtio ei enää satsaa yliopistosektorin laajentamiseen. Uusi strategia on mennä kohti integroituneempaa, liiketoimintaorientoitunutta yliopistoa. Vaasa on erikois yliopisto.”

Strategian muutos on seurausta Opetus- ja kulttuuriministeriön ajamasta muutoksesta, joka on väistämättä edessä korkeakoulukentässä. Vaasan yliopisto on uuden strategian myötä aktiivisesti muuttamassa omaa toimintaansa kohti ministeriön vaatimuksia.

"Kyllähän se tulee ylhäältä saneltuna, että toiminnan pitää tehostua ja tuloksia pitää saada enemmän aikaiseksi ja vähemmällä rahalla. Halutaan, että on profiloitumista ja keskittymistä vahvuusaloille ja että kaikki ei tee kaikkea vaan vähän koordinoidaan. Siitä se tavallaan tällaisesta toimintojen tehostamisen kulttuurista lähtee tämä koko muutos. Tietysti meillä pienenä yliopistona nämä tavoitteet korostuu. Mitä sitten kun valtion rahat on loppu? Se kai tässä se selitys on, kun kuitenkin koulutuksen pitäisi saada meidät yhteiskuntana eteenpäin."

Opetus- ja kulttuuriministeriön Visio 2030 -ehdotuksessa yhtenä kohtana nostetaan esille, että vuonna 2030 korkeakouluja on vähemmän ja ne ovat vaikuttavampia. Vaasan yliopiston tavoitteena on säilyä itsenäisenä yliopistona. Yliopiston johto näkee, että itsenäisenä pysymiseen vaikuttaa aseman vakiinnuttaminen korkeakoulukentässä.

"Jos me vielä joitakin strategioita ajatellaan, niin jos puhutaan vaikka liittoutumisstrategioista, niin kyllä se on tällä hetkellä se itsenäisyys."

"Tärkein strateginen tavoite on erikoistuminen ja se, että saavuttaisimme selkeän kilpailuaseman yliopistojen joukossa Suomessa. Oman aseman kirkastaminen ja vakiinnuttaminen."

"Selkeä kilpailuasema mun mielestä tarkoittaa sitä, että on vakiintunut asema siinä korkeakoulukentässä niillä meidän valitsemilla aloilla tai painopisteillä sitten niin, että meillä on uskottava akateeminen alusta. Että on niin ku riittävällä pohjalla se osaaminen mitä tää yhteiskunta tarvii. Tehdään jotain sellaista, joka on tärkeää tälle yhteiskunnalle ja tehdään jotain mikä on jollain tavalla parempaa kuin muut."

"Tuo selkeän kilpailuaseman vakiinnuttaminen yliopistojen keskuudessa. Siitähän tässä on pohjimmiltaan kyse. Pitää löytää se oma juttu, jota pystyy tekeä tässä kentässä niin, että ollaan uskottavia toimijoita pienestä koosta huolimatta."

Uusi organisaatio tukee strategian muutosta. Aiemmin alat olivat lokeroituneet omiin tiedekuntiinsa, mutta nyt uusi organisaatio pikemmin integroi yliopistoa kuin laajentaa tai hajottaa. Uusi organisaatio tukee ministeriön vaatimaa profiloitumista.

”Rakenne ei ole itsetarkoitus, vaan rakenteen pitää toteuttaa strategiaa. Tämä rakenne, eli kauppatiede pilkottiin kolmeen uuteen yksikköön. Nyt meillä on kauppatiedettä kaikissa schooleissa. Tällä me pyritään siihen, että ei synny sellaista kauppatiedelokeroa, vaan sitä olis itse asiassa koko tämä yliopisto. Se ei ole niin ku kauppa korkeakoulu vaan se on toivottavasti tulevaisuudessa yhtenäisempi korkeakoulu.”

Vaasan yliopiston uusi strategia on siis olla profiloitunut ja integroitunut yliopisto. Koska yliopisto on ison yliopiston yhden tiedekunnan kokoinen, niin integraation avulla pystytään erottumaan paremmin kuin hajautuneen tiedekuntarakenteen avulla. Yliopisto keskittyy valitsemilleen aloille ja integroi nämä paremmin yhteen rakenteen kautta. Vaasan yliopisto erottuu muista yliopistoista nimenomaan alojensa kautta. Vaasassa kauppatiede on iso ja lisäksi tekniikan ala tuo siihen lisäksi erikoistumista. Kaupan ja hallinnon alan tutkinnoissa mitattuna Vaasan yliopisto on Suomen kolmanneksi suurin Aalto yliopiston ja Turun yliopiston jälkeen ja ulkopuolisen tutkimusrahoituksenkin osalta neljänneksi suurin yliopisto. (Lähde: VIPUNEN opetushallinnon tilastopalvelu). Uuden organisaation myötä hallintotieteet ja viestintä on integroitu kauppatieteellisiin yksiköihin. Tämän lisäksi Vaasassa on tekniikan ala pienempänä mutta erittäin tärkeänä elementtinä.

”Tekniikan olemassaolo tekee meistä uniikin ja sopii ympäristöön hyvin. Alueen energiabusinesskosysteemi vaatii ja mahdollistaa energiatekniikkaan erikoistumisen.”

Yliopiston integroituminen konkretisoituu nopeimmin ja selkeimmin monitieteisten tutkimusalojen kautta. Yliopiston strategiassa on kuvattu tutkimusaloilla olevan tulevaisuudessa merkittävä rooli yliopiston toiminnassa. Tutkimusalojen kautta on tarkoitus vahvistaa laadukasta kansainvälistä tutkimustoimintaa. Tutkimusalustat ovat ilmiölähtöisiä ja monitieteisiä. Alustoille muodostetaan strategiset tutkimussuunnitelmat, niihin on valittu vuoden 2018 alussa huipputason akateemiset johtajat sekä ulkopuolisista asiantuntijoista muodostuva ohjausryhmä. Tutkimusaloille odotetaan hankittavan huomattava ulkopuolinen rahoitus. Tutkimusalustat ovat uuden integroitumista korostavan strategian mukaisen

uudistumisen työkalu. Tutkimusalustojen kautta on tarkoitus tehdä ilmiöpohjaista tutkimusta, jossa yliopiston eri alojen on tarkoitus kohdata. Perinteisesti tutkimusta tehdään oman tieteenalan näkökulmasta. Tutkimusalustojen teemat, eli energiasuuntautuneisuus (VEBIC), digitalisaatioon suuntautunut tutkimus (Digital Economy) sekä innovatiivisuuden ja yrittäjyyden tutkimus (InnoLab) yhdistävät kaikkia yliopiston aloja.

”Sinne haetaan noita globaaleja trendejä tai teemoja, joiden mukaan ohjataan resursseja.”

Akateemisessa maailmassa henkilöstön ohjaaminen kohti uutta suuntaa ei ole kuitenkaan niin yksinkertaista. Uudet rekrytoinnit voidaan suunnata kohti uutta tekemistä, mutta vanhalla tutkimushenkilöstöllä on omat vahvuusalueensa omilla aloillaan. Tutkijoita ei voi johtaa kuten yritystä, että ylin johto määrittelee, mitä he tekevät. Tutkimuksen suuntaaminen kohti monitieteisyyttä on lähivuosien iso haaste.

Integraatiota toteutetaan myös koulutuksen osalta. Tulevaisuudessa on tarkoituksena saada myös monitieteisiä koulutusohjelmia. Koulutusohjelmien muuttaminen on kuitenkin hidas prosessi. Opiskelijat valitaan tiettyyn koulutusohjelmaan, johon hänellä tulee olla oikeus tutkintoon suorittamiseen saakka. Lisäksi opettajien osaamisen ja kurssitarjonnan kehittyminen monitieteiseksi ei ole kovin yksinkertaista.

”Opettajien osaamisen pitää päivittyä, että koulutusohjelmien kehittyminen olisi mahdollista. Ei tämä ole mikään liukuhihna, että kun tuotanto loppuu, niin otetaan vaan uudet robotit, jotka alkaa tehdä jotain uutta.”

Vaasan yliopistolla on vahvat tulokset koulutuksessa. Yliopistolla on vahva asema erityisesti kauppatieteiden ja viestinnän tutkinnoissa. Opetus- ja kulttuuriministeriön Vaasan yliopistolle kohdennetusta perusrahoituksesta n. 70 % tulee koulutuksen tuloksista, kun koko sektorin rahoituksesta koulutuksen osuus on 39 % (ks. kuvio 8. Yliopistojen rahoitusmalli 2017 alkaen). Vaasan yliopisto siis menestyy erinomaisesti koulutuksen kriteereillä mitattuna. Koulutuksen osalta strategian muutokselle ei ole painetta. Tutkimuksen osalta tarve on suurempi. Suurin strateginen suunnanmuutos liittyy tutkimukseen tehtäviin panostuksiin ja tutkimuksen suuntaaminen kohti monitieteisyyttä. Tutkimusalustat ovat kokonaan uusi elementti Vaasan yliopistolla ja

tutkimuksen johtaminen niiden kautta on vasta muotoutumassa. Tutkimuksen tulosten odotetaan kasvavan näiden panostusten myötä.

5.2.3. Yliopiston sidosryhmät ja niiden tarjoamat resurssit

Vaasan yliopiston tärkeimmät sidosryhmät ovat opiskelijat, rahoittajat, ympäröivä elinkeinoelämä ja muu yhteiskunta sekä yliopiston tutkijat ja muu henkilökunta. Sidosryhmät ovat tärkeitä ja yliopiston johto katsoo koko strategian perustuvan sidosryhmien tarpeille.

Opiskelijoihin luetaan niin perustutkinto-opiskelijat, kansainväliset opiskelijat, avoimen yliopiston opiskelijat, täydennyskoulutuksen opiskelijat mutta myös potentiaaliset opiskelijat. Perustutkinto-opiskelijat eivät maksa koulutuksesta suoraan, mutta välillisesti rahoitusmallin kautta tutkintojen valmistuttua sekä aina kun opiskelija saa lukuvuoden aikana suoritettua vähintään 55 opintopistettä. Kansainvälisten opiskelijoiden osalta otettiin käyttöön lukuvuosimaksut lukuvuodesta 2017–2018 alkaen. Avoimen yliopiston opiskelijat maksavat 15 euroa per opintopiste kustakin suorittamastaan kurssista. Täydennyskoulutukset ovat myös maksullisia, usein opiskelijoiden työnantajien maksamina. Lisäksi katsotaan, että opiskelijat pitävät muun yliopistoyhteisön, opettajat ja tutkijat kiinni ajassa.

”Opiskelijoiden avulla pysytään maailmankartalla tässä ajassa”.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on tärkeimpänä rahoittajana myös tärkeä sidosryhmä. Yliopiston johto kokee, että OKM:n tyytyväisyydestä on huolehdittava. Yliopisto käy ministeriön kanssa suoria keskusteluja aina kun on mahdollista. Yliopiston johto kuitenkin kokee, että varsinainen vuoropuhelu on aika vähäistä ja informaation vaihto yksisuuntaista. Ministeriö vaatii usein lausuntopyyntöjä eri asioihin, mutta johto kokee, että omien näkemysten esille tuominen on haastavaa. Johto kuitenkin kokee, että toisaalta ministeriöllä pitääkin olla oikeus vaatia yliopistoilta järkevää rahan käyttöä.

Yritykset ja ympäröivä elinkeinoelämä ovat tutkimuksen näkökulmasta erittäin tärkeitä sidosryhmiä. Yritykset tuovat rahaa tilaustutkimusten myötä, mutta erityisesti niitä arvostetaan siksi, että ne tarjoavat yliopistolle tutkimuskohteita. Yritykset siis käytännössä mahdollistavat tutkimuksen tekemisen. Yritysten kanssa tehdään tutkimusyhteistyötä, ja tiedon yhdessä kehittäminen koetaan tärkeäksi yhteistyönä.

tulokseksi. Yritysten kautta myös yliopiston tutkimus tulee näkyväksi. Erityisesti Vaasassa yliopiston profiili sopii yhteen ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Yhteistyösuhteet ja yritysten kanssa luotavat verkostot ovat yliopiston uuden strategian ja profiilin kannalta erittäin tärkeitä. Yritysten kanssa käydään jatkuvaa vuoropuhelua tutkimusyhteistyön kautta ja yritysten tarpeet tunnistetaan sitä kautta. Toisaalta yliopistolta puuttuu keinot mitata puolueettomasti yritysten tyytyväisyyttä. Imagotutkimusta tai muuta vastaavaa ei ole tehty.

Tutkijoita pidetään sidosryhmänä siinä mielessä, että yliopisto tarjoaa heille alustan toteuttaa omaa tutkimustyötään. Yliopisto korostaa omassa strategiassaan sitä, että yliopiston on luotava tutkijoille hyvät edellytykset kansainvälistyä ja edetä urallaan. Yliopiston pitää hyvällä henkilöstöpolitiikalla turvata nämä tavoitteet. Tutkijat taas ovat ne henkilöt, jotka käytännössä tekevät työn tutkimuksen tavoitteiden toteutumiseksi.

5.3. Tulokortin ja strategiakartan suunnittelu

Tässä luvussa kuvataan strategiakartan ja tulokortin suunnitteluun liittyviä vaiheita. Edellisessä luvussa 5.2. esiteltiin kohdeyliopistoa yleisesti, yliopistossa toteutettua strategian muutosta, sidosryhmiä sekä muita tulokortin kannalta olennaisia seikkoja. Tässä luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksen kulusta, kuten miten empiria kerättiin ja miten haastattelut ja muu yhteydenpito organisaatioon toteutettiin. Empiirinen tutkimus tehtiin marraskuun 2017 ja helmikuun 2018 välisenä aikana.

5.3.1. Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Ennen haastatteluja tutkija perehtyi aiheeseen kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten perusteella. Näiden perusteella muodostettiin viitekehys sekä haastattelujen teemat. Haastatteluja oli yhteensä kuusi, jotka toteutettiin kahdella haastattelukierroksella. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin yhtä toisen haastattelukierroksen keskustelunomaista haastattelua lukuun ottamatta. Näiden lisäksi tutkija kävi epävirallisia keskusteluja ja ajatuksen vaihtoa kohdeyliopiston henkilöiden kanssa. Tutkija itse työskentelee organisaatiossa, joten haastattelujen lisäksi tutkijalla oli omaa tietoa aiheesta sekä pääsy sisäisiin materiaaleihin ja järjestelmiin.

Ensimmäisellä haastattelukierroksella tutkija haastatteli aluksi yliopiston johtoa, johon valikoitui rehtori, silloinen vararehtori (uusi vararehtori nimitettiin 1.1.2018 alkaen) sekä strategisesta valmistelusta vastaava johtaja. Haastattelut toteutettiin marras-joulukuun 2017 aikana puolistrukturoituina teemahaastatteluina, eli kysymysten teemat olivat kaikille haastateltaville yhteisiä ja haastateltavat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelutilanteissa teemat ja niitä tukevat kysymykset oli kirjattu paperille ja haastateltavat saivat vastata kysymyksiin haluamassaan järjestyksessä. Lisäksi heillä oli mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tutkijalta. Haastatteluissa selvitettiin johdon näkemyksiä yliopiston strategiasta, strategisista tavoitteista, yliopistossa toteutetusta strategian ja organisaation muutoksesta, menestystekijöitä, sidosryhmiä ja niiden tarjoamia resursseja, strategisten tavoitteiden seurannan nykytilannetta, tulokortin näkökulmiin liittyviä tavoitteita.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Lopulta litteroitu aineisto purettiin teeman mukaan Excel-kaavioon, jossa haastateltavien vastaukset oli purettu sarakkeittain ja samaa aihetta kuvaavat kommentit oli samalla rivillä. Tämän perusteella haastattelut oli mahdollista analysoida niin, että eri vastaajien vastaukset tulivat verrattaviksi keskenään. Vastausten ja haastatteluissa käytyjen keskustelujen perusteella tutkijalle alkoi muodostua käsitys mihin asioihin yliopiston johto kaipasi strategista mittausjärjestelmää.

Ensimmäisten kolmen haastattelun jälkeen tutkija laati oman alustavan näkemyksensä strategiakartasta ja tulokortista. Näitä käytiin vielä läpi tammi-helmikuun 2018 aikana haastattelujen toisella kierroksella. Tutkija haastatteli aiemmin haastateltua edellistä vararehtoria, uutta vararehtoria sekä tutkimuksen palveluiden päällikköä. Lisäksi tutkija sai sähköpostitse kommentteja yliopiston laskentatoimen laitoksen aiheeseen perehtyneeltä emeritusprofessorilta. Haastattelujen toisen kierroksen perusteella strategiakartta ja tulokortti saivat tässä tutkielmassa esiteltävän muotonsa. Kuviossa 10 on yhteenveto haastattelun aikatauluista ja kestoista.

Haastattelujen toteutus		
30.11.2017	Vararehtori 1	1 h 16 min
5.12.2017	Rehtori	30 min
19.12.2017	Johtaja, strateginen valmistelu ja lakiasiat	1 h 5 min
29.1.2018	Vararehtori 1 (siirtynyt toisiin tehtäviin 1.1.2018 alkaen)	Ei nauhoitettu
2.2.2018	Tutkimuksen palveluiden päällikkö	49 min
23.2.2018	Vararehtori 2 (aloittanut tehtävässä 1.1.2018)	56 min

Kuvio 10. Haastattelujen aikataulut ja kestot.

Organisaatiossa oli toteutettu strategian muutos, joka konkretisoitui viimeistään 1.1.2018 voimaan astuneen uuden organisaatorakenteen muodossa. Johdon aika oli kulunut uuden strategian ja rakenteen suunnitteluun ja toteuttamiseen, mutta strategian seuranta tai tarkempaa mittaamista ei oltu suunniteltu. Epävirallisissa keskusteluissa muiden organisaation henkilöiden kanssa kävi ilmi, että organisaatioon oli aiemminkin suunniteltu Balanced Scorecardin käyttöönottoa, mutta hankkeet olivat jääneet kesken syystä tai toisesta. Joka tapauksessa haastateltavat totesivat, että strategian mittaaminen on tärkeää ja erityisesti tilanteessa, jossa yliopisto on tehnyt strategisen suunnanmuutoksen. Numeerinen, pääasiassa yliopistojen rahoitusmalliin perustuva mittaaminen on toteutettu, mutta strategian toteutumisen seurantaan kaivattiin työkaluja. Tulokortin suunnittelu oli kuitenkin tutkijan itsensä ehdottama, sillä oman työnsä puolesta hän tiesi, ettei organisaatiossa ollut vastaavaa strategian mittaamiseen toteutettua työkalua käytössä.

Suunnittelua ei toteutettu täysin kirjallisuuden mukaisesti. Esimerkiksi Kaplan ja Norton (1996a, 300–308) kuvaavat prosessin etenemistä työryhmissä, mutta suunnittelu toteutettiin täysin tutkijan tekemien haastattelujen perusteella. Tutkijan aikataulusyistä suunnittelu ei alkanut johdon kanssa toteutetulla yhteisellä aloituspalaverilla, kuten yleensä on tapana. Tulokortti –hankkeesta ei myöskään informoitu henkilöstöä, sillä tutkija halusi jättää johdon myöhempään harkintaan, miten hanke etenee tulokortin alustavan suunnittelun valmistuttua. Haastattelut toteutettiin vain ylimmälle johdolle, ja tulosityksiköiden, eli schoolien ja tutkimusalustojen johtajien haastatteluja ei toteutettu, sillä organisaatiomuutoksesta johtuen heidät valittiin tehtäviinsä tammikuusta 2018 alkaen. Tulokortin myöhempään mahdolliseen käyttöönottoon jää strategiakartan ja tulokortin esittely tulosityksiköiden johdolle.

Kirjallisuuden ja haastattelujen perusteella selvitettiin strategiakartan ja tulokortin suunnittelun kannalta olennaiset tiedot. Tärkeimmät seikat liittyivät strategiaan ja yliopiston missioon ja visioon. Julkiseen organisaatioon sovellettavassa strategiakartassa ylimmän strategisen tavoitteen toteutuminen on kartan ylin tavoite, joihin näkökulmien toteutuminen johtaa. Lisäksi haastatteluilla selvitettiin strategiakarttaan ja tulokorttiin valittujen näkökulmien tavoitteet ja pohdittiin eri vaihtoehtojen välisiä syy-seuraussuhteita. Haastateltavilla oli joiltain osin toisistaan poikkeavia näkemyksiä mittariston tavoitteista, joten sen rakentaminen lopulliseen muotoonsa oli haastavaa. Osa haastatteluissa ilmenneistä tavoitteista ja mittariehdotuksista olisi ollut mahdotonta tai hankala mitata, vaikka ne olisivatkin kuvanneet syy-seuraussuhteita kenties paremmin kuin lopulliseen ehdotukseen päätyneet vaihtoehdot. Lopullisen tulokortin mittarit kuitenkin haluttiin pitää sellaisina, että tulokset ovat jo nykyisellään saatavilla. Yksi henkilöstökyselyyn perustuva mittari otettiin jo mukaan, vaikka kyselyn käyttöönottoa vasta suunnitellaan tulevaisuudessa toteutettavaksi.

Tulokortin suunnitteluun sovelletaan Kaplanin ja Nortonin vaiheita, jotka on kuvattu luvussa 3.2.1. Strategiakartan suunnittelun vaiheisiin sovelletaan Scholeyn (2005) mallia, joka kuvattiin luvussa 3.2.2. Koska Olven ym. (2004: 3) mukaan strategiakartta voidaan suunnitella ennen tulokortin mittaristoa, tutkija yhdisti Kaplanin ja Nortonin (1996a) ja Scholeyn (2005) mallien vaiheet. Tulokortin suunnittelun vaiheista kaksi ensimmäistä vaikuttavat myös strategiakartan muotoutumiseen. Organisaatiotason määrittely ja yhteisymmärrys strategisista tavoitteista on hyvä olla valmiita ennen strategiakartan suunnittelua. Nämä vaiheet toteutettiin ensimmäisenä. Näiden perusteella muodostettiin strategiakartta tavoitteineen. Tämän jälkeen strategiakartan tavoitteisiin luotiin niitä kuvaavat mittarit ja näin muodostettiin yliopiston tulokortti.

Seuraavissa kappaleissa on kuvattu Vaasan yliopiston Balanced Scorecardin mukaisten tulokortin ja strategiakartan suunnittelua yliopiston johdolle tehtyjen haastattelujen ja edellä kuvatun teoreettisen katsauksen perusteella.

5.3.2. Organisaatiotason määrittely

Strategiakartan ja tulokortin suunnittelun osalta olennaista on määritellä, mille organisaation tasolle ne toteutetaan. Vaasan yliopiston organisaatorakenne on esitelty luvun 5.2. kuviossa 9. Koulutus tapahtuu neljässä akateemisessa yksikössä (yleisesti puheessa käytetään myös englanninkielistä nimitystä ”school”). Tutkimusta tehdään

sekä schooleissa, tutkimusalustoissa että erillislaitoksissa, jotka ovat omia tulosityksiköitään. Strategiakartan ja tuloskortin organisaatiotason määrittelyssä tutkija pohti tulosityksikkötason käyttöä tai vaihtoehtoisesti yliopistotason käyttöä. Tutkielmassa oli alun perin tarkoituksena suunnitella yksi yliopistotason tuloskortti, joka kattaisi laajasti koko strategian ja yliopiston kaikki yliopistolain mukaiset tehtävät (koulutus, tutkimus, yhteiskunnallinen vaikuttavuus) huomioiden.

Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että tuloskorttihankkeelta toivottaisiin työkalua vasta tehdyn uuden strategian muutoksen seurantaan. Suurin strateginen muutos koskee tutkimukseen tehtäviä panostuksia. Korkeakoulusektorin sisällä käytävässä epävirallisessa keskustelussa puhutaan koulutus- ja tutkimusyliopistoista. Vaasan yliopisto on tähän asti profiloitunut vahvana koulutusyliopistona. Vaasan yliopiston tulokset koulutuksessa ovat erinomaiset, mutta tutkimuksen tuloksissa on kilpailijoita jäljessä. Vaasan yliopiston asemaa tutkimusyliopistona tulee vahvistaa. Tavoitteena on parantaa tutkimuksen asemaa yliopiston omilla aloilla.

Kirjallisuudessa painotetaan, että tuloskortti suunnitellaan strategiselle liiketoimintayksikölle (SBU). (Kaplan & Norton 1996a, 300–301; Malmi ym. 2002, 70; Kamensky 2000, 62.) Kirjallisuuskatsauksen perusteella voi päätellä, että yliopistoissa koulutuksen ja tutkimuksen voitaisiin katsoa olevan erilliset liiketoimintayksiköt, riippumatta siitä, miten ne on jaettu eri organisaatioyksiköille. Seuraavassa on perusteltu tätä näkemystä tarkemmin luvussa 3.2.1. kuvatun Porterin kilpailukentän määritelmän avulla.

Koulutuksen asiakkaita ovat opiskelijat ja kilpailijoita ovat muut koulutusorganisaatiot, kuten yliopistot ja ammattikorkeakoulut. Asiakkaiden lisäksi koulutuksessa tärkeä sidosryhmä on yritykset ja organisaatiot, joihin valmistuneet työllistyvät. Korvaavat tuotteet ovat muut vastaavat koulutusohjelmat muissa korkeakouluissa tai saman yliopiston muut koulutusohjelmat. Uuden kilpailun uhaksi voidaan määritellä muutokset koulutusrintamalla, johon vaikuttaa esimerkiksi digitalisaation tuomat mahdollisuudet osallistua koulutustarjontaan myös globaaleilla koulutusmarkkinoilla. Yliopistossa henkilöstön osaaminen jakaantuu suurelta osin sekä opetuksen antamiseen että tutkimuksen tekemiseen, mutta osa henkilöstöstä on keskittyneitä vain opetukseen. Yliopiston menestystekijöistä voidaan selvästi erottaa koulutus omana kokonaisuutenaan – Vaasan yliopiston tulokset koulutuksessa ovat suhteellisesti mitattuna erinomaiset omilla aloillaan, erityisesti kauppätieteissä ja viestinnässä.

Tutkimuksen asiakkaita ovat yritykset ja organisaatiot, joille tutkimusta tehdään liiketoiminnan parantamiseksi, sekä tiedeyhteisö, joka hyötyy tutkimuksen edistymisestä sekä verkostoitumisesta. Kilpailijoita ovat muut tutkimusta tekevät yliopistot, tutkimusorganisaatiot sekä yritysten omat tutkimus- ja kehitysyksiköt. Kuten edellä mainittiin, niin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstö tekee suurelta osin molempia tehtäviä, mutta kuten opetuksessa, niin tutkimuksessakin on omaa henkilöstöä, tutkijoita ja tutkimusapulaisia, jotka tekevät vain tutkimusta. Tutkimuksessa on selkeästi omat opetuksesta erilliset menestystekijänsä, kuten läheiset verkostosuhteet muiden tutkimuslaitosten sekä yritysten ja organisaatioiden kanssa. Vaasan yliopistolla tutkimukseen liittyen tärkeä menestystekijä on alueen yritykset, erityisesti energiateollisuus, joka edistää tekniikan alan tutkimusta yliopistossa.

Porterin kilpailukentän käsitteen avulla analysoituina koulutuksen ja tutkimuksen eroavaisuuksista voidaan tehdä johtopäätös, että ne voidaan käsittää erillisinä strategisina ”liiketoimintayksiköinä” huolimatta siitä, miten ne ovat organisaatorakenteessa jakaantuneet. Yliopistossa kaikissa akateemisissa tulosyksiköissä tehdään molempia. Julkisissa organisaatioissa tulokortti voidaan toteuttaa yhden teeman mukaisesti vaikka se olisi jakaantunut usealle tulosyksikölle.

Tämän yllä olevan päättelyketjun perusteella tutkija päätyi tekemään strategiakartan ja tulokortin Vaasan yliopiston tutkimustehtävälle. Tutkimuksen ja koulutuksen syy-seuraussuhteet on lähes mahdotonta saada mahtumaan yhteen strategiakarttaan erillisten strategioiden takia. Yhteisenä tavoitteena olisi voinut olla esimerkiksi laadun parantaminen tai digitalisaatio, mutta tulokortin tavoitteita määriteltäessä konkreettisiksi mittareiksi tavoitteet pitäisi kuitenkin määritellä erikseen koulutuksen ja tutkimuksen tasolle. Laatu merkitsee eri asioita koulutuksessa ja tutkimuksessa ja digitalisaatio vaikuttaa niihin eri tavalla. Jokaisen tulokortin mittarin pitäisi olla osa syy-seuraussuhteiden ketjua, joka kuvaa liiketoimintayksikön strategiaa (Kaplan & Norton 1996a, 30–31). Mittareita ei tutkielman laatijan näkökulmasta pysty kuvaamaan yhteisesti koulutukselle ja tutkimukselle. Tutkielmassa olisi voitu myös suunnitella oma strategiakartta ja tulokortti koulutukselle. Vaasan yliopistossa koulutus ei tällä hetkellä kaipaa suurta strategista muutosta. Strategiakartan syy-seuraussuhteet ja tulokortin avulla mittaaminen toki hyödyttäisivät varmasti myös koulutusta, mutta tutkija kuitenkin päätti rajata sen tutkimuksen ulkopuolelle tutkielman laajuus huomioiden.

Tutkimuksessa on määritelty organisaatiotasoksi Vaasan yliopiston tutkimustehtävä.

5.3.3. Yliopiston strategiset tavoitteet

”Strategia on kaikkein simppeleimmillään tarina siitä, mihin suuntaan ja millä keinoin. Vaasan yliopiston osalta siinä on tapahtunut suunnan muutos”

Kaplanin ja Nortonin (1996a: 302–305) mallin mukaan seuraavassa vaiheessa pyritään löytämään yhteisymmärrys organisaation strategisista tavoitteista. Vaasan yliopiston johto kuvasi haastatteluissa useita strategisia tavoitteita. Oman kilpailuaseman vahvistaminen ja kirkastaminen yliopistosektorilla sekä itsenäisenä yliopistona säilyminen ovat ensisijaiset tavoitteet siitä mihin suuntaan uuden strategian keinoilla pyritään. Strategisina keinoina ovat yliopiston valitsemille aloille fokusointi ja näiden alojen integraatio. Lisäksi kestäväällä akateemisella pohjalla toimiminen, laadun parantaminen, yhteistyö yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön asettamat tavoitteet ovat tärkeitä strategian saavuttamiselle. Tutkimustoiminnan tulosten ja laadun parantaminen nähtiin olennaisena ja myös helposti mitattavana. Ulkoisella rahoituksella kasvaminen nähtiin lyhytjänteisenä kasvuna. Tutkimuksen tekemisen osalta myös halutaan olla avoimia, jotta uusien kumppanuuksien houkuttelemisen on mahdollista.

Strategisia tavoitteita tukemaan on muodostettu uusi organisaatorakenne 1.1.2018 alkaen. Uudistumista tukemaan on muodostettu kolme uutta tutkimusalustaa, joissa on tarkoitus tehdä alasta riippumatonta ilmiölähtöistä ja monitieteistä tutkimusta. Kolmesta alojen perusteella jaetusta tiedekunnasta on muodostettu neljä schoolia, joita kaikkia yhdistää kauppatieteellinen ala. Monet uudistumisen työkalut tukevat tutkimukseen panostamista, kuten tutkimusalustat, julkaisupalkkiojärjestelmä, monitieteisyyden tukeminen erikseen kohdennettavan rahoituksen avulla, tutkimuksen arviointi, sekä scientific boardit, eli tutkimukseen liittyvät ulkopuolisista asiantuntijoista koostuvat ohjausryhmät.

Tutkimukseen liittyvät tavoitteet korostuivat yliopiston johdon haastatteluissa. Koulutuksen osalta yliopisto on omilla aloillaan menestynyt. Suurin suunnanmuutos, mitä uudella strategialla tavoitellaan, on tutkimukseen panostaminen.

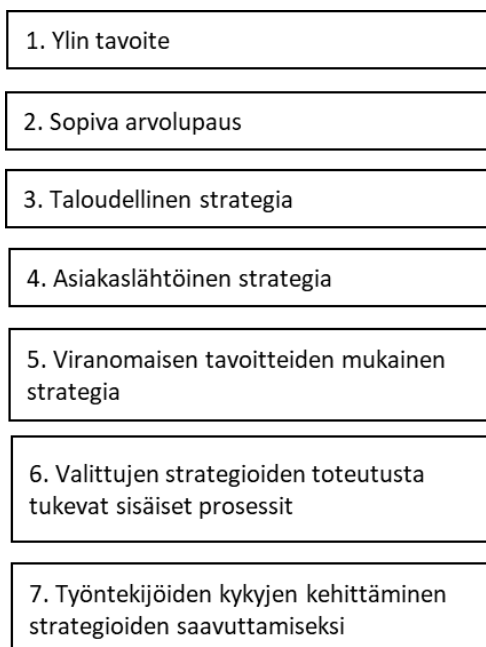
Yliopiston johtajilla oli yhteinen ymmärrys siitä, että tärkein strateginen tavoite on panostaa yliopiston tutkimustehtävään.

Strategiakarttaan valitut strategiset tavoitteet on kuvattu seuraavassa kappaleessa, jossa on kuvattu strategiakartan suunnittelua ja miten strategiakartan tavoitteisiin on päädytty.

5.3.4. Vaasan yliopiston strategiakartta

Tässä tutkielmassa käytetään Scholeyn (2005: 14) mallia strategiakartan suunnittelussa. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään ylin tavoite. Tämän jälkeen valitaan sopiva arvolupaus. Seuraavaksi valitaan näkökulmien mukaiset strategiat. Scholeyn mallissa oli näkökulmina perinteiset neljä: taloudellinen, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu. Kaplanin ja Nortonin (2001a: 24) mukaan julkisilla organisaatioilla täytyy kuitenkin olla kolme korkeimman tason tavoitetta, joiden avulla se täyttää missionsa (kuvio 4). Tavoitteet liittyvät talouteen, asiakkaisiin ja viranomaisiin. Scholeyn mallin vaiheisiin lisätään siis Kaplanin ja Nortonin ehdottama viranomaisnäkökulma. Näiden kolmen näkökulman määrittelyn jälkeen organisaatio määrittelee tavoitteet sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmille.

Kuviossa 11 on Scholeyn (2005: 14) mallin mukaiset strategiakartan suunnittelun vaiheet, joihin on lisätty viranomaisen tavoitteiden mukainen strategia suunnittelun viidenneksi vaiheeksi. Seuraavassa kuvataan Vaasan yliopiston strategiakartan suunnittelua Scholeyn mallin vaiheiden mukaisesti.



Kuvio 11. Tutkielman strategiakartan suunnittelun vaiheet.

Vaihe 1. Ylimmän tavoitteen määrittely

Vaasan yliopistolle tärkeää on itsenäisenä yliopistona pysyminen. Yliopiston johto uskoo, että strateginen suunnan muutos on keino säilyä itsenäisenä. Vaasan yliopiston uuden strategian myötä vapautuneita resursseja on tarkoitus suunnata niin, että yliopiston tutkimusprofiili vahvistuu. Tutkimuksen akateemisia tuloksia, laatua ja yhteistyötä tutkimuksen osalta on siis tarkoitus vahvistaa. Näiden toteutuessa myös nykyisellä rahoitusmallilla myös Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) perusrahoitus kasvaa tutkimuksen tulosten perusteella kohdennettavien rahojen osalta. Vaasan yliopisto on ollut vahva koulutuksessa omilla aloillaan suhteessa muihin yliopistoihin ja omaan kokoonsa, mutta tutkimuksen osalta tuloksia on vahvistettava pärjätäkseen kilpailussa.

Tästä syystä strategiakartan ylimmäksi tavoitteeksi muotoutui tutkimuksen osalta ”Tutkimusprofiilin vahvistaminen”.

Vaihe 2. Sopivan arvolupauksen määrittely

Seuraavassa vaiheessa määritellään organisaation arvolupaus. Arvolupaus tyypillisesti liittyy joko operationaaliseen erinomaisuuteen, läheisiin asiakassuhteisiin tai tuotejohtajuuteen. Traceyn ja Wierseman (1993: 84, 87–88) mukaan *läheisillä asiakassuhteilla* tarkoitetaan sitä, että markkinat kohdennetaan tarkasti ja tuotteet ja palvelut räätälöidään kyseisille markkinoille. Läheisten asiakassuhteiden arvolupauksen tehneet organisaatiot yhdistävät syvän asiakastuntemuksen joustavuuteen, joka mahdollistaa nopean reagoinnin asiakkaiden erityisiin tarpeisiin. Läheisten asiakassuhteiden arvolupaus sopii näistä parhaiten Vaasan yliopistolle. Yliopiston uusi rakenne korostaa sen erikoistumista aloille, joita ovat kauppatieteellinen ala yhdistettynä tekniikkaan, julkiseen hallintoon sekä viestintään. Alat yhdessä muodostavat integroidun kokonaisuuden. Erityisesti tekniikan yhdistäminen kauppatieteisiin sopii paikallisten globaalienkin energiateollisuuden yritysten tarpeisiin.

Yliopiston arvolupaus liittyy läheisiin asiakassuhteisiin.

Vaihe 3. Taloudellisen strategian määrittely

Scholeyn (2005, 15–16) mukaan taloudellisia tavoitteita on perinteisesti kolme: tuottojen kasvattaminen, tuottavuuden parantaminen ja käyttöpääoman kiertonopeuden tehostaminen. Näistä strategioista Vaasan yliopiston taloudellisia tavoitteita vastaa

tuottojen kasvattaminen. Taloudelliseen näkökulmaan valikoitui varsinaiset tavoitteet, joita strategialla halutaan toteuttaa ja jotka osaltaan vaikuttavat tutkimusprofiilin vahvistamiseen. Laajentamalla rahoituspohjaa vähennetään riippuvuutta Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) rahoituksesta ja se onnistuu vain tutkimukseen panostamalla. OKM:n rahoitukseen liittyvien epävarmuustekijöiden takia yliopistojen tulee aktiivisesti hankkia muuta ulkopuolista rahoitusta mm. tutkimushankkeiden ja lahjoitusten kautta. Tutkimukseen panostaminen vaikuttaa kuitenkin myös OKM:n positiivisesti perusrahoitukseen, jota jaetaan yliopistoille niiden akateemisten tulosten perusteella prosentuaalisena osuutena. Yliopisto toimii siis kilpailutilanteessa suhteessa muihin yliopistoihin perusrahoituksen osalta.

Taloudelliset tavoitteet ovat siis ”(1) Rahoituspohjan laajentaminen” ja ”(2) Kilpailuaseman säilyttäminen”.

Vaihe 4. Asiakslähtöisen strategian määrittely

Yliopiston asiakkaiden määrittely ei ole yhtä yksinkertaista kuin yrityksissä. Koulutuksen näkökulmasta opiskelijat koetaan yliopiston tärkeäksi asiakasryhmäksi, vaikka he eivät suoraan maksa yliopiston tuottamasta palvelusta. Tutkimuksen näkökulmasta asiakkaiksi on helppo määrittellä yritykset ja organisaatiot, joille tutkimusta tehdään ja jotka maksavat yliopistolle tutkimuksen tekemisestä. Kuitenkin yliopiston tutkimuksesta hyötyy laajemmin ajateltuna koko yhteiskunta. Yliopistoissa tehdään tilaustutkimusten lisäksi perustutkimusta, joka hyödyttää koko yhteiskuntaa. Tämä onkin oikeastaan yliopiston tutkimuksen ja tieteen perimmäinen tarkoitus. Tieteen edistyminen ja tutkimuksen tulokset parantavat koko ihmiskunnan hyvinvointia. Suppeammin ajateltuna tutkimuksen edistymisestä hyötyy myös tiedeyhteisö. Yliopiston tutkijoiden tehtävänä on tutkimuksellaan edistää tieteen kehitystä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta, eikä vain edistää yritysten ja organisaatioiden toiminnan kehitystä tutkimuksen avulla. Strategiakartan asiakasnäkökulmassa tulee päättää, miten asiakkaille tuotetaan arvoa. Yliopisto haluaa arvolutapauksellaan panostaa läheisiin asiakassuhteisiin. Yritysten ja organisaatioiden osalta yliopiston tavoitteena onkin lisätä ja syventää yhteistyötä. Pelkkä tilaustutkimusten tekeminen ei kuitenkaan riitä, vaan halutaan aidosti olla näiden asiakkaiden kanssa kumppaneita. Tiedeyhteisön näkökulmasta yliopiston täytyy olla sellainen alusta tutkijoille, jotta vaikuttavan tutkimuksen tekeminen on mahdollista. Tutkijat vievät tutkimustaan eteenpäin osallistumalla erilaisiin asiantuntijatehtäviin. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa konferensseihin osallistumiset, kansainväliset vierailut, lausunnot, tehtävät tieteellisissä

julkaisuissa ja tieteelliset ohjaus- ja johtamistehtävät. Tieteellisten asiantuntijatehtävien myötä Vaasan yliopisto näkyy enemmän tiedeyhteisön keskuudessa kuin myös julkisuudessa. Tämä parantaa Vaasan yliopiston imagoa tutkimusyliopistona.

Asiakasnäkökulman tavoitteet ovat: ”(3) Yhteistyön lisääminen” ja ”(4) Tieteen edistäminen”.

Vaihe 5. Viranomaisen tavoitteiden mukaisen strategian määrittely

Yliopistoilla on laissa määritelty tehtävä ja viranomaisten tehtävänä on huolehtia, että nuo tehtävät tulevat hoidetuksi. Yliopistot toimivat opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) hallinnan alaisuudessa. OKM määrittelee yliopistoille omat tavoitteensa, jotka ovat rahoituksen pohjana. Yliopistot toimivat OKM:n tiiviissä talutusnuorassa ja yliopistojen on pystyttävä toimimaan OKM:n tavoitteiden saavuttamiseksi. Viranomaisen, eli Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) näkökulma on tärkeä huomioida, sillä suurin osa yliopiston rahoituksesta tulee ministeriöstä. Ministeriö seuraa yliopistojen tuloksia tulossopimusten kautta.

”Ministeriö voi tietysti, ei sekään nyt varsinaisesti ole se asiakas, mutta kun se on rahoittaja, niin se pitää pitää tyytyväisenä.”

Yliopistot ovat tilivelvollisia ministeriölle toiminnastaan. Yliopistot saavat ministeriön perusrahoituksesta osan (33 % kokonaisrahoituksesta vuoden 2017 rahoitusmallissa) tutkimusten tulosten perusteella yliopistojen rahoitusmalliin perustuen. Rahoitusmallissa huomioidaan julkaisut (13 %), suoritettut tohtorintutkinnot (9 %), kilpailtu tutkimusrahoitus (9 %) sekä ulkomaalainen opetus- ja tutkimushenkilökunta (2 %). Yliopistot raportoivat näiden indikaattoreiden tuloksista kalenterivuositain. Oletettavaa on, että rahoitusmallissa huomioidaan ne tekijät, jotka ministeriö kokee tuottavan arvoa suomalaiselle tieteen tekemiselle. Rahoitusmallin indikaattoreiden perusteella OKM mittaa, seuraa ja luokittelee yliopistoja. Tutkimukseen panostamisella on vaikutukset ministeriön mittareihin. Niiden kasvattaminen on tärkeää, jotta Vaasan yliopiston asema tutkimusyliopistona OKM:n silmissä paranee. Indikaattorit voivat rahoitusmallin muuttuessa vaihtua toisiinsa, poistua tai niiden suhteellinen osuus voi vaihtua. Tuleviin muutoksiin ei voi kuitenkaan ennalta varautua. Tärkeintä on keskittyä nykyisen rahoitusmallin indikaattoreiden tulosten parantamiseen. Tulokortissa viranomaisnäkökulman tavoitteena on yksinkertaisesti:

Viranomaisnäkökulman tavoitteena on ”(5) Tutkimuksen rahoitusmallitulojen kasvattaminen”.

Vaihe 6. Valittujen strategioiden toteutumista tukevien sisäisten prosessien määrittely

Minkä sisäisten prosessien avulla tutkimusprofiilin vahvistamiseen vaikuttavien taloudellisten, asiakkaisiin ja viranomaisiin liittyvien tavoitteiden saavuttaminen toteutuu? Kaplanin ja Nortonin (2004b: 12) mukaan sisäiset prosessit jaetaan neljään eri prosessiin joita ovat toimintojen johtaminen (tuotanto, toimitus, jakelu), asiakkuuksien johtaminen (valinta, hankinta, säilytys, kasvu), innovaatiot (uudet tuotteet, palvelut, prosessit ja suhteet) sekä lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit (ympäristö, turvallisuus ja terveys, työllistäminen, yhteisö). Yliopistossa, jos tätä luokittelua prosesseista käytetään, tuotannon osalta tärkein resurssi, johon tulee panostaa, on se, että tutkimushenkilöstöllä on aikaa panostaa tutkimuksen tekemiseen. Yleensä tutkijat myös opettavat joten opetukseen menevä aika on pois tutkimuksesta. Asiakasprosessien johtamisen kannalta on tärkeää tukea verkostojen luomista. Yliopistossa tutkimuksen palvelut –yksikkö tukee tutkimuksen kehitystä ja innovaatioita. On tärkeää, että tutkimushenkilöstö löytää ja hyödyntää heille tarjottavia palveluita mahdollisimman laajasti ja että palveluita kehitetään. Strategiakartasta jäi pois Kaplanin ja Nortonin (2004b) luokittelun mukainen neljäs prosessi eli lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit.

Sisäisten prosessien näkökulman tavoitteina ovat: ”(6) Tutkimuksen resursointi”, ”(7) Verkostoitumisen edistäminen” ja ”(8) Hyödylliset tutkimuksen palvelut”.

Vaihe 7. Strategioiden saavuttamiseksi määriteltävien työntekijöiden kykyjen kehittäminen

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa korostetaan henkilöstön mutta myös koko organisaation oppimista ja kehittymistä. Kaplanin ja Nortonin (1996a, 28–29) mukaan organisaatioiden oppiminen ja kasvu tulevat kolmesta lähteestä: ihmisistä (inhimillinen pääoma), systeemeistä (informaatiopääoma) ja organisaation toimintatavoista (organisaatiopääoma). Uuden strategian muuttuessa on tärkeää, että henkilöstö omaksuu uuden strategian mukaiset toimintatavat ja ylipäänsä oppii mistä uudessa strategiassa on kyse. Kuitenkin johdolla on vastuunsa, että strategian toimeenpano suunnitellaan ja

viedään läpi koko organisaatiossa niin, että henkilöstö sitoutuu uuden strategian mukaiseen tapaan toimia.

Inhimillinen pääoma koostuu henkilöstön taidoista ja tiedoista, joita vaaditaan strategian toteuttamiseksi. Yliopistossa käydään koko henkilöstön kattavat YPJ-keskustelut (yliopistojen palkkausjärjestelmä) kahden vuoden välein, jossa arvioidaan kunkin henkilön henkilökohtainen suoriutuminen (henki-taso). Tehtävän vaativuustaso (vaatitaso) arvioidaan rekrytoitaessa tai tehtävien muuttuessa. Henkilöstön palkkaus perustuu henki-/vaatitason yhdistelmään. Mitä korkeammalle tasot on arvioitu, sitä vaativampia tehtäviä henkilö tekee ja sitä paremmin suoriutuu tehtävistään. Voisi siis päätellä, että mitä korkeammalle arvioidut tasot, sitä kyvykkäämpää henkilöstö on.

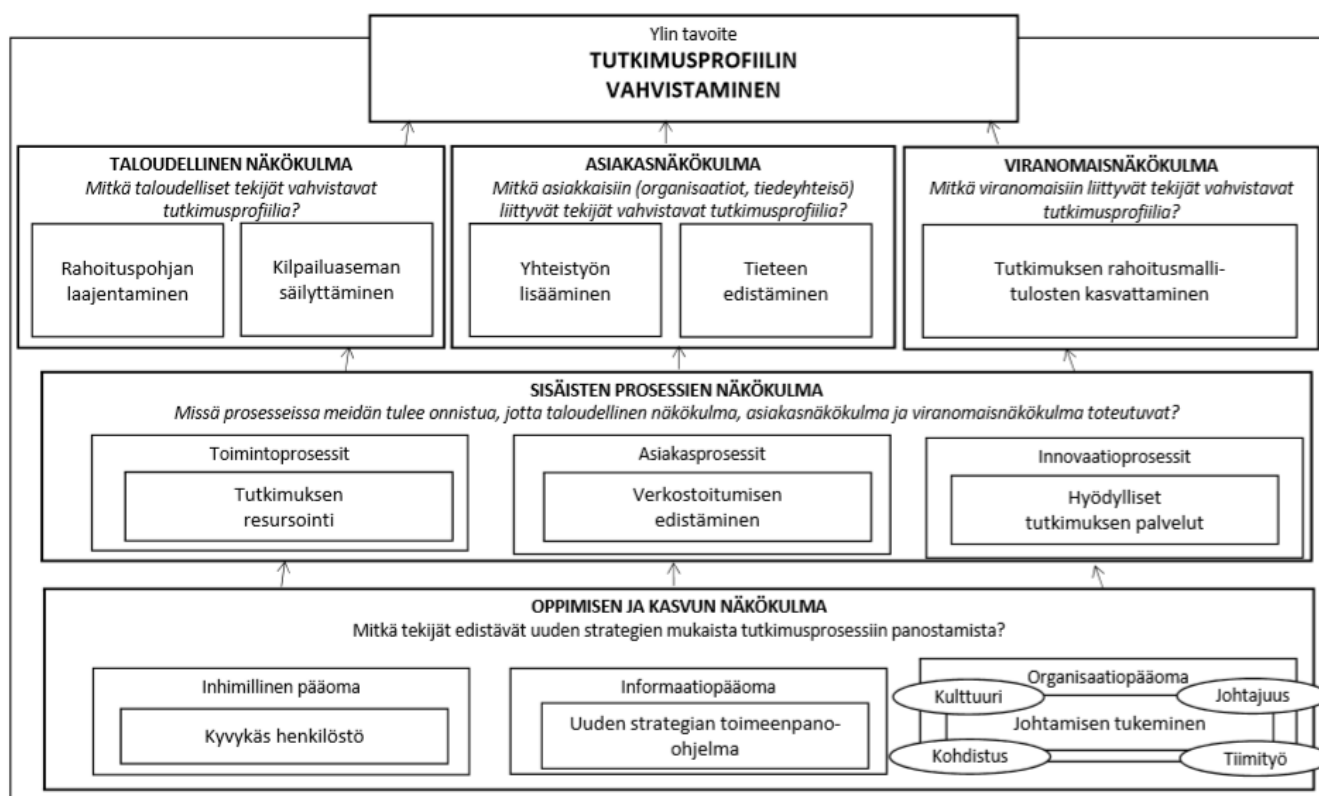
Organisaatiopääoma muodostuu kulttuurista, johtajuudesta, tiimityöstä sekä tavoitteiden ja palkitsemisen kohdistuksesta. Vaasan yliopiston strategiakartassa näitä tavoitellaan johtamisen tukemisella esimieskoulutusten avulla. Esimieskoulutuksissa voitaisiin esittää ja yhdessä kehittää keinoja viedä strategiaa ja sen mukaisia toimintatapoja eteenpäin organisaation alemmille tasoille. On tärkeää, että kaikilla yliopiston esimiehillä on yhteinen linja siitä, miten strategiasta puhutaan alaisille. Tätä yhteistä linjaa voidaan kehittää esimieskoulutuksilla, tai muilla esimiehille suunnatuilla työpajoilla. Strategiakarttaa voidaan käyttää kaikissa keskusteluissa apuna strategiasta viestimiseen.

Informaatiopääomalla tarkoitetaan yleisesti informaatiotekniikkaa. Tässä strategiakartassa informaatiopääomaksi katsottiin lukeutuvan uuden strategian toimeenpano-ohjelma. On tärkeää, että uusi strategia implementoidaan koko organisaatioon kaikille tasoille. Koko henkilöstön täytyy olla tietoisia uudesta strategiasta ja siitä, mikä oma rooli strategian toteutumisessa on. On tärkeää suunnitella tarkka ja kaikki yliopiston yksiköt kattava suunnitelma, miten strategia jalkautetaan organisaatioon. Jokaisen esimiehen vastuulla on käydä läpi strategiaa ja sen tavoitteita omille alaisilleen. Sen läpimenoa organisaatiossa voisi mitata niin, että johtajat edellyttävät yksiköiden päälliköiltä ja muilta esimiehiltä käymään alaisensa kanssa strategiakeskustelua esimerkiksi palaverissa ja kehityskeskusteluissa. Henkilökohtaisten tavoitteiden sitominen strategiaan voisi olla osa tätä strategiakartan tavoitetta.

Oppimisen ja kasvun näkökulman tavoitteet ovat: ”(9) Kyvykäs henkilöstö”, ”(10) Johtamisen tukeminen” ja ”(11) Uuden strategian toimeenpano-ohjelman läpivienti koko organisaatioon”.

Strategiakartta

Edellä mainitut tavoitteet on yhdistetty strategiakarttamalliin kuvion 12 mukaisesti.



Kuvio 12. Vaasan yliopiston strategiakartta.

5.3.5. Tulokortin mittareiden valinta

Tulokortin näkökulmiksi valikoituivat edellä kuvatun strategiakartan mukaisesti tyypilliset näkökulmat, eli taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Näiden näkökulmien lisäksi viidenneksi näkökulmaksi valikoitui viranomaisnäkökulma, joka on Kaplanin ja Nortonin (2004a) ehdotus julkisiin organisaatioihin. Viranomaisnäkökulmassa korostetaan niitä tavoitteita, joita julkinen valta on organisaatiolle asettanut. Näille viidelle näkökulmalle määriteltiin yksitoista strategista tavoitetta, jotka on kuvattu edellä olevassa luvussa 5.3.4. strategiakartan suunnittelun yhteydessä. Kullekin tavoitteelle määriteltiin yhdestä neljään mittaria. Mittareita tulokorttiin tuli yhteensä viisitoista. Tässä kappaleessa kuvataan tavoitteille määritellyjä mittareita.

Taloudellinen näkökulma

Tavoite 1. Rahoituspohjan laajentaminen

Rahoituspohjan laajentamisella tarkoitetaan nimenomaan OKM:n ulkopuolisen rahoituksen kasvattamista ja näin ollen tavoitteena on vähentää riippuvuutta OKM:n rahoituksesta. Ulkopuolista rahoitusta saadaan kahdella tavalla. Säätiöt tukevat tutkimustoimintaa myöntämillään apurahoilla. Säätiöt myöntävät apurahoja yleensä rahoitushakemusten perusteella. Näiden kanavien aktiivinen etsiminen ja hakeminen on tärkeää rahoituspohjan laajentamisen kannalta. Ulkopuolisen rahoituksen kasvu kuvaa olennaisesti tutkimustoiminnan kehittymistä rahoituksen näkökulmasta. Mitä enemmän rahoitusta yliopisto saa, sitä enemmän ja laajempaa tutkimusta yliopistolla tehdään. Mitä enemmän Vaasan yliopiston ulkopuolinen rahoitus kasvaa, sitä enemmän se kasvattaa osuuttaan kilpailukentällään.

Rahoituspohjan laajentamisen tavoitetta mittaamaan valittiin kaksi mittaria. (1) *Säätiöiden myöntämät apurahat* ja (2) *Ulkopuolisen rahoituksen kasvuprosentti*.

Tavoite 2. Kilpailuaseman säilyttäminen / kasvattaminen

Tutkielmassa toteutettava tulokortti on suunniteltu yliopiston tutkimusprofiilin vahvistamiseen. Tutkimuksen tulosten perusteella jaettavaa OKM:n rahoitusosuutta on tavoitteena kasvattaa. Uusien tutkimuspanostusten myötä Vaasan yliopistolla on tavoitteena, että suhteessa muihin yliopistoihin sen osuus kaikkien yliopistojen

tutkimusten tuloksista säilyy vähintään ennallaan tai jopa kasvaisi. Rahoitusmallin muutokset ja yliopistojen kokonaisrahoituksen väheneminen voivat kuitenkin vaikuttaa absoluuttiseen rahoitukseen negatiivisesti, mutta tällöin muutokset vaikuttavat kaikkiin yliopistoihin. Tavoitteena on kuitenkin säilyttää kilpailuasema yliopistojen keskuudessa OKM:n mittareiden osalta. Tutkimuksen kriteerit rahoitusmallissa ovat julkaisujen julkaisufoorumi-pisteet, kilpailtu tutkimusrahoitus, kansainvälisen tutkimushenkilöstön määrän kasvu ja tohtorin tutkinnot. Näiden kriteerien tulokset ovat viranomaisnäkökulman mittareita. Rahoitusnäkökulmassa kuitenkin huomioidaan näistä syntyvä rahoitus, jossa huomioidaan tulokset kolmen vuoden keskiarvoina. Rahoitukseen lisäksi vaikuttaa muiden yliopistojen tulosten kehittyminen, sillä rahoitus on aina kunkin yliopiston tulosten perusteella laskettava prosentuaalinen osuus kokonaisrahoituksesta.

Kilpailuaseman säilyttämistä / kasvattamista kuvaamaan valittiin mittariksi (3) *Tutkimuksen perusteella jaettavan OKM:n perusrahoituksen prosenttiosuus yo-sektorin rahoituksesta.*

Asiakasnäkökulma

Tavoite 3. Yhteistyön lisääminen

Yhteistyön lisäämisellä tavoitellaan yritysten ja organisaatioiden kanssa tehtävän yhteistyön lisäämistä. Tiiviit suhteet ympäröivään yhteisöön ovat erityisten tärkeitä tutkimuksen kehittämisen kannalta. Yhteistyötä voidaan tehdä monella tasolla. Tutkimusta voidaan tehdä esimerkiksi vain tilauksen mukaisesti tai sitten yrityksen liiketoimintaa voidaan aidosti kehittää yhdessä yliopiston tutkijoiden ja yrityksen henkilöstön kesken. Tämän tavoitteen mittariksi pohdittiin yhden haastateltavan kanssa, että miten yhteistyön syvyyttä voitaisiin mitata. Aluksi pohdimme asiakkaiden lukumäärän käyttämistä. Tämä ei kuitenkaan suoranaisesti mittaa miten syvää yhteistyötä näiden kanssa tehtäisiin. Pohdimme lisäksi, miten tutkimushankkeista saisi raportoitua, minkä syvyydestä asiakassuhteesta tai tutkimuksesta on kyse kussakin tapauksessa. Tällaista tietoa ei ole käytännössä mahdollista kerätä tai tallentaa järjestelmiin. Lopulta päädyimme siihen lopputulokseen, että rahamääräinen mittari kertoo tarkimmin, miten laajasta tutkimuksesta on kyse. Mitä laajempi tutkimus, sitä suurempi sen budjetti on.

Yhteistyön lisäämiseen valittiin mittariksi (4) *Yritysten ja organisaatioiden kanssa tehtävien yhteishankkeiden kokonaisbudjettien kasvuprosentti*.

Tavoite 4. Tieteen edistäminen

Tieteen edistämällä tarkoitetaan sitä, että yliopiston tekemä tutkimus kehittää tiedettä ja vaikuttavuutta. Tässä asiakkaana nähdään nimenomaisesti tiedeyhteisö. Tutkijoiden yhtenä tavoitteena on saada julkaistua mahdollisimman paljon korkeatasoisia tieteellisiä artikkeleja. Tässä olisi voinut mittarina olla korkeatasoisten (julkaisufoorumin luokat 2 ja 3) tieteellisten artikkelien lukumäärä. Ne kuitenkin kuuluvat myös Opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistojen rahoitusmalliin yhtenä kriteerinä. Niinpä se tulee mitattua seuraavassa näkökulmassa. Tutkijat tekevät myös muita tieteellisiä asiantuntijatehtäviä, kuten konferenssiesitelmiä, lausuntoja, tieteellisiin julkaisuihin liittyviä tehtäviä ja tieteellistä ohjaamista. Nämä kaikki tehtävät kehittävät osaltaan tieteen edistymistä.

Tieteen edistämistä kuvaava mittari on (5) *Tieteellisten asiantuntijatehtävien määrä*.

Viranomaisnäkökulma

Tavoite 5. Tutkimuksen rahoitusmallitulosten kasvattaminen

Tutkimuksen rahoitusmallitulosten kasvattamisella tarkoitetaan nimenomaan tulosten kasvua, ei rahoituksen kasvua. OKM voi muuttaa jopa vuosittain kunkin kriteerin perusteella jaettavaa rahoitusta. Tästä syystä mittariksi ei voi ottaa tutkimuksen perusteella jaettavan rahan määrää. Rahoituksen osalta kunkin vuoden tuloksiin vaikuttaa kolmen vuoden keskiarvo tulokset, viimeisen vaikuttavan vuoden tulosten ollessa kaksi vuotta vanhoja. Esimerkiksi vuoden 2018 rahoitukseen vaikuttavat vuosien 2014–2016 vuosien tulokset. Tämän vuoksi tutkimuksen tulosten perusteella jaettava rahamäärä ei riitä kuvaamaan sitä todellisuutta, mihin yliopiston tutkijat voivat työllään vaikuttaa.

Case-yliopiston tehdyt strategisilla muutoksilla pyritään vaikuttamaan nimenomaisesti tutkimuksen vahvistamiseen, jonka yksi keskeisistä tavoitteista on kasvattaa rahoitusmallituloksia. Näiden tulosten perusteella OKM näkee selvimmin tehtyjen toimenpiteiden vaikutukset ja vertailee ko. yliopiston tuloksia muihin yliopistoihin.

Tutkimuksen rahoitusmallitulosten indikaattoreita on yhteensä neljä, jotka ovat siis viranomaisnäkökulman mittarit.

Nämä neljä mittaria ovat: (6) *julkaisujen julkaisufoorumi-pisteet*, (7) *kilpailtu tutkimusrahoitus*, (8) *kansainvälisen tutkimushenkilöstön määrän kasvu* ja (9) *tohtorin tutkinnot*.

Julkaisuista jaetaan rahoitusta julkaisufoorumipisteiden (”jufot”) perusteella. Kukin julkaisu kuuluu tiettyyn jufo-luokkaan ja julkaisun alalajiin. Jufo-luokat ja pisteet kertovat julkaisujen laadusta.

Kilpailtu tutkimusrahoitus sisältää sekä kansallisen että kansainvälisen rahoituksen, joka tulee Suomen Akatemialta, Business Finlandilta (entinen TEKES), yrityksiltä ja EU:lta. Kansainvälisen tutkimushenkilöstön osalta OKM:n seurantaindikaattorissa on vain kansainvälisen henkilöstön määrä, jota OKM suhteuttaa muiden yliopistojen kansainvälisen henkilöstön määrään. Tulokortin osalta pohdittiin mittarivaihtoehtoiksi joko kansainvälisen tutkimushenkilöstön osuus koko yliopiston henkilöstöstä tai määrän kasvu. Koska OKM:n rahoitusmallin kannalta vain määrällä on merkitystä, niin tulokorttiin valittiin mittariksi määrän kasvu. Kansainvälisen henkilöstön osuus koko yliopiston henkilöstöstä ei ole hyvä mittari, sillä mittarin kehittyminen ei ole vertailukelpoinen OKM:n rahoituksen perusteena olevan mittarin kanssa.

Tohtorin tutkinnoista yliopisto saa rahoitusta vain tulossopimuksessa sovittuun lukumäärään asti, vaikka tohtorin tutkintoja suoritettaisiin tavoitetta enemmän. Tulokortissa kuitenkin mitataan toteutuneita tutkintoja.

Sisäiset prosessit

Tavoite 6. Tutkimukseen panostaminen

Tutkimukseen panostamisella tarkoitetaan, että tutkimuksen tekemiseen suunnataan opetus- ja tutkimushenkilöstön resursseja. Kohdeyliopistossa opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluvat pääasiassa tekevät molempia eli opettavat ja tutkivat. Henkilöstöhallinnon järjestelmistä saadaan selville opetus- ja tutkimushenkilöstön henkilötyövuodet yhteensä. Tämän lisäksi henkilöstö kirjaa työaikaansa opetukselle ja tutkimukselle SoleTM-järjestelmän avulla. Tuntikirjausten jakauma SoleTM:ssä ei ole

kovin luotettava, mutta silti tällä hetkellä ainut tapa, miten opetukseen ja tutkimukseen kuuluvista työtunneista saadaan määrällisiä arvioita.

Tutkimukseen panostamista kuvaavaksi mittariksi valittiin (10) *Tutkimukseen suunnatun työajan kasvu.*

Tavoite 7. Verkostoitumisen edistäminen

Verkostoitumisen edistämällä tarkoitetaan, että yliopisto tukee matkustamista konferensseihin sekä järjestää omia verkostoitumistilaisuuksia tutkijoille. Näillä keinoilla edistetään tutkijoiden edellytyksiä muodostaa kansainvälisiä, kansallisia ja yliopiston sisäisiä tutkimusverkostoja. Verkostoitumistilaisuuksilla tarkoitetaan kaikkia niitä tilaisuuksia, jotka edistävät tutkijan mahdollisuutta luoda suhteita ja verkostoja, jotka edistävät tieteen tekemistä, kuten konferensseja ja foorumeita. Myös vähemmän muodolliset tilaisuudet voidaan lukea verkostoitumistilaisuuksiin, mikäli niiden tavoitteena on tieteen edistäminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Verkostoitumisen edistämistä kuvaavaksi mittariksi valittiin (11) *Verkostoitumistilaisuuksiin osallistumisten määrä.*

Tavoite 8. Tyytyväisyys tutkimuksen palveluihin

Tutkimuksen palveluiden yksikön tavoitteena on, että heidän tarjoamansa palvelupaketti olisi tarpeeksi kattava ja tutkijat käyttäisivät palveluita aina tarpeen mukaan. Tyytyväisyyttä tutkimuksen palveluihin voidaan tulevaisuudessa mitata erillisellä tutkijoille suunnatulla kyselyllä. Tällä hetkellä vastaavaa kyselyä ei ole vielä toteutettu, mutta sellaisen laatiminen on ollut harkinnassa.

Mittarina on siis (12) *Tutkijoiden tyytyväisyys tutkimuksen palveluihin.*

Oppimisen ja kasvun näkökulma

Tavoite 9. Kyvykäs henkilöstö

Osaava ja kehittyvä henkilöstö on yliopiston toiminnan peruslähtökohta. Yliopistoissa henkilöstön tehtävien vaativuus määritellään Yliopistojen palkkausjärjestelmän (YPJ) vaativuustason (vaati-taso) mukaisesti. Henkilökohtaista suoriutumista arvioidaan

henkilökohtaisen suoriutumisen (henki-taso) määritelmien mukaisesti YPJ-arvioinneissa kahden vuoden välein. Mitä korkeampi vaati-taso, sitä vaativammista tehtävistä on kyse. Mitä korkeampi henki-taso, sitä paremmin ko. henkilö on tehtävistään suoriutunut kyseisessä tehtävässään. Vaati-tasoa arvioidaan aina uusissa tehtävissä viimeistään puoli vuotta työn aloituksesta tai aina tehtävien vaativuustason muuttuessa. Vaati- ja henkitasot yhdessä määrittelevät henkilön palkan. Erityisesti henki-tason määrittelyn osalta mainittakoon ongelmana, että vaikka suoriutuminen olisi korkeatasoista, henkitasoa ei silti välttämättä voida nostaa vastaamaan oikeaa tasoa. Henkitaso määritellään usein aloittavalle henkilölle alimmille tasoille ja on jo lähtökohtaisesti alempana kuin vanhempien työntekijöiden, vaikka se ei välttämättä tarkoita huonompaa suoriutumista. Lisäksi arviointikeskusteluissa tasoa voidaan nostaa korkeintaan yksi taso kerrallaan. Koska palkankorotukset riippuvat henki-tasojen nostoista, ei niitä voida välttämättä kaikille myöntää, vaikka niin ansaitsisivatkin. Teoriassa kuitenkin vaati- ja henkitasojen yhdistelmä kertoo parhaiten siitä, millä tasolla henkilöstö työskentelee ja miten hyvin he tehtävistään suoriutuvat.

Henkilöstön kyvykkyyttä kuvaavaksi mittariksi valittiin (13) *tutkimushenkilöstön keskimääräinen vaativuus- / henkilökohtaisen suoriutumisen taso*.

Tavoite 10. Johtamisen tukeminen

Uuden strategian myötä on tärkeää tukea esimiesten johtamista järjestämällä esimieskoulutuksia uuden strategian mukaisten toimintatapojen ja niistä viestimisen oppimiseen. Esimieskoulutusten avulla esimiehet pystyvät paremmin viemään uutta strategiaa eteenpäin organisaatiossa.

Johtamisen tukemista kuvaavaksi mittariksi valittiin (14) *esimieskoulutusten osallistumisprosentti*.

Tavoite 11. Uuden strategian toimeenpaneminen

Uusi strategia ei kuitenkaan tule osaksi organisaatiokulttuuria, mikäli sen toimeenpano epäonnistuu. Strategian toimeenpano on yleisimpiä strategian muutokseen liittyviä ongelmia. Strategian jalkauttaminen osaksi henkilöstön joka päiväistä työtä on toimeenpanon kulmakivi. Ilman onnistunutta toimeenpanoa henkilöstö ei kykene muuttamaan päivittäistä toimintaansa. Strategian toimeenpaneminen ja jalkauttaminen koko organisaatioon on siis olennaisessa roolissa strategian toteuttamiselle. On tärkeää,

että koko yliopiston henkilöstö on osana strategiakeskustelua. Esimiesten toimesta strategiaa tulee käsitellä tiimeissä ja strategian mukaisista toimenpiteistä pitää muodostaa suunnitelma. Kutakin yksikköä vastaavan johtajan tulee huolehtia, että strategiakeskustelu etenee organisaatiossa kaikille tasoille ja jokaiselle henkilöstöön kuuluvalla.

Uuden strategian toimeenpanoa kuvaavaksi mittariksi valittiin (15) *strategian toimeenpanosuunnitelman läpimenoprosentti organisaatiossa*.

Läpimenoprosentti lasketaan niin, että yksikön koko henkilöstö on nimittäjässä ja strategiakeskusteluihin tai strategisiin tavoitekeskusteluihin tms. osallistuneen henkilöstön määrä osoittajassa. Läpimenoprosentti on 60 % jos yksikössä on 100 henkilöä ja 60 on osallistunut strategiakeskusteluun.

5.3.6. Vaasan yliopiston tulokortti

Kohdeyliopistolle suunnitellussa tulokortissa on siis yhteensä viisi näkökulmaa, taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, viranomaisnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Kullekin näkökulmalle määriteltiin tavoitteet sekä kullekin tavoitteelle sopivat mittarit. Tavoitteita on yhteensä yksitoista (11) ja mittareita yhteensä viisitoista (15). Alla olevassa taulukossa (kuvio 13) on kuvattu kaikki tulokortin näkökulmat, niiden mukaiset tavoitteet ja niitä kuvaavat mittarit.

VAASAN YLIOPISTON TULOSKORTTI

NÄKÖKULMA	STRATEGINEN TAVOITE	MITTARI	
TALOUS	Rahoituspohjan laajentaminen	1.	Säätiöyhteistyö (säätiöiden lahjoitukset)
		2.	Ulkopuolisen rahoituksen kasvu %
	Kilpailuaseman säilyttäminen / kasvattaminen	3.	Tutkimuksen perusteella jaettavan OKM:n perusrahoituksen osuus yo-sektorin rahoituksesta %
ASIAKAS	Yhteistyön lisääminen	4.	Yritysten ja organisaatioiden kanssa tehtävien yhteishankkeiden kokonaisbudjettien kasvu %
	Tieteen edistäminen	5.	Tieteellisten asiantuntijatehtävien määrä (SoleCris)
VIRANOMAISET	Tutkimuksen rahoitusmallitulos kasvattaminen	6.	Julkaisut jufo-pisteinä
		7.	Kilpailtu tutkimusrahoitus (kansainvälinen ja kansallinen)
		8.	Kansainvälinen tutkimushenkilöstö
		9.	Tohtorin tutkinnot
SISÄISET PROSESSIT	Tutkimuksen resursointi	10.	Opetus- ja tutkimushenkilöstön htv:t x tutkimuksen työaika %
	Verkostoitumisen edistäminen	11.	Verkostoitumistilaisuuksiin osallistuminen (konferenssit, forumit ym.)
	Hyödylliset tutkimuksen palvelut	12.	Tutkijoiden tyytyväisyys tutkimuksen palveluihin
OPPIMINEN JA KASVU	Kyvykäs henkilöstö	13.	Tutkimushenkilöstön keskimääräinen vaativuus-/henkilökohtaisen suoriutumisen taso
	Johtamisen tukeminen	14.	Esimieskoulutusten osallistumisprosentti.
	Uuden strategian toimeenpano	15.	Strategian toimeenpanosuunnitelman läpimeno organisaatiossa %

Kuvio 13. Yhteenvedo tulokortin näkökulmista, tavoitteista ja mittareista.

6. YHTEENVETO JA EHDOTUKSET JATKOTOIMENPITEIKSI

6.1. Yhteenveto

Tutkimuksen päätavoitteena oli rakentaa Vaasan yliopistolle tulokortti ja strategiakartta. Yliopiston johdon tarpeena oli saada uutta strategiaa tukeva mittaristo tavoitteineen. Vaasan yliopistolla ei ole seurattu strategian toteutumista vastaavalla tavalla aiemmin. Uuden strategian mukaisesti suurimmat panostukset ja muutokset koskivat tieteellisen tutkimuksen tekemistä, joten tulokortti tehtiin ainoastaan yliopiston tutkimuksesta. Yliopiston ja näin ollen myös tulokortin ja strategiakartan päätavoitteeksi valikoitui ”Tutkimusprofiilin vahvistaminen”. Koulutusta koskeva tulokortti rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä tutkija totesi kirjallisuuden perusteella, että yliopiston tutkimus ja koulutus ovat ikään kuin itsenäisiä strategisia liiketoimintayksiköitä, joille kullekin laaditaan yleensä omat tulokorttinsa. Koulutusta koskevan tulokortin ja strategiakartan kehittäminen jätetään siis myöhempää kehittämistä varten.

Tutkimuksen kulkua voidaan kuvata seuraavilla vaiheilla:

1. Kirjallisuuteen perehtyminen. Tutkija perehtyi tulokortteja ja strategiakarttoja koskevaan kirjallisuuteen. Kirjallisuudessa olennaista oli selvittää, miten yritysten ja julkisten organisaatioiden tulokortit ja strategiakartat poikkeavat toistaan. Julkisten organisaatioiden päätavoitteet poikkeavat yritysten tavoitteista siinä, että niiden tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa osakkeenomistajille, vaan ne toteuttavat julkisen vallan asettamaa yhteiskunnallista tehtävää.

2. Organisaation tilanteen selvittäminen. Tutkija itse työskentelee organisaatiossa, joten organisaatio sekä sen toiminta ja tarpeet olivat tutkijalle tuttua. Varsinainen tutkimus aloitettiin uuden yliopiston johdolle tehtävien haastattelujen perusteella. Haastatteluissa käytiin läpi muun muassa uutta strategiaa, uudistuvaa organisaatorakennetta, yliopiston menestystekijöitä, tavoitteita sekä tulokortin näkökulmiin liittyviä tekijöitä. Haastattelut toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastateltiin kolmea johtajaa, joiden perusteella tutkija sai muodostettua näkemyksen yliopiston tarpeille strategian seurannan osalta. Haastattelujen edetessä muodostui käsitys mille organisaatiotasolle strategiakartta ja tulokortti suunnitellaan ja mitä sen avulla halutaan tavoitella.

3. *Strategiakartan muodostaminen.* Ensimmäisten haastattelujen perusteella oli mahdollista laatia alustava hahmotelma yliopiston strategiakartasta. Kolmen seuraavan haastattelun perusteella tutkijan hahmotelmaa paranneltiin kohti lopullista muotoaan. Strategiakartta kuvaa syy-seuraussuhteiden perusteella miten ylin strateginen tavoite, eli *tutkimusprofiilin vahvistaminen* on mahdollista saavuttaa. Strategiakartan avulla on mahdollista kuvata strategisen tavoitteen eteen tehtäviä panostuksia. Strategiakarttaan muotoutui viisi näkökulmaa, joista ylimmät olivat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, viranomaisnäkökulma ja näiden kolmen näkökulman tavoitteiden toteutumista mahdollistaa sisäisten prosessien näkökulman tavoitteet, joita edistetään oppimisen ja kasvun näkökulman keinoilla.

4. *Strategiakartan ja tulokortin tavoitteiden sekä mittariston laatiminen.* Strategiakartan muotouduttua oli mahdollista alkaa laatia siitä johdettuja yksityiskohtaisia tavoitteita ja mittareita. Haastattelujen perusteella muodostetut arvot tai menestystekijät saatiin kohdistettua näkökulmiin. Tämän jälkeen asetettiin näitä vastaavat tavoitteet. Kutakin tavoitetta kohti valikoitui yhdestä neljään mittaria. Yhteensä mittareita on viisitoista.

5. *Strategiakartan ja tulokortin hyväksyntä.* Hahmotelma strategiakartasta ja tulokortista hyväksyttiin yliopiston vararehtorilla.

Seuraavassa vastataan lyhyesti tutkielman tutkimuskysymyksiin.

1. *Tutkimuskysymys: Mitä keskeisiä tekijöitä tulee ottaa huomioon yliopistolle rakennettavassa strategisessa tulokortissa ja strategiakartassa?*

Yliopiston strategiakarttaa ja tulokorttia suunnitellessa tulee huomioida, että Kaplanin ja Nortonin alkuperäistä yrityksille sovellettavaa strategiakarttaa ei voi sellaisenaan soveltaa, sillä yliopistoilla julkisina organisaatioina ei ole ylimpänä tavoitteena taloudellisen tuloksen maksimointi vaan yleishyödyllisen tavoitteen toteuttaminen. Suunniteltaessa Balanced Scorecardia julkiselle organisaatiolle, kuten yliopistolle, tulee pohtia miten taloudellinen näkökulma huomioidaan strategiakartassa, miten asiakas määritellään ja miten viranomaisten organisaatiolle asettamat tavoitteet huomioidaan.

2. *Tutkimuskysymys: Millainen Balanced Scorecardin mukainen tulokortti ja strategiakartta sopii Vaasan yliopiston strategisen johtamisen tueksi?*

Vaasan yliopiston johto halusi seurata strategisen muutoksen toteutumista, mikä oli strategiakartan lähtökohta. Muutoksen suurimpana tavoitteena oli panostaa yliopiston tutkimustehtävään. Ylimmäksi tavoitteeksi muodostui ”Tutkimusprofiilin vahvistaminen” sillä yliopiston johtajat olivat yksimielisiä siitä, että yliopiston tekemään tutkimukseen pitää jatkossa panostaa entistä enemmän ja uuden strategian mukaiset panostukset kohdennetaan tutkimukseen. Johdon haastattelujen perusteella yliopiston tutkimusprofiili vahvistuu, kun Opetus- ja kulttuuriministeriön yliopiston tutkimustehtävälle asettamien indikaattoreiden tulokset paranevat, tutkimusrahoitus ulkopuolisilta asiakkailta ja lahjoittajilta sekä ministeriöltä kasvavat, lisätään yhteistyötä tutkimusasiakkaiden kanssa ja edistetään tieteen kehitystä. Näitä tavoitteita saadaan toteutettua panostamalla enemmän resursseja tutkimukseen, edistämällä verkostoitumista ja hyödyntämällä ja kehittämällä tutkimuksen tukipalveluita. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa olevat tekijät vahvistavat osaltaan uuden strategian mukaista kehittymistä. Kun uusi strategia saadaan vietyä läpi organisaation kyvykkäälle henkilöstölle esimiesten saaman tuen avulla, organisaatio oppii uudesta strategiasta ja haluaa toimia sen mukaisesti. Yliopistolle suunniteltu strategiakartta on kuvattu kuviossa 12 ja strategiakartasta johdettu tulokortti kuviossa 13.

Seuraavassa käydään läpi tutkimuksen toteuttamista konstruktiivisen tutkimuksen vaiheiden osalta. Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet on koottu lähteistä Kasanen ym. 1993: 246 ja Kekäle 2001: 558. Ne on kerrottu myös tutkimusmenetelmän kuvauksen yhteydessä luvussa 4.1.

1. Esitellään käytäntöön liittyvä relevantti ongelma, jolla on myös potentiaalia tutkimusaiheeksi. Vaasan yliopiston strategian toteutumisen seuranta oli ongelma, johon pyrittiin löytämään ratkaisu konstruktion avulla.

2. Hankitaan monipuolista tietoa tutkittavasta aihepiiristä. Aihepiiriin liittyvä monipuolinen tieto on kuvattu teorialuvuissa 2 ja 3. Tiedot koostuvat Balanced Scorecardin yleisestä teoriasta, sisältäen sen yhteyden strategiseen johtamiseen ja tulokortin ja strategiakartan suunnittelun vaiheet. Lisäksi teoriaan koottiin tietoa Balanced Scorecardin soveltamisesta julkisissa organisaatioissa ja yliopistoissa.

3. Innovaatiovaihe, jossa suunnitellaan ratkaisun tai mallin konstruktio. Innovaatiovaihe sisälsi strategiakartan ja tulokorttimittariston suunnittelun.

4. *Ratkaisun testaaminen, varmistetaan konstruktion toimivuus.* Konstruktion osalta on tehty heikko markkinatetaustaus yhden haastateltavan osalta. Hänen näkemyksen mukaan strategiakartta ja mittaristo ovat järkeviä ja hän hyväksyi suunnitelman.

5. *Osoitetaan teoreettiset ja tieteelliset yhteydet konstruktioratkaisuun.* Tässä tutkielmassa pyrittiin teoria muodostamaan rakennettavan konstruktion osa-alueiden ympärille. Empiirisessä osassa konstruktio rakennettiin teoriaan peilaten.

6. *Tutkitaan ratkaisun soveltamisen laajuus.* Luvussa 4.1. tutkimusmenetelmän kuvauksessa mainittiin, että konstruktio on yleistettävissä koko yliopistosektorille strategiakartan rakenteen osalta. Muuten itse sisältö, eli strategiset tavoitteet ja mittarit on johdettu case-yliopiston lähtökohdista eikä niitä voida soveltaa laajemmin.

6.2. Strategiakartan ja tulokortin analysointi

Strategiakartan kolmen ylimmän näkökulman, talous-, asiakas- ja viranomaisnäkökulman koettiin kaikkien olevan olennaisia tutkimusprofiilin vahvistumisen kannalta. Julkisissa organisaatioissa talous voidaan nähdä resurssina tai tehokkuusajattelun näkökulmasta. Kohdeyliopistossa se kuitenkin heijastelee tutkimukseen panostamiseen onnistumista, sillä tutkimuksen laadun ja määrän kasvaminen vaikuttavat yliopiston talouteen positiivisesti niin ulkoisen rahoituksen kuin OKM:n perusrahoituksen kasvun kautta. Viranomaisnäkökulma on tärkeää pitää mukana, sillä ministeriön indikaattoreita ei voi jättää huomioimatta, kun puhutaan tutkimukseen panostamisen mittaamisesta. Sidosryhmäteoria (esim. Freeman 1984 & 2004; Frooman 1999; Otley 1999) ja resurssiriippuvuusteoria (Pfeffer & Salancik 1978; Hillman ym. 2009; Kankkunen ym. 2005) tukevat viranomaisnäkökulman huomioimista strategiakartassa. Kyseiset viranomaisnäkökulman indikaattorit ovat tutkimuksen perusmittareita, julkaisujen laatu ja määrä, tutkimushenkilöstön määrä, ulkopuolisen tutkimusrahoituksen määrä ja tohtorin tutkintojen määrä.

Sisäisten prosessien tavoitteiden ja mittareiden määrittely koettiin erityisen hankalaksi. Toisaalta kun otti tarkasteluun Kaplanin ja Nortonin (2004a: 32) yleisen strategiakarttamallin prosessien nelijaon johon kuuluvat toimintoprosessit, asiakasprosessit, innovaatioprosessit sekä lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit, niin sisäisten prosessien hahmottaminen helpottui. Uuden strategian mukaisesti tutkimukseen resursoidaan henkilöstä aiempaa enemmän, tehdään uusia

rekrytointeja ja mahdollisesti annetaan tutkimukselle aiempaa enemmän aikaa opetukselta. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa korostetaan uuden strategian implementointia ja sen omaksumista esimiesten ja henkilöstön keskuudessa. Yliopiston tärkein voimavara on kyvykäs henkilöstö, joka tekee parhaansa yliopiston menestymisen kannalta.

Strategiakartan syy-seuraussuhteet eivät varmastikaan ole aukottomat. Tutkielman strategiakartta on kuitenkin hyvä alku yliopiston strategisen mittaamisen aloittamiselle ja strategiakartan hyödyntämiselle strategiakeskusteluissa.

Tuloskortin mittariston osalta saatiin suunniteltua 15 hyvää tutkimustoimintaa kuvaavaa mittaria. Näistä taloudellisen, asiakas-, ja viranomaisnäkökulmien mittarit ovat helposti saatavilla ja suurinta osaa näistä seurataan jo säännöllisesti. Nämä ovat tulostittareita, jotka kertovat menneiden toimenpiteiden onnistumisesta jälkikäteen. Ennakoivien mittareiden, eli sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmien mittaaminen on uutta joten näitä mittareita ei ole tähän mennessä käytetty. Sisäisten prosessien tutkimuksen resurssien mittaaminen on tällä hetkellä mahdollista, tosin mittauksen perusteena olevat työaikakirjaukset työajankohdentamisjärjestelmään eivät ole täysin luotettavia, joskin suuntaa-antavia. Myös oppimisen ja kasvun mittareista henkilöstön kyvykkyyttä mittaavat tehtävän vaatavuustaso ja henkilökohtaisen suoriutumisen taso ovat saatavilla, mutta niitä ei ole tähän mennessä hyödynnetty raportoinnissa. Muiden sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun mittareiden seuraamista ja niiden kehittämistä tulee vielä pohtia organisaatiossa miten ne toteutetaan.

6.3. Tutkielman rajoitteet

Tutkielman empiirisessä osiossa on olemassa rajoitteita. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pohditaan sen validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä *validiteetin* (tutkitaan sitä mitä on luvattu) ja *reliabilitettin* (tutkimustulosten toistettavuus) käsittein. (Tuomi & Sarajarvi 2009: 142.) Näiden termien käyttö kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole aivan selvää. Kuitenkin myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on pyrittävä arvioimaan.

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulevat esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Tutkimuksen lopputulos on totta, mikäli pragmaattisen totuusteorian mukaan se on toimiva ja

hyödyllinen tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle. Strategiakarttaa ja tulokorttia ei ole otettu käyttöön organisaatiossa, joten toimivuutta ja hyötyä ei ole saatu varmennettua. Heikko markkinatesti kertoo osaltaan tutkimuksen validiteetista. Heikossa markkinatestissä arvioidaan, onko johto valmis hyödyntämään konstruktiota todellisessa päätöksenteossa. (Kekäle 2001: 559.) Tutkielman lopputuloksena syntynyt strategiakartta ja tulokortti hyväksyttiin yhdellä haastateltavista joten voidaan todeta, että heikko markkinatesti on osittain tehty. Jää nähtäväksi, hyödyntävätkö he konstruktiota myöhemmin todellisessa päätöksenteossa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pätevyyttä pyritään lisäämään triangulaatiomenetelmällä, jota käytettiin tässäkin tutkielmassa. Haastateltavat valittiin niin, että he edustavat eri näkökulmia organisaation tavoitteiden asettamisessa. Tutkielman teoriaosassa kuvattiin eri teorioita, joita hyödynnettiin empiirisen osion rakentamisessa. Tutkimusaineiston keräämisen osalta käytettiin eri metodeja, kuten haastatteluja ja muun materiaalin hyödyntämistä.

Tutkielmassa on pyritty poimimaan haastatteluista olennaiset suunnitteluun liittyvät tiedot. Kuitenkin tietojen olennaisuus on ollut tutkijan itsensä pääteltävissä ja paljon haastatteluaineistoa on jäänyt tutkielman ulkopuolelle. Case-tutkimus on aina objektiivinen tutkijan näkemys aihepiiristä. Tutkijan työsuhte case-organisaatioon on saattanut vaikuttaa valittuihin aiheisiin ja suunnitelman lopputulokseen. Haastattelut on kuitenkin äänitetty ja litteroitu joten ne ovat todennettavissa jälkikäteen.

Rajoitteena tulee huomioida, että strategiakartan ja tulokortin suunnittelu oli tutkijalähtöistä. Tahto niiden suunnittelulle ei tullut yliopiston johdosta, joten johto ei ollut hankkeeseen sitoutunut, kuten onnistuneella tulokorttihankkeella tulisi olla (Kaplan & Norton 1996a: 299). Tähän vaikutti aikapula, johto oli kiinni uuden strategian mukaisessa uuden organisaation suunnittelussa ja tutkija kiinni muissa työtehtävissä. Lisäksi strategiakarttaa ja tulokorttia ei ole käyty laajemmin yliopiston johtoryhmän kanssa läpi. Ne hyväksyttiin yliopiston vararehtorilla, mutta laajempaa käsittelyä ei tehty.

Yhtenä rajoitteena voidaan lisäksi pitää tutkimuksen pitkäköö kesto, joka on saattanut vaikuttaa organisaation strategian muuttumiseen tutkimuksen aikana. Tutkimuksessa kuitenkin lähtökohtana pidetään haastatteluajankohdan tietoja strategiasta eikä tutkielman valmistusajankohdan tilannetta huomioida. Näin ollen, mikäli yliopiston

johto kokee haluavansa hyödyntää lopputulosta, on sitä kriittisesti arvioitava ja muokattava tämän hetkisen tilanteen mukaiseksi.

6.4. Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi

Tutkielmassa esitetty ehdotus strategiakartaksi ja tuloskortiksi muodostettiin tutkijan haastatteluista tekemien johtopäätösten perusteella. Mittarit ovat pääasiassa tutkijan sekä kahden haastateltavan näkemyksiä siitä, mitä yliopiston strategialla halutaan saada aikaan ja miten sitä voisi mitata. Muut haastattelut tukivat toki näkemyksiä, mutta tuloskorttia ei käyty enää laajemmin läpi johdon kanssa. Tutkija luovuttaa strategiakartan ja tuloskorttiehdotuksen yliopiston käyttöön tällaisenaan.

Tutkielma sisältää tutkijan ehdotuksen siitä, millainen tuloskortti sopisi yliopistolle ja millainen strategiakartta kuvaa yliopiston strategiaa. Tutkielmasta rajattiin ulkopuolelle tuloskortin ja strategiakartan käyttöönotto. Yliopiston johto saa haltuunsa alustavan suunnitelman siitä, miten heidän muodostamaansa strategiaa voidaan mitata. Heidän kannattaa aloittaa vielä virallinen projekti, jota viedään läpi yliopiston ylimmän keskusjohdon sekä tulosyksiköiden johtajien ja mahdollisten muiden henkilöstöön kuuluvien henkilöiden kesken. Tässä kappaleessa kuvataan, millaisia toimenpiteitä tuloskortin käyttöönotto vielä vaatii.

Strategiakartan avulla strategiasta kommunikointi helpottuu ja sitä kannattaa käyttää pohjana tuloskorttiprojektin aloitukselle. Johdon tulee käydä läpi yliopiston strategia ja visio ja huolehtia, että kaikilla on yhteinen näkemys siitä, mitä niillä tavoitellaan. Tuloskorttiprojektin aloituksen yhteydessä strategia ja visio voidaan määritellä uudelleen, mutta Vaasan yliopistolla on aktiivisesti tehty strategianuudistumistyötä jo muutama vuosi, joten sitä ei tarvitse uudelleen suunnitella, mikäli johto katsoo strategian pysyneen samana. Kuitenkin keskusteluissa kannattaa käydä läpi tärkeimmät tavoitteet ja selkiyttää tai kirkastaa strategian ydinsanomaa. Tässä keskustelussa voidaan käyttää apuna tutkijan laatimaa strategiakarttaa. Strategiakarttaa voidaan muokata, mikäli se koetaan tarpeelliseksi. Strategiakarttaa läpikäydessä tulee huomioida, että sen pitää noudattaa syy-seuraussuhteita (Kaplan & Norton 2000; Malmi ym. 2002), kuten yliopiston strategiankin pitäisi tehdä. Alimmat ennakoivat mittarit vievät kohti ylintä strategista tavoitetta.

Kun strategia on kirkastettu ja strategiakarttaa on mahdollisesti päivitetty, työryhmän tulisi arvioida laadittuja mittareita ja päivittää niitä tarpeen mukaan. Mittareiden osalta pitää laatia tarkempi suunnitelma siitä, miten ja kuka tiedot kerää sekä miten niitä käydään läpi. Osa mittareista on sellaisia, ettei niitä tällä hetkellä saa valmiina. Tällaisia ovat sisäisten prosessien näkökulmaan kuuluvan verkostoitumistilaisuuksien osallistumismäärät ja oppimisen ja kasvun esimieskoulutusten osallistumisprosentti sekä strategian toimeenpanon läpimenoprosentti organisaatiossa. Näiden osalta kannattaa miettiä, onko tulosten kerääminen mahdollista. Nämä mittarit kuitenkin päätettiin yhdessä viimeisessä haastattelussa ja ne koettiin strategiakarttaan sopiviksi. Verkostoitumistilaisuuksien ja esimieskoulutusten osallistumismäärien keräämiseen tarvittaisiin erilliset henkilöstölle suunnattavat kyselyt. Strategian toimeenpanon osalta tulisi toteuttaa tarkempi suunnitelma, miten se on tarkoitus jalkauttaa organisaatioon ja mitata jalkauttamisen läpimenoa. Suunnitelman laatiminen on tärkeää strategian ymmärtämisen kannalta.

Työryhmässä yhdessä lyödään lukkoon lopulliset mittarit, kun myös henkilöstöä on kuultu asian tiimoilta. Yhdessä päättäminen on olennaista johdon ja henkilöstön sitoutumisen kannalta. Mittareiden valinnan jälkeen tehdään tarkempi käyttöönottosuunnitelma. Suunnitelma sisältää käyttöönoton vastuuhenkilöt, aikataulut, resurssit, tehtävät toimenpiteet sekä mittariston sisältämän informaation keräämiseen liittyvät vastuut.

Mittareista tulee muodostaa selkeästi kuvatut periaatteet siitä, miten ne lasketaan sekä laskea valmiiksi nolla-hetken arvot, jotta mittarien tulosten kehittymistä voidaan arvioida. Mittareille määritellään arvot, joita tavoitellaan. Tavoitetasot määritellään sekä yliopistotasolle että kullekin tulosyksikölle erikseen. Mittaristo voidaan pilotoida vaikka yhdessä tulosyksikössä ennen laajempaa käyttöönottoa. Se voidaan myös ottaa käyttöön koko organisaatiossa kerralla ja päivittää myöhemmin, mikäli se on tarpeellista. Erittäin oleellista on sopia, missä foorumissa ja miten usein tuloksia käydään läpi sekä miten toimitaan, mikäli tulokset eivät ole toivotun kaltaisia. Tulosyksikön johtajilla tulee olla aito vastuu tulosten saavuttamisesta.

Tuloskortti on mahdollista jalkauttaa kaikille organisaatiotasolle ja sitoa se palkitsemisjärjestelmään. Kunkin henkilön tavoitteet voidaan johtaa tuloskortin tavoitteista. Tämän tutkielman mittaristoa ei voi sellaisenaan jakaa eteenpäin henkilökohtaiselle tasolle. Sitä kannattaa kuitenkin kehittää edelleen organisaation kaikille tasoille saakka. Sitä kautta henkilöstö sitoutuisi aidosti uuden strategian

mukaisten toimenpiteiden saavuttamiseen tuloskortin ehdottamalla tavalla. Tutkielman alussa todettiin ”Sitä saat mitä tilaat”. Se mitä henkilöstöltä halutaan tilata, kannattaa kertoa heille mahdollisimman selkeästi.

6.5. Ehdotukset jatkotutkimuksiksi

Tämä tutkielma on tietävästi ensimmäinen suomalaiselle yliopistolle tehty Balanced Scorecardin suunnittelua koskeva pro gradu –tutkielma. Tästä syystä jatkotutkimusmahdollisuuksia seuraaville tutkielmille on lukuisia. Esimerkiksi tutkimuksessa sovellettavan strategiakarttamallin soveltaminen muiden yliopistojen käyttöön on erinomainen tutkimusaihe. Olisi myös kiinnostavaa tutkia, millaisia Balanced Scorecard – tai muita strategian seurantaan liittyviä malleja yliopistoilla on käytössään.

Tästä tutkielmasta jätettiin ulkopuolelle strategiakartan ja tuloskortin implementointi ja sitominen yliopiston johtamisjärjestelmään. Nämä vaiheet ovat ehdottomasti mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Tutkielmassa toteutettiin yksi koko yliopiston tutkimustehtävää koskeva mittaristo. Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös miten se valutetaan alemmille organisaatiotasolle. Lisäksi voisi kehittää myös koulutukselle oman mittaristonsa tai yhden koko yliopiston toimintaa koskevan mittariston.

LÄHDELUETTELO

- Al-Hosaini, Fahmi Fadhl & Saudah Sofian (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing* 5:1, 26–35
- Armitage, Howard & Cam Scholey (2004). Hands-on scorecarding. *CMA Management* 78:6, 34–38.
- Ax Christian & Trond Bjørnenak (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of Balanced Scorecard in Sweden. *Management Accounting Research* 16, 1–20.
- Bakhtiari, Mina, Shaghayegh Bakhtiari, Reza Jamei & Babak Jamshidi (2012). Designing and implementing of balanced scorecard system in educational systems: Results obtained from a case study in Iranian universities. *African Journal of Business Management* 6:25, 7439–7445.
- Banker, Rajiv D., Hsihui Chang, & Mina J. Pizzini (2004). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures linked to Strategy. *Accounting Review* 79:1, 1–23.
- Bhimani, Alnoor, Charles T. Horngren, Srikant M. Datar & Madhav V. Rajan. (2015). *Management and cost accounting*. 6. painos. Harlow: Pearson Education Limited. 857 s.
- Chang, Otto H., & Chee W. Chow (1999). The Balanced Scorecard: A Potential Tool for Supporting Change and Continuous Improvement in Accounting Education. *Issues in Accounting Education*, August, 14:3, 395–412.
- Chen, Shun-Hsing, Ching-Chow Yang & Jiun-Yan Shiau (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM Magazine* 18:2, 190–205.
- Christopher, Joe (2010). Corporate Governance – A multi-theoretical approach to recognizing the wider influencing forces impacting on organizations. *Critical Perspectives on Accounting* 21:8, 683–695.

- David, Forest R. & Fred R. David (2003). It's time to redraft your mission statement. *Journal of Business Strategy* 24:1, 11–14.
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage. 337 s.
- Euske, K. J. (2003). Public, private, not-for-profit: everybody is unique? *Measuring Business Excellence* 7:4. 5–11.
- Franz, Randal S. (1998). Whatever you do, don't treat your students like customers! *Journal of Management Education* 22:1, 63–69.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. 276 s.
- Freeman, R. Edward, Andrew C. Wicks & Bidhan Parmar (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science* 15:3, 364–369.
- Frooman, Jeff (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review* 24:2, 191–205.
- Greiling, Dorothea (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management* 59:6, 534–554.
- Han, Shuangmiao & Zhou Zhong (2015). Strategy maps in university management: A comparative study. *Educational management Administration & Leadership* 43:6, 939–953.
- Hillman, Amy J., Michael C. Withers, & Brian J. Collins (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management* 35:6, 1404–1427.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. 213 s.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi. 464 s.

- Jensen, Michael C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management* 7:3, 297–317.
- Johanson, Ulf, Matti Skoog, Andreas Backlund, Roland Almqvist (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 19:6, 842–857.
- Kamensky, Mika (2000). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari. 325 s.
- Kanji, Gopal K. & Patrícia Moura e Sâ (2002). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management* 13:1, 13–27.
- Kankkunen, Kari, Matikainen, Esa, Lehtinen, Lasse (2005). *Mittareilla menestykseen: Sokkolennosta hallittuun nousuun*. Helsinki: Talentum. 253 s.
- Kaplan, Robert S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. 11:3, 353–370.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* 70:1, 71–79.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. 322 s.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review* 39:1, 53–79.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996c). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 74:1, 75–85.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review* 78:5, 167–176.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2001). Balance without profit. *Financial Management*. Jan, 23–26.

- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2001b). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press. 400 s.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2002). *Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Helsinki: Kauppakaari. 432 s.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004a). *Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum. 404 s.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004b). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership* 32:5, 10–17.
- Kasanen, Eero, Kari Lukka & Arto Siitonen (1993). The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research* 5, 243–264.
- Kekäle, Tauno (2001). Construction and triangulation: Weaponry for attempts to create and test theory. *Management Decision* 39:7, 556–563.
- Kong, Eric (2010). Analyzing BSC and IC's usefulness in nonprofit organization. *Journal of Intellectual Capital* 11:3, 284–304.
- Kvale, Steinar (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage. 326 s.
- Laki yliopistolain voimaantulosta 559/2009.
- Lawson, Reaf, William Stratton & Toby Hatch (2003). The benefits of a scorecard system: A new North American study explains how balanced scorecard users get their money's worth. *CMA Management* 77:4, 24–26.
- Lueg, Rainer (2015). Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. *The Journal of Business Strategy* 36:2, 34–40.
- Lämsiluoto, Aapo, Marko Järvenpää & Kip Krumwiede (2013). Conflicting interests but filtered key targets: Stakeholder and resource-dependency analyses at a University of Applied Sciences. *Management Accounting Research*, 24, 228–245.

- Malmi, Teemu, Jukka Peltola & Jouko Toivanen (2002). *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. 2. Painos. Helsinki: Talentum. 270 s.
- McCunn, Paul (1998). The balanced scorecard...the eleventh commandment. *Management Accounting* 76:11, 34–36.
- Micheli, Pietro & Jean-Francois Manzoni (2010). Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes. *Long range planning* 43:4, 465–476.
- Neilimo, Kari & Erkki Uusi-Rauva (2014). *Johdon laskentatoimi*. 12. painos. Helsinki: Edita. 366 s.
- Niven, Paul R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: maintaining maximum performance*. New York: John Wiley & Sons. 226 s.
- Norreklit, Hanne (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11:1, 65–88.
- Norreklit, Hanne (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society* 28:6, 591–619.
- Northcott, Deryl & Tuivaiti Ma'amora Taulapapa (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations. *The International Journal of Public Sector Management* 25:3, 166–191.
- Olve, Nils-Göran, Carl-Johan Petri, Jan Roy, Sofie Roy (2004). Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards. *Ivey Business Journal* May-June, 1–7.
- Olve, Nils-Göran, Jan Roy & Magnus Wetter (1998). *Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä*. Porvoo: WSOY. 256 s.
- Olve, Nils-Göran, Jan Roy & Magnus Wetter (1999). *Performance Drivers*. Chisester: Wiley. 347 s.

- O'Neil, Harold F., Estela Mara Bensimon, Michael A. Diamond, Michael R. Moore (1999). Designing and implementing an academic scorecard. *Change: The Magazine of Higher Learning* 31:6, 32–40.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017a). *Korkeakoulu- ja tiedepolitiikka ja sen kehittäminen*. [online]. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Siteerattu 6.6.2017. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://minedu.fi/korkeakoulu-ja-tiedelinjaukset>>.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017b) *Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset*. [online]. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Siteerattu 6.6.2017. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://minedu.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>>.
- Otley, David (1999). Performance management: a framework for management control system research. *Management Accounting Research* 10, 363–382.
- Papenhausen, Chris & Walter Einstein (2006). Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. *Measuring Business Excellence* 10:3, 15–22.
- Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row. 300 s.
- Pfeffer, Jeffrey (1982). *Organizations and organization theory*. Boston, MA: Pitman. 387 s.
- Porter, Michael (1995). What is strategy? *Harvard Business Review* 74:6, 61–78.
- Puuro, Jukka (2001). *Balanced Scorecardin vaikutus Suomalaisten suuryritysten strategioiden toteuttamiseen*. Vaasa: Vaasan yliopisto. 121 s.

- Rillo, Marko (2004). *Limitations of Balanced Scorecard* [online]. Siteerattu 23.3.2019. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2004/12_Rillo.pdf>.
- Roest, Pim (1997). The golden rules for implementing the balanced business scorecard. *Information Management & Computer Security* 5:5, 163–165.
- Scapens, Robert (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *British Accounting Review* 22:3, 259–281.
- Schobel, Kurt & Cam Scholey (2012). Balanced Scorecard in education: focusing on financial strategies. *Measuring Business Excellence* 16:3, 17–28.
- Scholey, Cam (2005). Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan. *The Journal of Business Strategy* 26:3, 12–19.
- Sharma, Ashu (2009). Implementing Balanced Scorecard for Performance Measurement. *The ICFAI University Journal of Business Strategy* 6:1, 7–16.
- Souissi, Mohsen & Kazunori Itoh (2006). Implementing Balanced Scorecard. *The Journal of Corporate Accounting & Finance* 17:3, 57–61.
- Sundin, Heidi, Markus Granlund & David A. Brown (2010). Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard. *European Accounting Review* 19:2, 203–246.
- Taylor, John & Claire Baines (2012). Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. *Journal of Higher Education Policy and Management* 34:2, 111–124.
- Tracey, Michael & Fred Wiersema (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review* 71:1, 84–93.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. painos. Helsinki: Tammi. 175 s.

Venkatraman, Ganesh & Michael Gering (2000). The Balanced Scorecard. *Ivey Business Journal* 64:3, 10–13.

Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4. painos. Los Angeles: Sage. 219 s.