

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

TASAPAINOTETUN MITTARISTON DISKURSSIT
SUOMALAISSA LASKENNAN JA LIIKKEENJOHDON
AMMATTILEHDISSÄ

Laskentatoimi, Pro gradu -tutkielma

Marraskuu 2008

Laatija: Miia Mykkänen

Ohjaaja: Professori Marko Järvenpää

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Miia Mykkänen	
Työn nimi Tasapainotetun mittariston diskurssit suomalaisissa laskennan ja liikkeenjohdon ammattilehdissä	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Marraskuu 2008	Sivumäärä 57
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten tasapainotetusta mittaristosta on kirjoitettu suomalaisissa laskennan ammattilehdissä. Asiaa tutkittiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla: löytyykö aineistosta diskursseja, miten ne eroavat toisistaan, mikä on kirjoitusten tarkoitus ja onko löydettävissä trendejä ilmestymisajankohdan suhteen?</p> <p>Tutkimusaineistona oli Tilisanomat ja Yritystalous -lehdissä julkaistut tasapainotettua mittaristoa käsittelevät artikkelit. Lehtien valintaan vaikutti se, että haluttiin tutkia ilmiötä suomalaisessa kontekstissa ja laskennan ammattilaisille suunnatuissa julkaisuissa. Aineistoon kuului 16 artikkelia vuosilta 1997–2005. Artikkeleista kaksi muodosti yhdessä kokonaisuuden, joten ne käsiteltiin tässä tutkimuksessa yhtenä artikkelina.</p> <p>Tutkimuksen viitekehystenä käytettiin diskurssianalyysiä ja sen empirististä tutkimustraditiota. Myös hermeneuttisen kehän ajatusta, jossa tutkijan ymmärrys syvenee vuorottelemalla aineiston analysoinnin ja omaan tulkintaan etäisyyden ottamisen sekä tulkinnan pohdinnan vaiheita, käytettiin hyväksi tässä tutkimuksessa.</p> <p>Aineistosta nousi neljä diskurssia, jotka nimettiin seuraavasti: Innovaatio, Ratkaisu ongelmiin, Strateginen väline ja Muoti-ilmiö. Innovaatio -diskurssin pääasiana oli tasapainotetusta mittaristosta oman sovelluksen esitleminen ja markkinointi. Ratkaisu ongelmiin -diskurssissa tasapainotettu mittaristo esitettiin hyvin positiivisesti, ratkaisuna suoritusmittauksessa aiemmin vallinneisiin ongelmiin sekä yrityksen menestyksen takeena. Strateginen väline -diskurssissa puolestaan arvioitiin menetelmää monipuolisesti sekä esitettiin myös mahdollisia haasteita ja ongelmia. Muoti-ilmiö -diskurssi oli kriittisin ja siinä tasapainotettu mittaristo hyväksyttiin tietyin reunaehdoin.</p> <p>Aineistossa oli myös havaittavissa trendejä: ensimmäisten vuosien artikkelit painottuivat Innovaatio ja Ratkaisu ongelmiin -diskursseihin, kun taas vuosituhannen vaihteen jälkeen yleistyivät Strateginen väline -diskurssiin kuuluvat artikkelit. Samalla myös Innovaatio -diskurssiin kuuluvia artikkeleita ilmestyi. Muoti-ilmiö -diskurssiin kuului vain kaksi artikkelia, joten ne jätettiin tarkastelun ulkopuolelle trendejä etsittäessä.</p>	
Asiasanat balanced scorecard, BSC, diskurssi, diskurssianalyysi, tasapainotettu mittaristo	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja keskeiset käsitteet	1
1.2 Tutkimuskysymykset.....	3
1.3 Aikaisemmat tutkimukset	3
2 TASAPAINOTETTU MITTARISTO	6
2.1 Neljä näkökulmaa.....	7
2.1.1 Asiakasnäkökulma	8
2.1.2 Sisäisten prosessien näkökulma	9
2.1.3 Innovaation ja oppimisen näkökulma	10
2.1.4 Taloudellinen näkökulma.....	10
2.2 Tasapainoisuus ja yhteys strategiaan.....	11
2.3 Esitettyä kritiikkiä	13
3 DISKURSSIANALYYSI VIITEKEHYKSENÄ	17
3.1 Taustaa.....	17
3.2 Teoreettiset lähtökohtaoletukset	19
3.3 Pääelementit.....	21
3.4 Kolme tutkimustraditiota.....	22
3.5 Diskurssianalyysi tässä tutkimuksessa	24
4 TUTKIMUSAINEISTO JA SEN ANALYSOINTI	27
4.1 Tutkimusaineiston artikkelit	27
4.1.1 Kaplan & Norton: Tasapainotettu mittaristo strategisena johtamisjärjestelmänä (1997).....	28
4.1.2 Laitinen: Integroidut suorituskykyymittaristot ovat tulleet jäädäkseen (1997).....	28
4.1.3 Wahlström: Suomessa kehitetty Balanced Scorecard -mittaristo (1998)	29
4.1.4 Willyerd: Tasapainotettu mittaristo valmennuksen arvioinnissa (1998).....	30
4.1.5 Pellinen: Uusia mittareita johtajille – tasapainotettuja mittaristoja Amerikan malliin tai johdon mittaritauluja ranskalaisittain (1999)	31
4.1.6 Koskinen: Yrityksen arvon kasvattaminen suoritusmittariston avulla (1999)	31
4.1.7 Fredman: Balanced Scorecard – mistä on kyse? Miksi perinteiset seurantajärjestelmät eivät riitä (1999).....	32
4.1.8 Järvenpää: Strateginen ohjaus ja taloushallinto (2000).....	32
4.1.9 Lukka & Reponen: Balanced Scorecard yliopistossa: Case Turun kauppakorkeakoulu (2000)	33
4.1.10 Malmi: Balanced Scorecard – Mieti mitä haluat (2002)	34
4.1.11 Lawton: Tasapainotetun mittariston tasapainottaminen (2002)	34
4.1.12 Alhola & Lauslahti: Balanced Scorecard kannattavuuden johtamisen välineenä Osat 1 ja 2 (2003).....	35
4.1.13 Ittner & Larcker: Suorituskykyymittareiden vaikea valinta (2004)	35
4.1.14 Partanen: Strategiakartan merkitys suorituksen mittauksen kehittämisessä (2005)	36
4.1.15 Lämsiluoto & Järvenpää: Tasapainotetulla mittaristolla voidaan huomioida kestävän kehityksen periaatteet (2005)	36
4.1.16 Yhteenveto	37
4.2 Tutkimuskysymykset aineiston analysoinnissa	37
4.2.1 Millainen kuva tasapainotetusta mittaristosta annetaan artikkeleissa?.....	38
4.2.2 Mikä on artikkeleiden tarkoitus?.....	38
4.2.3 Onko artikkeleista löydettävissä erilaisia diskursseja?	39
4.2.4 Onko artikkeleissa nähtävissä eroja ilmestymisajan suhteen?	39

5 AINEISTON DISKURSSIT.....	41
5.1 Innovaatio	41
5.2 Ratkaisu ongelmiin.....	43
5.3 Strateginen väline.....	44
5.4 Muoti-ilmiö.....	46
5.5 Yhteenveto.....	48
6 TULOSTEN ARVIOINTI JA POHDINTA.....	50
6.1 Tutkimuksen arviointi suhteessa viitekehykseen.....	50
6.2 Diskurssien arviointi	51
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja pohdinta	52
Lähteet:.....	54
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Yritysten välinen kilpailu kovenee jatkuvasti ja vain parhaimmat menestyvät. Yksi menestystekijä kilpailussa on onnistunut strategia sekä sen siirtäminen toimintaan. Avuksi tarvitaan myös yrityksen suoriutumisen arviointia, jotta voidaan tietää, onko yrityksen toiminta strategiaa tukevaa. Yrityksen suorituksen mittaamiseen on olemassa monia mahdollisuuksia. Tasapainotettu mittaristo eli Balanced Scorecard (BSC) on yksi vaihtoehto monipuoliseen yrityksen suoritustason mittaamiseen ja strategian käytäntöön siirtämiseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten tasapainotetusta mittaristosta on kirjoitettu suomalaisissa laskennan ammattilaisille suunnatuissa lehdissä. Lähestymistavaksi on valittu diskurssianalyttinen lähestymistapa, jossa pyritään analysoimaan tekstejä ja löytämään mahdollisesti erilaisia diskursseja aineistosta. Aiheen valintaan vaikutti sekä kiinnostus tasapainotettua mittaristoa kohtaan, että diskurssianalyysin erilaisuus muihin menetelmiin verrattuna. Inspiraation diskurssianalyttisen lähestymistavan käyttämiseen loi Lämsän ja Tiensuun (2000, 2002) tutkimus naisjohtajan kuvan rakentumisesta liike-elämän ammattilehdissä. Tutkimuksen päämääränä on myös syventää tutkijan omaa ymmärrystä sekä tasapainotetusta mittaristosta että diskurssianalyysistä tutkimusmenetelmänä.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja keskeiset käsitteet

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 129) mukaan tutkimukset voidaan luokitella tarkoituksensa mukaisesti kartoittaviin, kuvaileviin, selittäviin ja ennustaviin tutkimuksiin. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena etsiä artikkeleista erilaisia teemoja, diskursseja, sekä analysoida niitä. Edellä mainitun jaottelun mukaisesti tämä tutkimus voidaan määritellä siten kartoittavaksi tutkimukseksi, jossa on myös kuvailevia piirteitä. Samalla kun artikkeleista etsitään diskursseja, selvitetään, miten tasapainotetusta mittaristosta on kirjoitettu. Toisin sanoen edellisessä on kyse kartoituksesta, mitä diskursseja esiintyy, ja jälkimmäisessä kuvaillaan ilmiötä, tasapainotettua mittaristoa, tarkemmin.

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärven et al. (2004, 212) mukaan kvalitatiivista analyysia voisi kuvata spiraaliksi, jossa analyysin eri vaiheet (kuvaaminen, luokittelu ja yhdisteleminen) vuorottelevat. Muiden muassa Laine (2001, 34) ja Tamminen (1993, 89) puhuvat hermeneuttisesta kehästä, jolla tarkoitetaan tutkimuksellista vuoropuhelua tutkimusaineiston ja tutkijan välillä. Tutkijalla on esiyymmärryksensä tutkittavasta aiheesta, jonka avulla hän luo kontaktin siihen. Tieto syntyy aineiston ja tutkijan oman tulkinnan välillä tapahtuvassa kehämäisessä liikkeessä. Tutkijan tulee kriittisesti reflektoida esiyymmärrystään ja omia tulkintojaan sekä koetella aineiston avulla tulkintojaan. Tässä prosessissa tutkijan on otettava välillä etäisyyttä omiin tulkintoihinsa ja sen jälkeen taas palattava aineiston pariin, joka mahdollisesti näyttäytyykin uudenaikaisena. Tavoitteena on saada selville todennäköisin ja uskottavin tulkinta siitä, mitä tutkittava on tarkoittanut. (Laine 2001, 34–35; Tamminen 1993, 89–90.)

Tamminen (1993, 89) nimeää hermeneuttisen kehän vaiheet esiyymmärrykseksi, uppoutumiseksi ja teoretisoinniksi. Kohteeseen uppoutumisella hän tarkoittaa tiedon hankkimista, kielen oppimista sekä tulkintapotentialin laajentamista. Teoretisoinnissa mietitään mitä on saatu selville, mitä on opittu, millaisia tulkintavaihtoehtoja nousee esiin sekä yritetään perustella tulkintamahdollisuuksia. Tuloksena on parantunut ymmärrys, jonka puitteissa uppoudutaan aineistoon uudelleen ja jota jälleen seuraa teoretisointivaihe. Tulkinta tapahtuu siis kehämäisessä liikkeessä tutkijan ja aineiston välillä. (Tamminen 1993, 89.) Tässä tutkimuksessa hermeneuttinen kehä toimii siten, että ensin on olemassa esiyymmärrys, teoreettinen pohja artikkeleiden aiheesta eli tasapainotetusta mittaristosta. Tämän jälkeen paneudutaan tutkimusaineistoon kuuluviin artikkeleihin lukien, analysoiden sekä teemoja etsien. Tämän jälkeen seuraa teoretisointivaihe, jossa kootaan yhteen, mitä asioita artikkeleista nousee esille. Näitä kahden vaihetta toistetaan niin kauan, kunnes artikkeleiden pohjalta voidaan tehdä perusteltu tulkinta tutkimuskysymyksiin ja löytää artikkeleiden diskurssit.

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat tasapainotettu mittaristo, diskurssi ja diskurssi-analyysi. Tasapainotetulla mittaristolla tarkoitetaan Kaplanin ja Nortonin (1992) esittelemää suoritusmittausjärjestelmää, jota myöhemmin on myös käytetty strategisena johtamisjärjestelmänä. Tasapainotetulla mittaristolla on useita synonyymejä, kuten Balanced Scorecard, BSC ja tulokortti. Tässä tutkimuksessa diskurssilla tarkoitetaan tapaa, teemaa tai genreä, jolla tasapainotetusta mittaristosta on kirjoitettu ja diskurssianalyysillä näiden teemojen etsi-

mistä ja analysointia. Näihin käsitteisiin palataan ja niitä tarkastellaan lähemmin tutkimuksen viitekehyksen käsittelyn yhteydessä luvuissa 2 ja 3.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia diskurssianalyysin avulla tasapainotetusta mittaristosta kirjoitettuja artikkeleita laskennan ammattilaisille suunnatuissa lehdissä. Tutkimuskysymykset voidaan kiteyttää seuraaviin neljään pääkysymykseen sekä niitä tarkentaviin ja täydentäviin alakysymyksiin:

- Millainen kuva tasapainotetusta mittaristosta annetaan artikkeleissa?
 - o Millä tavoin tasapainotetusta mittaristosta kirjoitetaan?
 - o Millaisena menetelmänä tasapainotettu mittaristo kuvataan?
- Mikä on artikkeleiden tarkoitus?
 - o Miksi artikkelit on kirjoitettu?
 - o Mitä kirjoittaja haluaa tuoda esille?
- Onko artikkeleista löydettävissä erilaisia diskursseja?
 - o Jos on, millaisia diskursseja?
 - o Miten diskurssit eroavat toisistaan?
- Onko artikkeleissa nähtävissä eroja ilmestymisajan suhteen?
 - o Onko teksteistä erotettavissa kehityslinjoja tai trendejä?
 - o Eroavatko esimerkiksi ensimmäiset ja tuoreimmat kirjoitukset toisistaan?

Tutkimuskysymyksiä käytetään apuna aineiston analysoinnissa ja niihin palataan jäljempänä tutkimusaineiston analysoinnin yhteydessä. Tutkimus toteutetaan diskurssianalyttisenä tutkimuksena eli tutkimuksen tavoitteena on etsiä artikkeleista erilaisia diskursseja sekä tarkastella niitä suhteessa ilmestymisajankohtaan mahdollisten trendien havaitsemiseksi.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Tässä luvussa esitellään joitakin tasapainotetusta mittaristosta tehtyjä tutkimuksia sekä tutkimuksia, joissa on käytetty viitekehyksenä diskurssianalyysiä. Tasapainotetusta mittaristosta

on tehty paljon erilaisia tutkimuksia. Enimmäkseen ne ovat keskittyneet joko tasapainotetun mittariston esittelemiseen ja arvioimiseen tai sen implementoimiseen kohdeyritykseen. Kaplan ja Norton (1992, 1993, 1996a, 1996b, 1996c, 2001a, 2001b, 2004), Balanced Scorecardin kehittäjät, esittelivät mittariston ensimmäisissä artikkeleissaan sekä myöhemmin kytkivät sen strategiseen johtamiseen. Kasurinen (2003) tarkasteli väitöstutkimuksessaan johdon laskenta-toimen muutosta tasapainotetun mittariston kontekstissa kolmen case-tutkimuksen avulla. Wenisch (2004) tutki väistöksessään tasapainotetun mittariston implementointiprosessia käytännössä, tarkastelemalla sitä suuren monikansallisen yrityksen kontekstissa. Nørreklit (2000, 2003) puolestaan analysoi kriittisesti tasapainotettua mittaristoa. Ensimmäisessä tutkimuksessa (2000) hän keskittyi tasapainotetun mittariston syy-seuraus -suhteiden analysointiin sekä arvioimaan mittariston pätevyyttä strategisena johdon työkaluna. Nørreklit (2003) tutki myös tasapainotetun mittariston herättämää kansainvälistä kiinnostusta siitä näkökulmasta, johtuuko kiinnostus innovatiivisesta ja käyttökelpoisesta menetelmästä vai pelkästään myynninedistämiseen tähtäävästä retoriikasta. Sekä Wenischin että Nørreklitin tutkimuksiin palataan myöhemmin tasapainotetusta mittaristosta esitetyn kritiikin yhteydessä.

Diskurssianalyttisiä tutkimuksia on myös tehty sekä ulkomailla että Suomessa. Suomessakin on viime vuosina käytetty diskurssianalyttistä lähestymistapaa aiempaa enemmän myös taloustieteessä, vaikka perinteisesti sitä on käytetty enemmän esimerkiksi sosiologian, sosiaalipsykologian tai lingvistiikan alalla. Esimerkiksi Lukka ja Granlund (2002) tutkivat toimintolaskennasta käytyä keskustelua ja löysivät kolme erilaista toimintolaskennan tutkimuksen genreä: konsultoiva-, perus- ja kriittinen tutkimus. Lämsä ja Tiensuu (2000, 2002) puolestaan tutkivat naisjohtajan kuvan rakentumista liike-elämän ammattilehtien artikkeleissa. Tutkimuksen tuloksena oli kolme diskurssia: patriarkaalinen diskurssi, uhridiskurssi ja asiantuntijadiskurssi. Pajusen (2007) liseniaatintutkimus käsitteli kirjanpitokulttuurin kansainvälistymistä Suomessa vuosina 1973–2005. Tutkimuksessa analysoitiin suomalaisissa ammattilehdissä julkaistuja artikkeleita ja tuloksena löytyi neljä vaihetta: hiljainen ja vakaa vaihe, IAS:t yrittävät institutionalisoitua suomalaisen kirjanpitokulttuuriin, EU:n direktiivien valta-aika sekä IAS-standardien institutionalisoituminen suomalaisen kirjanpitokulttuuriin. Virtanen (2008) tutki kirjanpitokulttuurin kehittymistä Suomessa vuosina 1862–2005 diskurssianalyysin keinoin. Tutkimuksessa havaittiin viisi diskurssia: yrittäjä, akateeminen, hallituksen kontrollointi, ammatillinen ja finanssimarkkina -diskurssit. Jyväskylän yliopiston Taloustieteellisessä tiedekunnassa on viime vuosina tehty pro gradu -tutkielmia, joissa tutkimusmenetelmänä on käytetty diskurssianalyysiä. Esimerkiksi Suoninen (2003) on tutkinut pienyritysten

asemaa 1990-luvun kirjanpitolainsäädännön muutoksissa, Sievänen (2004) tilintarkastajan vastuuta suomalaisten sanomalehtikirjoitusten perusteella, Pelkonen (2004) palvelualan yrittäjien eettistä johtajuutta, Metiäinen (2006) sisäisen tarkastuksen maailmaa naisten rakentamana ja Suokas (2005) tilitoimiston juridista ja moraalista vastuuta diskurssianalyysin keinoin.

2 TASAPAINOTETTU MITTARISTO

Tutkimuksessa analysoidaan tasapainotetusta mittaristosta kirjoitettuja artikkeleita diskursianalyttisellä menetelmällä. Siksi on tärkeää ensin ymmärtää mitä tasapainotetulla mittaristolla ja diskurssianalyysillä tarkoitetaan. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen teoriataustaa tasapainotetun mittariston osalta. Seuraavaksi perehdytään tasapainotettuun mittaristoon, sen näkökulmiin ja mittareihin, mittariston tasapainoisuuteen ja sen yhteyteen strategiaan sekä mittaristosta esitettyyn kritiikkiin.

Tasapainotettu mittaristo, *Balanced Scorecard*, pohjautuu Kaplanin ja Nortonin (1996a, vii) vuonna 1990 johtamaan tutkimukseen tulevaisuuden organisaation suorituskyvyn mittauksesta. Tutkimuksen motivaationa oli usko, että olemassa olevat suoritusmittauksen lähestymistavat, jotka pääasiassa luottivat taloudellisiin mittareihin, olivat muuttumassa vanhentuneiksi. Tutkimukseen osallistuneet edustajat kahdestatoista yrityksestä kokoontuivat joka toinen kuukausi vuoden ajan kehittämään uutta suoritusmittausmallia. Tämän ryhmän kehittämistyön tuloksena syntyi tasapainotettu mittaristo. (Kaplan & Norton 1996a, vii.) Alkuksi tasapainotettua mittaristoa käytettiin yrityksissä suoritusmittausjärjestelmänä, mutta yritykset alkoivat käyttää sitä myös strategisen johtamisen välineenä, jonka havaittuaan myös Kaplan ja Norton (1996c, 75) painottivat tasapainotetun mittariston ja strategian yhteyttä.

Kaplanin ja Nortonin (1992, 71) mukaan perinteiset taloudelliset mittarit, kuten pääoman tuotto (ROI) tai tulos/osake, voivat antaa harhaanjohtavan kuvan yrityksen toiminnasta jatkuvaa parantamista ja innovaatioita vaativassa kilpailuympäristössä. Perinteiset taloudelliset mittarit toimivat hyvin teollisena aikakautena, mutta eivät enää nykyisten vaatimusten aikana. Tasapainotettu mittaristo sen sijaan antaa johdolle monipuolisen kuvan yrityksen toiminnasta. Kaplan ja Norton vertaavat yrityksen johtajaa lentokapteeniin ja tasapainotettua mittaristoa lentokoneen ohjaamoon. Samalla tavoin kuin lentokapteeni tarvitsee yksityiskohtaista informaatiota monista asioista navigoidakseen ja lentääkseen, tarvitsee johtaja tietoa yrityksen tilasta monipuolisesti. (Kaplan & Norton 1992, 71–72.) Tasapainotetun mittariston alkuperäisenä tarkoituksena oli siis vastata muuttuneen toimintaympäristön vaatimuksiin tarjoamalla yrityksen suoritusmittaukseen taloudellisen näkökulman rinnalle ei-rahamääräisiä mittareita. Näitä näkökulmia tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.

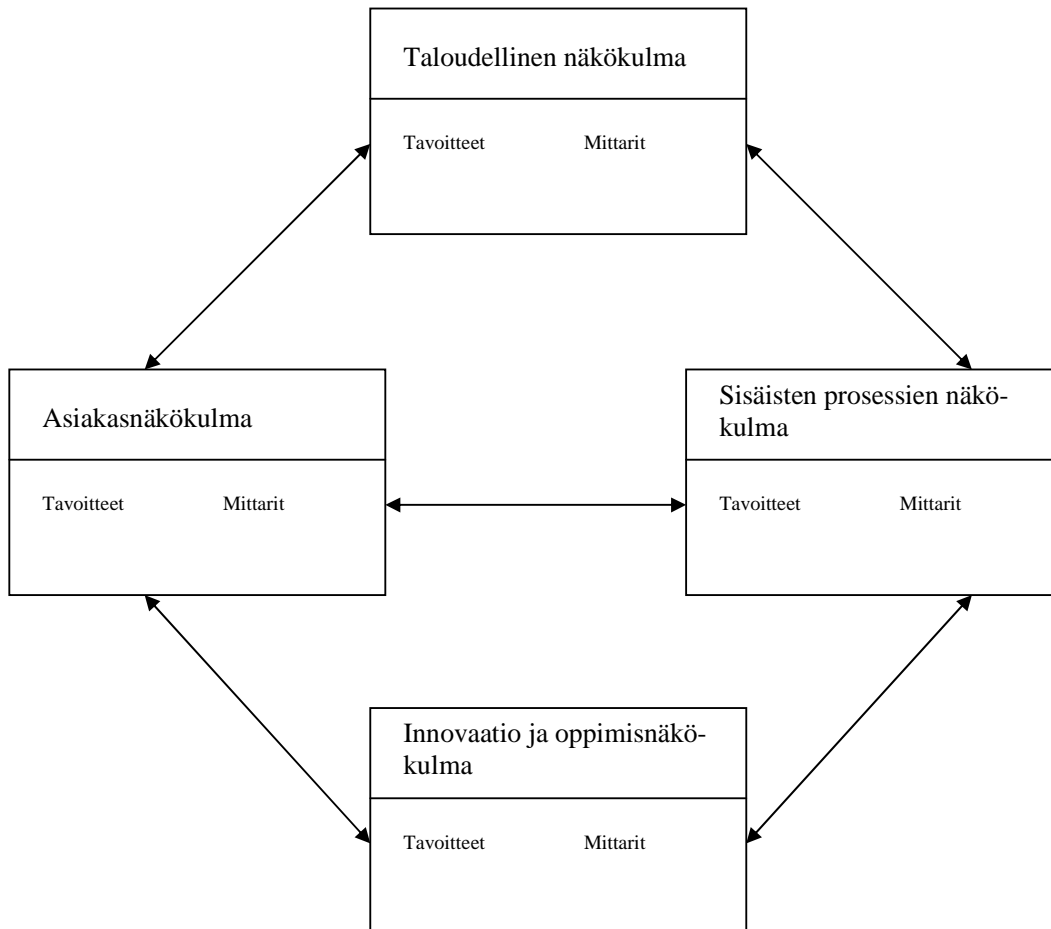
2.1 Neljä näkökulmaa

Kaplanin ja Nortonin (1992, 71) mukaan tasapainotettu mittaristo antaa johtajille nopean mutta samalla monipuolisen kuvan yrityksen toiminnasta. Tasapainotettu mittaristo sisältää taloudellisten mittareiden lisäksi operationaalisia mittareita, jotka ovat oleellisia tulevaisuuden taloudelliselle menestykselle. Tasapainotettu mittaristo sisältää neljä näkökulmaa: asiakasnäkökulman, sisäisten prosessien näkökulman, innovaation ja oppimisen näkökulman sekä taloudellisen näkökulman. Tasapainotettu mittaristo vastaa myös seuraaviin neljään peruskysymykseen: Millaisena asiakkaamme näkevät meidät? Missä asioissa meidän tulee olla erinomaisia? Pystymmekö jatkamaan arvon luomista ja parantamista? Kuinka me otamme huomioon osakkeenomistajat? (Kaplan & Norton 1992, 71–72.) Kuvio 1 selventää tasapainotetun mittariston näkökulmia sekä niiden yhteyksiä toisiinsa.

Kaplanin ja Nortonin perusmalli sisältää siis neljä näkökulmaa. Monissa yrityksissä on kuitenkin sovellettu perusmallia ja otettu mukaan myös muita näkökulmia. Malmin, Peltolan ja Toivasen (2002, 23) mukaan monissa suomalaisissa ja ruotsalaisissa yrityksissä on otettu viidenneksi näkökulmaksi henkilöstönäkökulma. Myös esimerkiksi ympäristö-, toimittaja-/alihankkija- ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmat ovat olleet käytössä yrityksissä (Malmi et al. 2002, 24). Suomessa julkisella sektorilla usein käytettyjä ovat olleet Ojalan ja Määtän (vrt. Malmi et al. 2002, 23) jaon mukaan resurssien hallinnan näkökulma, poliittisen päätöksentekijän, kansalaisen ja asiakkaan näkökulma, suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma sekä työyhteisön ja henkilöstön näkökulma.

Kaplanin ja Nortonin (1992, 73) mukaan tasapainotettu mittaristo pakottaa johdon keskittymään kriittisimpiin mittareihin. Tasapainotettu mittaristo vastaa myös johtajien tiedontarpeisiin kahdella tavalla. Ensinnäkin tasapainotettu mittaristo yhdistää useita erilaisia kilpailukyvyntä elementtejä, kuten asiakaslähtöisyys, laadun parantaminen ja tiimityön korostaminen, samaan raporttiin. Toiseksi, tasapainotetun mittariston avulla voidaan välttyä osaoptimoinnilta, koska sen avulla voidaan huomata, jos yhden osa-alueen parannus on tehty jonkun toisen osa-alueen kustannuksella. (Kaplan & Norton 1992, 73.) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tasapainotetun mittariston perusmallin näkökulmia.

KUVIO 1 Tasapainotettu mittaristo yhdistää suoritusmittarit. Mukaeltu kuviosta The Balanced Scorecard Links Performance Measures (Kaplan & Norton 1992, 72).



2.1.1 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma pyrkii vaikuttamaan siihen, kuinka asiakkaat näkevät yrityksen. Monien yritysten missioissa mainitaan asiakas, eli esimerkiksi pyritään tuottamaan arvoa asiakkaille. Tasapainotetun mittariston avulla voidaan nämä yleiset missiot muuntaa mittareiksi, jotka heijastavat asiakkaille tärkeitä tekijöitä. Useimmiten asiakkaille tärkeitä asioita ovat läpimenoajat, laatu, suoritus ja palvelu sekä kustannukset. Olemassa olevien tuotteiden läpimenoaika voidaan mitata ajasta, joka kuluu tilauksen saapumisesta tuotteen toimitukseen asiak-

kaalle. Laatu voidaan mitata esimerkiksi oikeaan aikaan olevilla toimituksilla ja yrityksen toimitusaikaennusteiden tarkkuudella. Suorituksen ja palvelun onnistumista voidaan tarkastella siitä, kuinka yrityksen tuotteet tai palvelut edistävät arvon tuottamisessa asiakkaille. Tasapainotetussa mittaristossa yritysten pitäisi asettaa tavoitteet edellä mainituille asiakkaille tärkeille tekijöille ja muuntaa tavoitteet yksityiskohtaisiksi mittareiksi. (Kaplan & Norton 1992, 73–74.) Malmi et al. (2002) jakavat asiakasnäkökulman mittarit kahteen ryhmään, perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittareissa ei ole juurikaan eroa eri organisaatioiden välillä ja niitä ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys ja asiakaskannattavuus. Perusmittarit tarkastelevat onnistumista yrityksen näkökulmasta ja asiakaslupauksen mittarit kertovat asiakkaan näkökulman onnistumisesta. Asiakaslupauksen mittareiden tulisi mitata niitä asioita, jotka kuuluvat yrityksen kilpailustrategiaan. Mittareiden siis tulisi mitata niitä tekijöitä, joilla yritys aikoo menestyä kilpailussa. (Malmi et al. 2002, 25–26.)

2.1.2 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulma keskittyy tarkastelemaan sitä, missä asioissa yrityksen pitää olla erinomainen vastatakseen asiakkaiden odotuksiin. Hyvä asiakaspalvelu riippuu onnistumisesta prosesseissa, päätöksissä ja toiminnassa koko organisaatiossa. Johtajien tulisi keskittyä niihin kriittisiin sisäisiin toimintoihin, jotka edesauttavat asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa. Toisin sanoen sisäisten prosessien mittarien pitäisi olla lähtöisin liiketoimintaprosesseista, joilla on suurin vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Yrityksissä pitäisi tunnistaa ja mitata yrityksen ydinosaamista ja kriittisiä menestystekijöitä sekä päättää missä prosesseissa pitää olla erinomainen ja laatia mittarit niille. Mitattavien prosessien valinnan tulisi siis perustua kilpailustrategiaan. Usein mitataan pelkästään jo olemassaolevia operatiivisia prosesseja, mutta tulevaisuuteen suuntautuvia prosesseja, kuten esimerkiksi uusien tuotteiden innovointiprosessia tai myynnin jälkeistä palveluprosessia ei sisällytetä mittaristoon, vaikka ne voisivat tuoda kilpailuetua. Mittarit tulisi hajoittaa yrityksen eri tasoille, jolloin mittarit yhdistävät johdon näkemyksen tärkeimmistä sisäisistä prosesseista ja kyvyistä yksilöiden toimintaan. Näin ollen organisaation työntekijöille annetaan selkeät tavoitteet, jotka edistävät yrityksen kokonaisuusmission toteutumista. (Kaplan & Norton 1992, 74–75; Malmi et al. 2002, 27–28.)

2.1.3 Innovaation ja oppimisen näkökulma

Innovaation ja oppimisen näkökulman lähtökohtana on tunnistaa tekijät, jotka ovat tärkeimpiä yrityksen menestyksen kannalta. Tähän näkökulmaan kuuluvien mittareiden tulisi mitata yrityksen tulevaisuuden kehittymiskykyä. Käytännössä usein tämän näkökulman mittareiden määrittäminen on ollut vaikein osio tasapainotetun mittariston rakentamisessa. Kovan maailmanlaajuisen kilpailun myötä yritykset parantavat jatkuvasti olemassa olevia tuotteitaan ja prosessejaan sekä esittelevät uusia tuotteita. Yrityksen kyky uudistua, kehittyä ja oppia on selvässä yhteydessä yrityksen arvoon. Se tarkoittaa sitä, että vain lanseeraamalla uusia tuotteita, luomalla lisää arvoa asiakkaille ja parantamalla toiminnan tehokkuutta jatkuvasti, yritys pystyy tunkeutumaan uusille markkinoille ja kasvattamaan tuottoja ja voittoa ja näin ollen luomaan arvoa omistajilleen. Organisaation oppimisen ja kasvun voidaan nähdä syntyvän ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Näiden osa-alueiden kehittymistä tulisi seurata mittareilla, jotta yritys menestyisi tulevaisuudessakin. (Kaplan & Norton 1992, 75–77; Malmi et al. 2002, 28–29.)

2.1.4 Taloudellinen näkökulma

Taloudellista näkökulmaa voisi nimittää myös omistajanäkökulmaksi, sillä siinä mitataan sellaisia asioita, joista omistajat ovat useimmiten kiinnostuneita. Taloudellisen näkökulman mittarit osoittavat, ovatko yrityksen strategia, sen implementointi ja toimeenpano edistäneet osaltaan voiton kasvua. Tyypillisesti taloudelliset tavoitteet koskevat kannattavuutta, kasvua ja osakkeenomistajan arvoa. Tasapainotetussa mittaristossa taloudellisilla mittareilla voidaan nähdä kaksi roolia: kuvata, miten strategia on onnistunut taloudellisesti sekä määrittää tavoitteet, joihin pyritään strategian ja muiden näkökulmien mittareiden avulla. Yrityksen tavoitteet vaihtelevat yrityksen elinkaaren vaiheen mukaan. Kasvuvaiheen mittareina voivat olla esimerkiksi erilaiset myynnin kasvua kuvaavat mittarit, kypsyyssvaiheessa kannattavuuden mittarit ja elinkaaren loppuvaiheessa kassavirran mittarit. Taloudelliseen näkökulmaan voidaan ottaa myös tasapainottavaksi elementiksi riskin mittareita. (Kaplan & Norton 1992, 77–79; Malmi et al. 2002, 24–25.)

Kaplanin ja Nortonin (1992) mukaan taloudellisia mittareita on kritisoitu puutteellisuuksista, menneisyyteen suuntautuneisuudesta ja niiden kyvyttömyydestä antaa käsitystä nykyisyyden

arvoaluovista toimenpiteistä. Taloudellisesta mittaamisesta käydyissä keskusteluissa on esitetty myös luopumista kokonaan taloudellisesta mittaamisesta ja keskittymistä parantamaan toimintaa muilla keinoilla, mistä seuraisi myös taloudellinen menestys. Kuitenkin myös taloudellisia mittareita tarvitaan, koska hyvin suunnitellut taloudelliset mittarit tehostavat organisaation kokonaisvaltaista laatujohtamista. Lisäksi oletettu parantuneen toimintatehokkuuden ja taloudellisen menestyksen välinen yhteys on hyvin heikko ja epävarma. Asiakastyytyväisyyden, sisäisten prosessien sekä innovaatioiden ja parantamisen mittarit on johdettu yrityksen näkemyksestä maailmasta ja avainmenestystekijöistä. Mutta nämä näkemykset eivät välttämättä vastaa todellisuutta. Voittostrategiaa ei myöskään voi varmistaa pelkästään hyvin rakennetulla tasapainotetulla mittaristolla, sillä se voi vain muuntaa yrityksen strategian yksityiskohtaisiksi mitattaviksi tavoitteiksi. Jos tasapainotetun mittariston mukaan suorituskyky on parantunut, mutta se ei näy parantuneena taloudellisena suorituksena, on vika joko yrityksen strategiassa tai sen implementoinnissa. (Kaplan & Norton 1992, 77–79.)

Tietojärjestelmillä on myös tärkeä rooli mittareiden yhteenvedon sisältämän tiedon pilkkomisessa. Tietojärjestelmään voidaan tarvittaessa porautua ja päästä ongelman lähteeseen, jos tasapainotetussa mittaristossa näkyy odottamattomia merkkejä. Mutta mikäli tietojärjestelmässä ei ole mahdollisuutta tähän, se voi olla suoritusmittauksen heikoin lenkki. (Kaplan & Norton 1992, 75.) Tässä luvussa käsiteltiin tasapainotetun mittariston neljää näkökulmaa. Kuitenkin mittariston rakentamisessa on otettava huomioon myös näkökulmien mittareiden yhteys strategiaan sekä mittareiden keskinäinen tasapainoisuus ja yhteydet toisiinsa. Näitä tasapainotetun mittariston keskeisiä tekijöitä käsitellään seuraavaksi.

2.2 Tasapainoisuus ja yhteys strategiaan

Kaplanin ja Nortonin (1992) mukaan perinteiset suorituskyvyn mittausjärjestelmät ovat perustuneet taloudelliseen informaatioon ja siksi ne ovat olleet kontrolloivia järjestelmiä. Niiden avulla on kontrolloitu, ovatko työntekijät toimineet suunnitelmien mukaan vai ei eli järjestelmät ovat yrittäneet kontrolloida ihmisten käyttäytymistä. Tasapainotetussa mittaristossa sen sijaan keskeistä on strategia ja visio, joista johdetaan eri näkökulmien mittarit. Tasapainotettu mittaristo asettaa tavoitteet, mutta ei kerro millä toimenpiteillä tavoitteet tulee saavuttaa. Näin ollen mittarit on rakennettu vetämään ihmiset kohti kokonaisvisiota. (Kaplan & Norton 1992, 79.)

Mittariston rakentamisessa tulee pohdittavaksi myös se, mihin näkökulmaan tietyt mittarit sijoitetaan. Malmin et al. (2002) mukaan tulisi ottaa huomioon kolme asiaa sijoitettaessa mittareita eri näkökulmiin. Ensimmäinen asia on miettiä mittarin sijoittamista sellaiseen näkökulmaan, johon kuuluvaksi sitä ei aiemmin ole ajateltu. Epätavallinen sijoittaminen voi johtaa kysymyksien heräämiseen ja keskusteluun sekä sitä kautta oppimiseen. Ennen kaikkea strategian viestittämisessä tasapainotetun mittariston avulla tästä voi olla hyötyä. Toinen asia, joka tulee ottaa huomioon, on syy-seuraus -suhteiden avulla tapahtuva mittareiden sijoittelu, jolloin parasta on sijoittaa mittari hierarkkisesti ylimpään mahdolliseen näkökulmaan. Näin ollen hierarkkisesti alempien näkökulmien mittareita pohdittaessa on otettava huomioon miten ylemmän tason mittarin tavoite saavutetaan ja mittaristoon saadaan ennakoivia mittareita. Kolmantena asiana on mittariston tasapainoisuus: mikään näkökulma ei saisi olla selvästi alitai yliedustettuna mittaristossa. (Malmi et al. 2002, 29–30.) Seuraavaksi tarkastellaan tasapainoisen mittariston ominaisuuksia.

Malmi et al. (2002) korostavat mittariston tasapainoisuutta. Tasapaino tulisi saavuttaa raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden lisäksi myös tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden, pitkän ja lyhyen tähtäimen mittareiden, ulkoisten (taloudellisen ja asiakasnäkökulman mittarit) ja sisäisten mittareiden (sisäisten prosessien sekä innovaation ja oppimisen näkökulman mittarit) sekä helposti mittavissa olevien ja strategisten asioiden välille. Myös näkökulmien välisiin suhteisiin tulisi kiinnittää huomiota, jotta voitaisiin välttyä toisistaan irrallaan olevista mittareista. Mittareiden validiteetti eli se, mittaako mittari juuri oikeaa asiaa, on keskeinen kysymys, sillä validiteettiongelmat johtavat usein siihen, ettei mittaristoa käytetä. (Malmi et al. 2002, 31–32.) Kaplanin ja Nortonin (1996b) mukaan on tärkeää, että mittarit johdetaan yrityksen strategiasta. Tällöin tasapainotettu mittaristo tarjoaa monipuolisen viitekehyksen, jonka avulla yrityksen visio ja strategia voidaan muuntaa yhtenäiseksi ja toisiinsa liitettyjen suoritusmittareiden kokoelmaksi. Hyvä tasapainotettu mittaristo sisältää tarkoituksenmukaisen sekoituksen tärkeimpiä tulosmittareita sekä tulosten saavuttamiseen osallistuvien asioiden mittareita. (Kaplan & Norton 1996b, 55–56.)

Kaplanin ja Nortonin (1996c, 75) mukaan tasapainotettu mittaristo on strateginen johtamisjärjestelmä. Perinteisten johtamisjärjestelmien ongelmana on ollut niiden kyvyttömyys yhdistää yrityksen pitkän tähtäimen strategia lyhyen tähtäimen toimintaan. Tasapainotetun mittariston avulla voidaan ottaa käyttöön neljä strategista johtamisprosessia, jotka yhdessä ja erikseen auttavat yhdistämään pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet lyhyen aikavälin tavoitteisiin.

Ensimmäinen prosessi on vision muuttaminen tavoitteiksi ja mittareiksi, mikä selkiyttää visiota ja strategiaa. Ylimmän johdon yksimielisyys on olennaista, sillä yhteisten visioiden ja strategioiden avulla voidaan vähentää osaoptimointia sekä havaita resurssivajauksia. Toisessa prosessissa johtajat viestivät strategian koko organisaatioon ja yhdistävät sen osasto- ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Näin kaikki organisaation tasot ymmärtävät pitkän tähtäimen strategian ja sekä osasto- että henkilökohtaiset tavoitteet ovat linjassa strategian kanssa. Kolmas prosessi, liiketoiminnan suunnittelu, integroi liiketoiminnan taloudellisiin suunnitelmiin. Kun liiketoiminnan suunnittelussa resurssien allokoiminnin ja prioriteettien valinnan perusteena käytetään apuna tasapainotettua mittaristoa varten asetettuja tavoitteita, voidaan ottaa tehtäväksi ja koordinoita vain sellaisia aloitteita, jotka vievät kohti pitkän tähtäimen strategisia tavoitteita. Neljäs prosessi on strategista oppimista. Tämä tarkoittaa strategioiden toimivuuden jatkuvaa testaamista. Tasapainotetun mittariston avulla yritys voi seurata lyhyen tähtäimen tuloksia neljästä näkökulmasta: taloudellisesta, sisäisten prosessien, oppimisen ja kasvun sekä asiakasnäkökulmasta. Näin ollen palautetta strategian toimivuudesta saadaan nopeammin ja strategiaa voidaan arvioida viimeaikaisten suoritusten valossa sekä muokata strategiaa vastaamaan reaaliaikaista oppimista. (Kaplan & Norton 1996c, 75–77; Malmi et al. 2002, 85–89.)

Mittariston onnistuneisuutta voi testata miettimällä, sopivatko mittarit mihin tahansa yritykseen. Mikäli näin on, mittarit on luultavimmin määritetty liian yleisellä tasolla, eikä johdettu yrityksen strategiasta. (Malmi et al. 2002, 26.) Yhteenvetona voidaankin todeta, että tasapainotetun mittariston kokonaisvaltainen tasapainoisuus sekä yhteys strategiaan ovat keskeinen asia hyvässä tasapainotetussa mittaristossa. Näin ollen hyvä tasapainotettu mittaristo on rakennettu yrityksen toiminnan ominaispiirteistä ja strategiasta perusmallia soveltaen ja se voi sisältää myös muita näkökulmia kuin Kaplan ja Norton ovat esittäneet.

2.3 Esitettyä kritiikkiä

Tasapainotettua mittaristoa on tarkasteltu myös kriittisesti. Esimerkiksi Wenisch (2004) ja Nørreklit (2000, 2003) ovat arvioineet tasapainotettua mittaristoa kriittisesti. Tässä aluvuussa käsitellään tätä kritiikkiä.

Wenisch (2004) tutki väitöskirjassaan tasapainotetun mittariston implementointiprosessia suuressa monikansallisessa yrityksessä. Hänen tutkimuksen mukaan tasapainotetun mittaris-

ton omaksumisen yhteydessä organisaatiossa kohdataan tiettyjä ongelmia, jotka johtuvat mittariston rakenteen ominaispiirteistä. Käytännössä on vaikea saavuttaa tasapainoa taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välille. Tämä voi johtua taloudellisten mittareiden käytön pidemmästä perinteestä verrattuna ei-taloudellisiin mittareihin. On myös vaikeaa määrittellä, mitkä mittarit ovat ei-taloudellisia mittareita sekä sitä, mihin näkökulmaan ne voi sijoittaa. Wenischin mukaan ei ole välttämätöntä noudattaa orjallisesti Kaplanin ja Nortonin mittariston rakentamisopasta kehittääkseen toimivan työkalun. Tutkimus tukee myös syy-seuraus -suhteiden tärkeyttä, varsinkin silloin, kun tasapainotettua mittaristoa halutaan käyttää strategisena johdon työkaluna. Kuitenkin on epäselvää, miten strategia sopii yhteen tasapainotetun mittariston viitekehyksen kanssa. Wenischin mukaan tasapainotettua mittaristoa voidaankin kritisoida illuusion luomisesta, jossa organisaation toimintaa voidaan tehokkaasti kontrolloida, mikä todellisuudessa on mahdotonta. Tämän vuoksi tasapainotettu mittaristo voi toimia vain avustavana johdon työkaluna. Wenischin mukaan myös tasapainotetun mittariston kyky tutkia liiketoimintaympäristöä ja ennustaa tulevaisuuden kehitystä kohdemarkkinoilla sekä tulevaisuuden strategista suuntaa määrittäviä toimintoja on rajoittunut. (Wenisch 2004, 237–239.)

Nørreklit (2000) analysoi kriittisesti tasapainotetun mittariston oletuksia. Hän keskittyy tarkastelemaan asiaa kahden tutkimuskysymyksen kautta. Ensiksi, onko olemassa kausaalista suhdetta mittariston eri näkökulmien välillä, kuten Kaplan ja Norton esittävät? Ja toiseksi, onko tasapainotettu mittaristo pätevä strategisen johtamisen työkalu? Kuten aikaisemmin on jo todettu, eri näkökulmien syy-seuraus -ketju on keskeinen osa tasapainotettua mittaristoa. Nørreklit käsittelee ensimmäistä tutkimuskysymystä aikaulottuvuuden ja näkökulmien suhteiden avulla. Kausaalinen suhde edellyttää aikaeroa syyn ja seurauksen välillä. Joidenkin panostusten vaikutukset näkyvät välittömästi ja joidenkin vasta pidemmän ajan kuluessa. Tämän vuoksi on ongelmallista, ettei tätä oteta huomioon tasapainotetussa mittaristossa. Näkökulmien välisten suhteiden osalta Nørreklit näkee mallissa epäselvyyksiä ja ongelmallisuutta. Hän tarkastelee esimerkiksi laadun ja taloudellisen tuloksen sekä asiakastyytyväisyyden ja taloudellisen tuloksen suhdetta eri tutkimuksiin viitaten. Hänen mukaan tasapainotetussa mittaristossa tehdään vääriä oletuksia kausaalisten suhteiden olemassaolosta, mikä johtaa virheellisiin suoritustuloksiin ja aiheuttaa tehotonta organisationaalista käyttäytymistä ja osaoptimoitua suoritusta. Hän näkee näkökulmat keskenään riippuvaisina kausaalisuuden sijaan. (Nørreklit 2000, 68–82.)

Toista tutkimuskysymystä Nørreklit lähestyy analysoimalla perustuuko tasapainotetun mittariston strateginen kontrolli relevanttiin tietoon ja onko strategisilla suunnitelmilla ja olemassa olevalla strategisella toiminnalla yhteyttä. Tasapainotetussa mittaristossa ei oteta huomioon kaikkia yrityksen sidosryhmiä, kuten tavarantoimittajia, liiketoimintaverkostoja ja viranomaisia. Myös kilpailijat ja teknologinen kehitys on jätetty mittariston ulkopuolelle ja sen vuoksi se on enemmän staattinen kuin dynaaminen. Tasapainotettu mittaristo ei ota huomioon strategista epävarmuutta eli riskejä, jotka saattavat uhata nykyistä strategiaa. Mittariston periaatteena on se, että johto määrittelee strategian, kontrolloi ja implementoi mittariston organisaatioon. Tästä hierarkkisesta tavasta voi tulla ongelmia mittariston sisäistämisen henkilöstön keskuudessa. Varsinkin dynaamisessa liiketoimintaympäristössä toimivaan organisaatioon mittariston juurruttaminen voi olla ongelmallista. Strategian muotoilussa, mittariston rakentamisessa ja implementoinnissa organisaatioon pitäisi käyttää interaktiivisempaa kontrollia hierarkkisen mallin sijaan. Johtopäätöksinä Nørreklit esittää, että tasapainotetussa mittaristossa tehdään pätemättömiä oletuksia näkökulmien välisistä suhteista, jotka voivat johtaa virheellisiin suoritustittareihin ja osaoptimointiin. Hänen mukaan tasapainotettu mittaristo ei ole pätevä strateginen johdon työkalu, koska siinä ei varmisteta millään tavoin mittariston todellista juurtumista organisaatioon ja ympäristöön. Myös toteutetun ja suunnitellun strategian välillä voi olla odotettavissa eroavaisuuksia. Siksi Nørreklit esittää, että tasapainotettua mittaristoa tulisi muokata ja kehittää. (Nørreklit 2000, 68–82.)

Nørreklit (2003) on myös tutkinut tasapainotettua mittaristoa teksti- ja argumentaatioanalyysin keinoin. Tutkimuksessa analysoidaan Kaplanin ja Nortonin *The Balanced Scorecard* -kirjan ensimmäistä lukua ja tutkitaan, perustuuko tasapainotetun mittariston sama kansainvälinen huomio mittariston innovatiiviseen ja käytännölliseen teoriaan vai pelkästään sen myyninedistämisteoriikkaan. Tekstin kirjoittaja voi vedota yleisönsä kolmella tavalla: ethoksen, pathoksen ja logoksen avulla. Ethos tarkoittaa lukijan luottamusta kirjoittajaan, jonka hyväksynnän luo kirjoittajan luotettavuus tai arvovalta. Pathos vetoaa lukijan tunteisiin ja mielialaan kun taas logos vetoaa lukijan järkeen. Tieteellisten tekstien, jotka perustuvat hyvään argumentaatioon, odotetaan vetoavan laajasti lukijan logokseen ja vähän pathokseen ja olevan loogisia, suoraviivaisia ja yksiselitteisiä. Nørreklitin tutkimuksen mukaan analysoitu teksti ei saavuta hyvälle argumentaatiolle asetettuja vaatimuksia. Se vetoaa pääasiassa yleisön tunteisiin ja vähän järkeen. Tekstin tyyli on neutraali, eli ei muodollinen eikä epämuodollinen, mutta metaforien, metonymien ja adjektiivien paljous tekee tekstistä emotionaalisen. Tekstin argumentaatio ei myöskään täytä hyvin perustellun argumentaation vaatimuksia, joita ovat pitävät ar-

gumentit, jotka perustuvat perusteluihin ja puolueettomiin järkeilyyn ja dokumentointiin. Tekstin argumentointi on toistuvasti pitämätöntä ja tulkinnanvaraista. Argumentaatio vetoaa järkeen pitämättömin perustein ja laajalti tunteisiin sekä on epäselvää käytettyjen tyyllillisten seikkojen ja kirjoittajilla olevan arvovallan vuoksi. Argumentaation analyysi tukee vaikutelmaa suostuttelevasta tyylistä ilman vakuuttavaa argumentointia. Koska teksti ei perustu pitävään argumentointiin, se ei ole akateemista viestintää eikä hyvin perusteltua argumentointia. Johtopäätöksenä esitetään, että viestit tasapainotetusta mittaristosta ovat epäselviä ja että kirjoittajat eivät tarjoa vakuuttavaa todistusta tasapainotetun mittariston käytön avulla saavutettavista tuloksista. (Nørreklit 2003, 591–611.)

Malmi et al. (2002, 90) ovat myös keränneet kritiikkiä Kaplanin ja Nortonin mallia kohtaan. Kritiikkiä on herättänyt esimerkiksi mallin tukeutuminen amerikkalaiseen yrityskulttuuriin, jossa korostuu yrityksen koko ja lyhyen aikavälin taloudellinen tulos. Kulttuurierojen vuoksi johtamisoppeja on sovellettava omaan maahan ja kulttuuriin sopivaksi. Tasapainotettu mittaristo on myös alunperin kehitetty valvonta- ja seurantajärjestelmäksi, vaikka myöhemmin sitä on yritetty muuttaa ohjausjärjestelmäksi. Mittareiden määrään ja syy-seurassuhteisiin ei kiinnitetä riittävää huomiota, mikä olisi olennaista, jos tasapainotetusta mittaristosta halutaan rakentaa ohjausjärjestelmä valvonta- ja seurauksjärjestelmän sijaan. Mallia on arvosteltu myös vaikeaselkoisuudesta ja raskaudesta sekä johtokeskeisyydestä eli henkilöstöä ei oteta huomioon riittävästi mallissa, mistä johtuen henkilöstön sitoutuminen projektiin on heikkoa. (Malmi et al. 2002, 90.)

Tasapainotetusta mittaristosta annetusta kritiikistä nousevat esille haasteet mittariston tasapainoisuuden saavuttamisessa sekä tasapainotetun mittariston kyvyssä kontrolloida strategian siirtämistä toimintaan. On myös esitetty Kaplanin ja Nortonin perusmallin muokkaamista organisaation toimintaan paremmin soveltuvaksi. Myös mittareiden oletettuja syy-seurassuhteita on kritisoitu ja esitetty niiden olevan keskinäisiä riippuvuussuhteita kausaalisuuden sijaan. Lisäksi mallin on todettu olevan vaikeasti hahmotettavissa ja hierarkkinen järjestelmä, mistä seuraa helposti henkilöstön sitoutumattomuutta.

3 DISKURSSIANALYYSI VIITEKEHYKSENÄ

Ennen kuin voidaan perehtyä tarkemmin diskurssianalyysiin tämän tutkimuksen viitekehystenä, on määriteltävä diskurssin käsite. Jokisen, Juhilan ja Suonisen (1993a, 27–28) mukaan diskurssi on tutkijan tulkintatyön tulos ja verrattain eheä säännönmukainen merkityssuhteiden systeemi, joka rakentuu sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentaa sosiaalista todellisuutta. Tässä tutkimuksessa diskurssilla tarkoitetaan kerrontatapaa eli sitä, miten tasapainotetusta mittaristosta on kirjoitettu tutkimusaineistoon kuuluvissa artikkeleissa. Tämän tutkimuksen viitekehystenä diskurssianalyysiä ei tulkita tiukkarajaisesti, vaan diskurssianalyysin keinoja käytetään soveltaen niitä aineiston mukaan. Tässä luvussa käsitellään ensin diskurssianalyysin taustaa ja yleisesti diskurssianalyysiä, diskurssianalyysin teoreettisia lähtökohtaoletuksia ja pääelementtejä, diskurssianalyysin kolmea traditiota sekä lopuksi diskurssianalyysiä tämän tutkimuksen toteuttamisessa.

3.1 Taustaa

Diskurssin käsitettä on käytetty vaihtelevissa merkityksissä. Joidenkin mielestä siihen kuuluu puhe ja kirjoitus kaikissa muodoissaan, toiset rajaavat sen käsittämään vain puheen yhteenkietoutumistapaa ja kolmannet tulkitsevat sen laajasti historiaa rakentavana lingvistisenä käytäntönä. Myös diskurssianalyysin käsitettä on käytetty kuvaamaan monia erilaisia tutkimuksia, kuten esimerkiksi kielen tutkimuksia sosiaalisessa ja kognitiivisessa kontekstissa, lauserakenteisiin keskittyviä lingvistisiä tutkimuksia, koheesiota ja lauseiden yhtenäisyyttä koskevia tutkimuksia sekä strukturalismista ja semiotiikasta peräisin olevia tutkimuksia. (Potter & Wetherell 1987, 6–7.)

Diskurssianalyysi juontaa juurensa sosiologiasta ja sosiaalipsykologiasta. Sitä on myös perinteisesti käytetty esimerkiksi kielitieteissä. Taloustieteissä sen sijaan diskurssianalyttisen tutkimusmenetelmän käyttö on ollut vähäisempää. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 224.) Johnstone (2004, xi) mukaan diskurssianalyysi on tutkimusmenetelmä, joka soveltuu moniin sekä akateemisiin että ei-akateemisiin yhteyksiin, eri tieteenalojen tutkimuksiin sekä etsittäessä vastauksia moniin erilaisiin kysymyksiin. Suonisen (2006, 18) mukaan diskurssianalyytti-

sessä tutkimuksessa huomio kiinnitetään siihen, ”(...) miten toimijat tekevät ymmärrettäväksi asioita kielenkäytöllään”. Tämä tarkoittaa sitä, että diskurssianalyysissä tutkitaan niitä tapoja, joiden avulla kirjoittajat kuvaavat ilmiöitä ja kertovat niiden syitä. Näiden tapojen tutkimisen avulla pyritään selittämään sosiaalisen todellisuuden rakentumista. Diskurssianalyysissä kielenkäyttö tulkitaan tekemiseksi ja toiminnaksi eli sen katsotaan osallistuvan erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa sosiaalisen todellisuuden tuottamiseen. (Suoninen 2006, 18–20.) Jokinen ja Juhila (2006) hahmottavat diskurssianalyysin ytimen kolmiona, jonka kärkinä ovat merkitykset, kommunikatiivisuus ja kulttuurisuus, ja jotka ovat toisiinsa kietoutuneita. Diskurssianalyysin tutkimuskohteena ovat siis kulttuuriset merkitykset sidottuina ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja kommunikaatioon. Diskurssianalyttisen tutkimuksen tekemiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan erilaiset tutkimukselliset orientaatiot ja ratkaisut ovat mahdollisia. (Jokinen & Juhila 2006, 54–55.)

Koskisen et al. (2005, 207) mukaan diskurssianalyysistä voidaan erottaa kaksi tutkimusperinnettä, makro- ja mikrotasoinen diskurssianalyysi. Makrotasoinen diskurssianalyysin pohja on Michel Foucaultin kehittämässä tiedon arkeologisessa tutkimusotteessa ja siinä keskitytään tutkimaan yhteiskunnan tai kulttuurin tasolla tiedon muodostumista. Mikrotasoinen diskurssianalyysin juuret ovat amerikkalaisessa sosiologiassa, sosiolingvistiikassa ja kielitieteessä. Mikrotasolla tutkitaan kielen vaikutusta konkreettisissa tilanteissa ja yleensä siihen liittyy konstruktivistinen ajattelutapa. Mikrotason diskurssianalyysiä voi käyttää myös kriittisesti, jolloin tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan sitä, miten diskurssit määrittellään tukemaan tiettyjä tavoitteita. (Koskinen et al. 2005, 207–214.) Diskurssianalyysissä pyritään löytämään ja analysoimaan tekstien ydin. Hoikkala (1990, 147) esittelee van Dijkin diskurssianalyysiä, jossa ollaan kiinnostuneita kokonaisuuksista, teemoista ja pääaiheista. Sen mukaan aineisto käsitellään makroanalyysin avulla, missä poistetaan merkityksettömät yksityiskohdat, yleistetään ja konstruoidaan ja näiden avulla tehdään tulkinta. Nämä makrostruktuurit (sosiaalisen todellisuuden representaatiot) auttavat hahmottamaan sisällöllisiä kokonaisuuksia ja ne johdetaan tai abstrahoidaan mikrostruktuureista. Mikrostruktuureihin kuuluvat sanojen, virkkeiden ja lauseiden merkitykset. Analysointi tapahtuu tiivistämällä tekstin sanoma erilaisten makrosääntöjen avulla. Näitä van Dijkin määrittelemiä makrosääntöjä ovat poisto-, valinta-, yleistys-, konstruktio-, arviointi- sekä suoran siirtämisen säännöt, joista tärkeimpiä ovat poisto-, yleistys- ja konstruktiosäännöt. Näiden makrosääntöjen avulla voidaan määritellä tekstin ydin eli teema tai aihe. (Hoikkala 1990, 145–149.)

Diskurssianalyysissä tutkitaan tekstejä ja kielenkäyttöä eri näkökulmista. Jokisen, Juhilan ja Suonisen (1993b) mukaan analysoinnissa voidaan käyttää kahta vaihtoehtoista näkökulmaa: todellisuuden kuvaa tai todellisuuden rakentamista. Edellisessä (realistisessa näkökulmassa) kielenkäyttö tulkitaan mahdollisuudeksi saada tietoa todellisuudesta, kun taas jälkimmäisessä (sosiaalisen konstruktionismin näkökulmassa) kielenkäyttöä pidetään osana todellisuutta. Diskurssianalyysin perustana on konstruktivinen näkökulma ja siinä analysoidaan sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. (Jokinen et al. 1993b, 9–10.) Koskisen et al. (2005) mukaan laadullista tutkimusta voidaan tehdä kahdesta näkökulmasta tutkimusaineistoon, fakta- tai näytenäkökulmasta. Faktanäkökulmassa mielenkiinnon kohteena ovat ne tiedot, joista kerrotaan käytettävissä lähteissä eli teksteistä tarkastellaan sitä, mitä kirjoittajat kertovat asiasta. Näytenäkökulmassa taas aineistoa pidetään näytteenä kielestä ja kulttuurista eli tekstejä tutkitaan teksteinä, joten itse kieli ja puhunta ovat tarkastelun kohteena. Usein kuitenkin tutkimuksessa nämä näkökulmat kietoutuvat toisiinsa tai molempia näkökulmia käytetään vaihdellen. (Koskinen et al. 2005, 63, 69, 71–73.)

3.2 Teoreettiset lähtökohtauoletukset

Tässä alaluvussa tarkastellaan diskurssianalyysin teoreettisia lähtökohtauoletuksia, joita on Jokisen et al. (1993a, 17–18) mukaan viisi:

1. Oletus kielen käytön sosiaalista todellisuutta rakentavasta luonteesta
2. Oletus useiden rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien merkityssysteemien olemassaolosta
3. Oletus merkityksellisen toiminnan kontekstisidonnaisuudesta
4. Oletus toimijoiden kiinnittymisestä merkityssysteemeihin
5. Oletus kielen käytön seurauksia tuottavasta luonteesta

Seuraavassa perehdytään näihin oletuksiin tarkemmin. Ensimmäinen oletus kielen käytön sosiaalista todellisuutta rakentavasta luonteesta tarkoittaa sitä, ettei kielen käyttö vain kuvaa todellisuutta, vaan osallistuu myös todellisuuden rakentamiseen, uusintamiseen ja muuntamiseen. Kieli nähdään konstruktivisena välineenä eli kielen avulla merkityksellistetään asioita. Konstruktivisuus liittyy kielen jäsentämiseen merkityssysteemeinä, mikä tarkoittaa sanojen

merkityksen muodostumista suhteessa ja erotuksessa toisiinsa. Merkityssysteemit rakentuvat osana erilaisia sosiaalisia käytäntöjä. (Jokinen et al. 1993a, 18–21.)

Merkityssysteemien kirjon oletus tarkoittaa sitä, että sosiaalinen todellisuus sisältää monia, useita rinnakkaisia tai keskenään kilpailevia systeemejä, jotka merkityksellistävät maailmaa eri tavoin. Käytännössä tämä tapahtuu saman asian merkityksellistämisenä monin eri tavoin. Esimerkiksi ihminen voidaan merkityksellistää aikuiseksi, opiskelijaksi, naiseksi, akateemiseksi, urheilulliseksi, valkoiseksi, kaupunkilaiseksi jne. Merkityssysteemit muodostuvat sanallisen viestinnän lisäksi myös ei-sanallisessa viestinnässä, kuten eleissä ja teoissa. Interdiskursiivisuus tai intertekstuaalisuus tarkoittaa sitä, että merkityssysteemit määrittyvät myös suhteessa toisiinsa, eivätkä rakenna sosiaalista todellisuutta itseriittoisesti. Diskurssit voivat olla sekä rinnakkaisia että keskenään kilpailevia merkityssysteemejä, mikä ilmenee diskurssien valtasuhteina. Joku diskurssi voi olla vahvempi kuin toinen, jolloin siitä muodostuu itsensäselvyys ja muut ”heikommat” diskurssit jäävät sen jalkoihin. (Jokinen et al. 1993a, 24–29.)

Kolmanteen oletukseen, toiminnan kontekstuaalisuuteen kuuluu konteksti, joka määritellään tapahtumatilanteeksi, jossa diskurssit tuotetaan, uusinnetaan ja muunnetaan. Kontekstuaalisuus diskurssianalyyseissä tarkoittaa sitä, ettei kontekstin moniulotteisuutta nähdä analyyseissä häiriötekijänä vaan pikemminkin ominaisuutena, joka rikastuttaa aineiston analyysiä. Tässä diskurssianalyysi poikkeaa esimerkiksi laboratoriokokeista, joissa häiritsevät tekijät pyritään minimoimaan. Kun konteksti otetaan huomioon analyyseissä, analysoitavaa toimintaa tarkastellaan tietyssä ajassa ja paikassa, johon tulkinta suhteutetaan. Konteksteja on olemassa eritasoisia ja tutkija joutuukin tekemään valinnan kontekstien välillä aineiston erityispiirteiden mukaan. (Jokinen et al. 1993a, 29–36.)

Neljäs oletus toimijan kiinnittyneisyydestä merkityssysteemeihin tarkoittaa sitä, että diskurssianalyyseissä tarkastellaan yksilön sijasta sosiaalisia käytäntöjä. Toisin sanoen, kiinnostus kohdistuu minän rakentamisen ja rakentumisen prosesseihin minän olemuksen ja erittelemisen sijasta. Minän merkitykset rakentuvat myös sosiaalisissa käytännöissä, määräytyissä konteksteissa. Sama toimija voi olla erilaisissa toiminnallisissa positioissa eli yksilölle voi rakentua monta, eri konteksteissa realisoituvaa minää. Diskurssianalyysin erilaisia toimijaulottuvuuksia ovat identiteetti, subjektiopositio ja diskurssin käyttäjä. Identiteetti sisältää ne oikeudet, velvollisuudet ja ominaisuudet, jotka toimija olettaa itselleen, toisille toimijoille tai muut olettavat hänelle. Identiteetin muodostuminen on riippuvainen diskurssista eli erilaiset merki-

tyssysteemit tuovat esille erilaisia minuuksia. Subjektipositiota käytetään analysoitaessa toiminnan rajoituksia eli sitä, miten mahdolliset positiot lukkiutuvat arkielämän tilanteissa. Kulttuuri asettaa rajansa itsensä rakentamiselle, eivätkä kaikki positiot ole yhtä mahdollisia ja ne tuotetaan sosiaalisissa käytännöissä. Esimerkiksi opettaja-oppilas- ja lääkäri-potilastilanteissa positiot usein otetaan annettuina. Diskurssin käyttäjä on subjektipositiota toiminnallisempi. Siinä ihminen määrittää itse itsensä ja puhuu kokemuksistaan erilaisilla, jopa keskenään ristiriitaisilla tavoilla. Eri identiteetit voidaan tällöin nähdä muunneltavina resursseina, joita käyttäjä käyttää tarpeen mukaan. (Jokinen et al. 1993a, 36–41.)

Viimeisenä oletuksena on kielen käytön seurauksia tuottava luonne. Se tarkoittaa sitä, että samalla kun kielen käytöllä väitetään jotain todellisuuden luonteesta, samalla myös se rakentaa sitä todellisuutta. Diskurssianalyysissä voidaan kiinnittää huomio kielen käytön tilannekohtaisiin funktioihin ja ideologisiin seurauksiin. Edellisellä tarkoitetaan sitä, mitä asiantiloja kielen käytöllä tehdään mahdolliseksi ja mitä tulkintamahdollisuuksia luodaan. Jälkimmäinen liittyy diskurssien ja vallan yhteenkietoutumiseen ja sellaista voi olla esimerkiksi alistussuhteiden tuottaminen ja ylläpitäminen. (Jokinen et al. 1993a, 41–45.)

Tässä alaluvussa käsiteltiin diskurssianalyysin viittä teoreettista lähtökohtaoletusta. Lähtökohtaoleukset luovat perustan diskurssianalyysin teoreettiselle viitekehykselle. Tutkimusongelma ja tutkimuksen asettelu ratkaisevat, millaisen painotuksen kukin näistä lähtökohtaoleuksista saa yksittäisessä tutkimuksessa. (Jokinen et al. 1993a, 18.)

3.3 Pääelementit

Potterin ja Wetherellin (1987, 32–33) mukaan diskurssianalyysin pääelementtejä ovat tehtävä eli funktio, vaihtelu ja rakentaminen. Ihmiset käyttävät kieltä tehdäkseen asioita, esimerkiksi käskeäkseen, pyytääkseen, suostutellakseen tai syyttääkseen. Diskurssianalyysin yksi keskeinen elementti on keskittyä kielen tehtävään. Tehtävää ei pidä ymmärtää suppeasti vain mekaanisesti. Usein kieltä käytetään epäsuorasti ja siksi tehtävän analysoinnissa ei keskitytä vain kielen yksityiskohtiin vaan pyritään ymmärtämään kieltä kontekstissaan. Kielen tehtäviä voi olla sekä erityisiä että yleisiä ja ne riippuvat kontekstista. Erityinen tehtävä voi olla esimerkiksi kahvin pyytäminen ja yleinen itsensä esittäminen positiivisessa valossa muille. Koska kielellä voi siis olla monenlaisia tehtäviä, kielellä on myös vaihtelua. Selonteot vaihtelevat

puheen tarkoituksen mukaan. Esimerkiksi jos henkilölle annetaan tehtäväksi kuvailla toista henkilöä ihmisenä, kuvailu riippuu siitä, pitääkö hän kyseisestä ihmisestä. Mikäli hän pitää henkilöstä, hän todennäköisesti tuo esiin henkilön positiivisia piirteitä ja jos ei pidä, hän kuvailee henkilön negatiivisessa valossa. Ihmiset siis käyttävät kieltä rakentaakseen tulkintoja sosiaalisesta todellisuudesta. Diskurssianalyysin pääperiaate on se, että tehtävä sisältää tulkintojen rakentamisen, mikä näkyy kielen vaihteluna. (Potter & Wetherell 1987, 33–34.)

Termi ”rakentaa” on osuva kolmesta syystä. Ensiksi, tapahtumien selonteot rakennetaan jo olemassaolevista kielellisistä resursseista. Toiseksi, rakennettaessa tulkintoja tapahtuu aktiivista valintaa: joitain resursseja sisällytetään tulkintaan ja joitain hylätään. Kolmanneksi, rakentamisen mielikuva painottaa selontekojen voimakasta ja johdonmukaista luonnetta. Vaikka kielen tuottaja ei olisikaan tietoinen kielen rakentavasta luonteesta, selonteot luovat todellisuutta. Diskurssianalyysin tekijälle kaikki kieli on rakentavaa ja johdonmukaista. (Potter & Wetherell 1987, 33–34.)

3.4 Kolme tutkimustraditiota

Diskurssianalyysin juuret juontavat modernin ja postmodernin väliseen murrosaikaan. Kriittikiä modernin ajan ilmiöille ja tietokäsitykselle esittivät muun muassa saksalainen Jürgen Habermas ja ranskalainen Michel Foucault. Kriitiikin pohjalta nousivat myös diskurssit tutkimuksen kohteeksi ja diskursseja alettiin tutkia perusteellisemmin 1970-luvulla. Saksalaisesta ja ranskalaisesta tutkimusperinteestä diskurssianalyysi siirtyi myös anglo-amerikkalaiseen tutkimusperinteeseen. (Remes 2006, 310–312.) Tässä alaluvussa esitellään tarkemmin näitä kolmea tutkimustraditiota.

Kaikkien kolmen tutkimustradition diskurssikäsitteet kommunikoivat kulttuurista ja samalla kommunikaatio muokkaa kulttuuria. Myös diskurssien todellisuuden organisointikyky on yhteistä kaikille näille traditioille. Erot traditioiden välille syntyvät diskurssin merkityksistä ja siitä, miten diskursseja voidaan tutkia sekä eroissa käsityksissä ihmisestä, tiedosta ja todellisuuden luonteesta. Eroja löytyy myös siinä, miten toimijat voivat vaikuttaa diskursseihin ja siihen, mitkä diskurssit tulevat kommunikoitaviksi vuorovaikutustilanteessa. Tutkimusmenetelmällisesti traditiot ovat samanlaisia, mutta eroavaisuuksia löytyy tiedon intressissä ja filosofisessa perustassa. Diskursseja tutkitaan analysoimalla niiden olemassaoloa ja vaikuttavuut-

ta sosiaalisessa todellisuudessa. Tutkimustraditiosta riippuen tarkastellaan joko metadiskurs- sia tai ilmitulevan todellisuuden diskurssia. (Remes 2006, 315–316.)

Tutkimuskysymykset voidaan jakaa filosofisesti empiristisiin eli totuutta paljastaviin, rationa- listisiin eli totuutta selittäviin ja pragmaattisiin eli monimenetelmällisesti selittäviin luokkiin. Empiristiset tutkimuskysymykset ovat mitä -muotoisia, tarkastellaan esimerkiksi mitä dis- kurssi on ja miten se ilmenee tilanteissa, joihin ihmiset osallistuvat toiminnallaan. Empiristi- nen diskurssianalyysi siis paljastaa jotain olemassa olevasta diskurssista. Rationalistisessa diskurssianalyysissä tutkimuskysymykset ovat millainen ja miten vaikuttaa -muotoisia ja se pyrkii selittämään diskurssin ilmentämisen tapoja. Näissä kahdessa ensimmäisessä suuntauk- sessa ihmisen vaikuttaminen diskursseihin on vain vähäistä. Pragmaattinen tutkimustapa sen sijaan pyrkii vaikuttamaan olemassa oleviin diskursseihin ja tämän vuoksi tutkimuskysymyk- set ovat monipuolisia, mikä johtaa myös monimenetelmällisyyteen. Pragmaattinen lähesty- mistapa on mahdollinen vasta kun diskurssia on tutkittu sekä empiristisesti että rationalistises- ti ja näin saavutettu tutkimusasetelma uuden todellisuuden luomiseksi. Pragmaattinen lähes- tymistapa on habermasilainen eli siinä oletetaan, ettei diskurssia ole olemassa ellei siihen osallistuvilla ihmisillä ole vaikutusmahdollisuutta diskurssin muotoutumiseen ja olemukseen. (Remes 2006, 318–320.)

Diskurssiin osallistumisen oletukset riippuvat valitusta lähestymistavasta. Yhteiskunnan me- tadiskurssissa on osallistumisen pakko, tähän metadiskurssiin kaikki ihmiset osallistuvat ta- valla tai toisella. Jokaisessa tutkimustraditiossa se, missä roolissa ja mihin diskursseihin kukin ihminen ottaa osaa, on riippuvainen esimerkiksi yhteiskunnallisesta asemasta. Diskurssiin voi osallistua eri tavoin ja myös tutkija osallistuu, mutta hänen roolinsa vaihtelee tutkimustraditi- on valinnasta. Empiristisessä tutkimustraditiossa osallistuminen ja sen tavat määritellään joka kerta uudelleen. Tutkija tietää diskurssien olevan olemassa, mutta ei osallistu niiden tuottami- seen eli tutkija on objektiivinen. Rationalistisessa tutkimustraditiossa ihmiset ovat pakotettuja osallistumaan diskurssiin. Tutkija tutkii diskurssia ja sen ilmenemistä sekä seurauksia yhtei- sössä. Tutkija on näkymätön, mutta hän arvioi toimintaansa sekä selittää mitä on tehnyt, millä tavoin ja miksi eli käytännössä perustelee tekemänsä valinnat. Pragmaattisessa tutkimustradi- tiossa diskurssiin osallistutaan ja myös tiedostetaan osallistuminen. Tässä lähestymistavassa on myös mahdollista muokata diskurssia paremmin toimijoiden diskursiivisia tarpeita ja in- tressejä vastaaviksi. Pragmaattiseen tutkimustraditioon kuuluu aluksi empiristinen ja rationaa- lisen tutkimusosuus, jonka aikana tutkija on varsin näkymätön. Tutkimuksen kolmannessa

vaiheessa tutkija joko itse osallistuu diskurssiin tai tutkii toisen tutkijan tekemää diskurssin muuttamiseen tähtäävää tutkimusta. Tällainen diskurssin muuttamiseen tähtäävä tutkimus voi olla esimerkiksi kehittämistutkimus. (Remes 2006, 326–327.)

Ihminen on vuorovaikutuksellinen olento, joka tuottaa diskursiivisesti näkemyksiä todellisuudesta. Diskurssianalyysin mukaan ihmiset esittävät väitteitä todellisuuden luonteesta, mutta tutkimustraditiosta riippuu, missä roolissa väitteiden esittäminen on. Empiristisessä tutkimustavassa väitteitä todellisuudesta esitetään yksilöinä, rationaalisessa tavassa kollektiivisesti ja pragmaattisessa tavassa sekä yksilöinä että kollektiivisesti. (Remes 2006, 331.)

Tässä aluvuossa käsiteltiin diskurssianalyysin kolmea tutkimustraditiota, empirismää, rationalismia ja pragmatismia. Tutkimustradition valinnan perusteella määräytyvät muun muassa tutkimuksen filosofiset tietokäsitykset ihmisestä, tiedosta ja todellisuuden luonteesta, tutkijan osallistuminen diskurssiin sekä tutkimuskysymykset. Toisin sanoen, valittu tutkimustraditio vaikuttaa olennaisesti tutkimuksen lähtökohtiin ja sen toteuttamiseen. Seuraavaksi tarkastellaan diskurssianalyysiä tämän tutkimuksen viitekehystenä.

3.5 Diskurssianalyysi tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa tulkitaan sekä analysoidaan tekstejä. Tamminen (1993, 104) vertaa tekstin lukemista sipulin kuorimiseen, jokaisella lukukerralla lukija voi syventää tulkintaansa tekstistä ja tehdä aina uusia tulkintoja. Tekstejä voi tulkita kolmella tavalla: sellaisenaan, liittämällä teksti yhteyteensä ja vertaamalla tekstiä toiseen tekstiin. Jos tekstiä tulkitaan sellaisenaan, keskitytään tarkastelemaan esimerkiksi yksittäisten termien merkitystä tekstissä tai tekstin rakennetta. Tulkintaa voi tehdä myös miettimällä, miten tekstin väitteitä voisi puolustaa tai väittää vastaan. Tekstin tulkintaa voi tehdä myös asettamalla arviointikriteerejä ja arvioimalla tekstejä niiden mukaan. Kun tekstiä tulkitaan liittämällä se yhteyteensä, tulkintamahdollisuudet kasvavat. Tekstin liittäminen yhteyteensä voi tapahtua tulkitsemalla tekstiä vastauksena joihinkin kysymyksiin, aiempiin tulkintoihin peilaten, tulkitsijan oman itsensä, tekstin alkupeuran tai kirjoittajan kautta. Tekstin vertaaminen muihin teksteihin antaa lisää tulkintamahdollisuuksia, mutta siinä on myös omat ongelmansa, kuten puolueellisuus ja jälkiviisuus. Tulkinnat on syytä perustella, jotta muiden olisi mahdollista ymmärtää, miten tulkintaan on päädytty. Jotta perustelu olisi mahdollista, tekstiä on usein tarkasteltava systemaattisesti. Poistamalla,

yleistämällä ja uudelleenkirjoittamalla tekstiä voi yksinkertaistaa ja etsiä ilmauksista koostuvia tekstin alkeisrakenteita. Kun taas toisiinsa liittyvät alkeisrakenteet kootaan yhteen, ne muodostavat tekstin toisen tason rakenteen ja näistä jälleen yksinkertaistamalla tavoitetaan tekstin kolmannen tason rakenne. Työläytensä vuoksi useimmiten päädytään esittämään tekstikatkelman jälkeen suoraan kolmannen tason rakenne. Näiden eritasoisten rakenteiden lisäksi tekstistä voidaan erottaa yllirakenne, johon kuuluu esimerkiksi johdatus, pääasia, reaktioita, arvioita tai johtopäätöksiä sekä yhteys. Näkyvästi arvioivan tulkinnan käyttö voi olla kannattavaa erityisesti väittelyiden tai kanta-aottavien tekstien tulkinnassa. Tällöin kannanottoja luokitellaan esimerkiksi ylistyksiin, mitätöinteihin sekä yleistyksiin ja lievennyksiin. (Tamminen 1993, 104–108.)

Diskurssianalyysin käyttö viitekehyksenä taloustieteissä ja laskentatoimen tutkimuksissa on ollut perinteisesti vähäistä, mutta nykyään sitä käytetään enemmän kuin aiemmin. Tämän tutkimuksen viitekehyksen pohjana on Potterin ja Wetherellin (1987, 7) määrittelemä diskurssianalyysin päämäärä hankkia parempi ymmärrys yhteiskunnasta ja vuorovaikutuksesta tutkimalla tekstejä. Samalla kielen ajatellaan rakentavan sosiaalista todellisuutta eikä pelkästään kuvaavan sitä. Toisin sanoen myös tasapainotetusta mittaristosta kirjoitetut artikkelit rakentavat laskentatoimen kenttää eivätkä pelkästään kuvaa sitä. Tähän tutkimukseen sovellettuna edelliset tarkoittavat tavoitetta parantaa ymmärrystä yritysten suoritusmittauksesta sekä selvittää, millaisena tasapainotettu mittaristo esitetään suomalaisissa laskennan ammattilaisille suunnatuissa lehdissä ja mitä diskursseja aineistosta on löydettävissä.

Tämän tutkimuksen viitekehukseen on vaikuttanut tutkimustraditioista empirismi. Se tarkoittaa sitä, että aineistoksi kerätään artikkeleita tasapainotetusta mittaristosta. Näistä artikkeleista etsitään kielellisiä merkityksiä ja analysointi perustuu artikkeleiden sisältämiin viesteihin ja tapahtuu niiden ehdoilla. Kun tarkastellaan diskurssiin osallistumisen kannalta tätä tutkimusta, se tarkoittaa sitä, että tutkija ei osallistu diskurssin tuottamiseen vaan analysoi aineistoa objektiivisesti. Tutkimuksessa ei siis pyritä vaikuttamaan diskursseihin, kuten pragmaattisessa tutkimustraditiossa tehtäisiin, vaan tavoitteena on selvittää mitä diskursseja aineistosta löytyy. Empirismi näkyy myös siinä, että tutkimusaineistona käytettyjen artikkeleiden kirjoittajat esittävät yksilöinä, ei kollektiivisesti, väitteitä todellisuuden luonteesta eli tässä tapauksessa tasapainotetusta mittaristosta. Myös tutkimuskysymykset ovat empiristisiä, totuutta paljastavia, joiden avulla pyritään kartoittamaan eri diskurssit, niiden erot ja mahdolliset trendit ajan

suhteen. Tekstin tulkinnassa käytetään myös Tammisen (1993, 104) esittämää tapaa liittää teksti yhteyteensä ja analysoidaan tekstejä tutkimuskysymysten avulla.

4 TUTKIMUSAINEISTO JA SEN ANALYSOINTI

Tutkimus on laadullinen tutkimus, joten aineisto on valittu harkinnan mukaan. Ensin valittiin lehdet, joista sitten etsittiin tasapainotettua mittaristoa koskevia artikkeleita. Lehtien valintaan vaikutti se, että haluttiin tutkia kirjoittelua ammattilehdissä suomalaisessa kontekstissa. Haluttiin myös tutkia artikkeleita lehdistä, jotka ovat suunnattuja laskennan ammattilaisille. Näin ollen päädyttiin valitsemaan Tilisanomat ja Yritystalous -lehtien tasapainotettua mittaristoa koskevat artikkelit. Tilisanomat on yritystalouden ja laskennan ammattilehti ja Yritystalous liikkeenjohdon ammattilehti, mutta siinä julkaistaan myös laskentatoimeen liittyviä artikkeleita. Tasapainotettu mittaristo menetelmänä on strateginen johtamisjärjestelmä, joten myös siksi Yritystalous -lehti oli luonnollinen valinta. Kaplan ja Norton esittelivät ensimmäisen kerran tasapainotettua mittaristoa vuonna 1992, joten artikkeleita etsittiin vuosilta 1992–2007. Tämän suppeampaa aikarajausta ei tehty, koska pelkästään aiheen valinta (tasapainotettu mittaristo) rajasi tutkimukseen otettavien artikkeleiden määrää riittävästi. Artikkelien valinnassa käytettiin kriteerinä myös sitä, että artikkelin tuli käsitellä tasapainotettua mittaristoa. Näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle jäi artikkeleita, joissa esimerkiksi oli vain sivuttu aihetta tai vain mainittu tasapainotettu mittaristo. Tutkimusaineistoon kuuluu yhteensä 16 artikkelia, jotka ovat vuosilta 1997–2005. Artikkelit on lueteltu liitteessä 1.

4.1 Tutkimusaineiston artikkelit

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineistona käytetyt artikkelit yksi kerrallaan. Jokaisesta artikkelista esitetään ensimmäisellä lukukierroksella esiinnousseet huomiot sekä diskurssien etsimisessä käytettyjä esimerkkejä. Tällä ensimmäisellä lukukierroksella artikkeleita käsiteltiin yksi kerrallaan ja luettiin useampaan kertaan. Lukemisen aikana sekä sen jälkeen tekstiä analysoitiin ja etsittiin viitteitä kirjoittajan asenteesta tasapainotettua mittaristoa kohtaan sekä erilaisia ilmauksia, joiden perusteella voitaisiin löytää diskursseja teksteistä. Artikkelien kirjoittajat esitellään myös lyhyesti artikkeleiden tietoihin perustuen, koska diskurssianalyyssissä otetaan huomioon myös se, kuka sanoo, tai tässä tapauksessa kirjoittaa, analysoitavaa aineistoa. Artikkelit esitellään julkaisujärjestyksessä vanhimmasta alkaen.

4.1.1 Kaplan & Norton: Tasapainotettu mittaristo strategisena johtamisjärjestelmänä (1997)

Artikkelin kirjoittajat Robert S. Kaplan ja David P. Norton esittelivät tasapainotetun mittariston 1992 ja ovat sen jälkeen kirjoittaneet useita artikkeleita sekä kirjoja aiheen tiimoilta. Yritystalous -lehdessä ilmestynyt artikkeli on suomennos Harvard Business Review -julkaisussa January-February 1996 ilmestyneestä Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System -artikkelista. Artikkelissa tasapainotettu mittaristo kuvataan positiivisessa hengessä. Tämä käy ilmi useista ilmauksista, kuten *auttaa muodostamaan, antaa mahdollisuuden, antaa keinon, opettaa, auttaa, kiteyttää strategian, kiinnittää huomion ja nivoo yhteen* kerrottaessa tasapainotetun mittariston ominaisuuksista. Tasapainotettua mittaristoa kuvataan myös ilmauksella *arvokas menetelmä* ja sen kerrotaan *korjaavan perinteisten johtamisjärjestelmien merkittävän puutteen* eli toisin sanoen se *nivoo yrityksen pitkäjänteisen strategian lyhyen aikavälin toimenpiteisiin*. Artikkelissa tehdään myös vertailua perinteiset menetelmät vs. tasapainotettu mittaristo, joilla osoitetaan tasapainotetun mittariston paremmuus muihin menetelmiin. Artikkelin mukaan tasapainotettua mittaristoa käyttämällä *saavutetaan paljon parempi vision ja toiminnan välinen johdonmukaisuus kuin muilla lähestymistavoilla*. Artikkelin ammattimaista kuvaa tuetaan viittaamalla käytännön kokemuksiin eri organisaatioissa ja myös lainaamalla yritysten johtajien lausumia. Artikkelissa on myös normatiivisia piirteitä, siinä annetaan ohjeita, miten tulisi toimia. Kun otetaan huomioon artikkelin kirjoittajat, tasapainotetun mittariston kehittäjät, voidaan pitää luonnollisena, että tasapainotettu mittaristo esitetään positiivisesti sekä ”myyvästi”. Taustalla todennäköisesti on halu oman menetelmän paremmuuden osoittamisesta perinteisiin menetelmiin verrattuna ja ongelmien ratkaisijana sekä samalla yrittää saada yritykset käyttämään heidän tapansa yritysten suoritustason mittaamisessa.

4.1.2 Laitinen: Integroidut suorituskykymittaristot ovat tulleet jäädäkseen (1997)

Kirjoittaja on toiminut laskentatoimen professorina Vaasan yliopistossa. Artikkelin ei keskity vain tasapainotettuun mittaristoon, vaan siinä esitellään myös muita suorituskykymittaristoja. Suorituskykymittaristot olivat suhteellisen uusi ilmiö artikkelin julkaisuaikana ja tässä artikkelissa otetaan voimakkaasti kantaa suorituskykymittaristojen puolesta. Alussa vertaillaan perinteisiä taloudellisia mittareita suorituskykymittaristoihin ja osoitetaan edellisten heikkou-

det ja jälkimmäisten paremmuus. Kokonaisvaltaista mittaristoa verrataan artikkelissa lentokoneen mittaristoon, kuten Kaplan ja Norton vertaavat, sekä kerrotaan niiden osoittautuneen *tehokkaiksi ylimmän johdon johtamisen välineiksi*, mutta kerrotaan niiden heikkoudeksi liian yleiselle tasolle jäävät syy-seuraus -suhteet ja näistä johtuva mittareiden hajanaisuus. Tasapainotetun mittariston sanotaan antavan *yritysjohdolle nopean ja monipuolisen kuvan yrityksen suorituskyvystä*. Artikkelissa normatiivisuus näkyy selvästi, esimerkiksi seuraavissa sanavalinnoissa: *on sisällettävä, on kehitettävä, on muututtava, on hallittava ja on tutkittava*. Artikkelin lopussa kirjoittaja esittää oman menetelmänsä, dynaamisen mittausjärjestelmän eli artikkeli toimii markkinointipuheena uudelle menetelmälle. Kirjoittajan mukaan yritykset, jotka *eivät mittaa ja kehitä suorituskykyään monipuolisesti, jäävät armotta muiden yritysten jalkoihin*.

4.1.3 Wahlström: Suomessa kehitetty Balanced Scorecard -mittaristo (1998)

Artikkelin kirjoittaja on työskennellyt rajavartiolaitoksen esikunnassa komentajakapteenina. Artikkelissa kerrotaan Suomen rajavartiolaitoksessa kehitetystä toiminnan ja tulosten seurantarjestelmästä, jonka periaatteet noudattelevat hyvin pitkälti Kaplanin ja Nortonin kehittämää tasapainotettua mittaristoa. Kyseessä oleva artikkeli ei siis puhtaasti käsittele tasapainotettua mittaristoa, mutta se valittiin siitä huolimatta tutkimusaineistoon, koska artikkelissa vertaillaan sitä suomalaiseseen versioon. Artikkelin alussa kysytään: *Miksi hakea aina mallia ulkomailta?* ja heti perään todetaan: *Ratkaisut tiukentuvan tilivelvollisuuden täyttämiseksi ja tulostuloksen arvioimiseksi on keksitty kotimaassakin – Suomen rajavartiolaitoksessa*. Näissä lauseissa kyseenalaistetaan ulkomaisten mallien paremmuus ja samalla todetaan, että myös Suomessa pystytään kehittämään toimivia malleja. Kirjoittaja välillä kirjoittaa mielipiteitä tai havaintoja monikossa: *Pidämme sovellusta Suomen julkishallintoon jopa sopivampana kuin BSC:a...* (onko kyseessä virallinen, rajavartiolaitoksen mielipide?) ja välillä yksikössä: *... on havaintojeni mukaan...* (onko kyseessä oma, henkilökohtainen mielipide?). Edellistä lainausta voidaan pitää myös merkinä siitä, että kirjoittaja arvioi kriittisesti tasapainotettua mittaristoa sekä sen soveltuvuutta kyseiseen organisaatioon. Artikkelissa kehoitetaan miettimään onko tasapainotetun mittariston annetut neljä näkökulmaa soveliaimmat omaan organisaatioon vai kannattaisiko niitä muokata. Tätä voidaan pitää merkinä kriittisestä suhtautumisesta tasapainotettuun mittaristoon. Myös tästä artikkelista löytyy myös normatiivisuutta eli neuvoja, miten mittaristoa tulisi muokata ja käyttää. Kuitenkin tasapainotettu mittaristo (muokattuna

omaan yritykseen) esitetään positiivisesti, sitä esimerkiksi kuvataan *erinomaiseksi apuvälineeksi* sekä *sopivaksi tunnuslukujen kokoamisperiaatteeksi* ja *johtamisen apuvälineeksi* sekä sitä voidaan käyttää *apuna budjetoinnissa*. Artikkelin mukaan mittaristo *antaa strategiaan sidottua ja jalostettua tietoa johtamisen tueksi, voi tukea kustannushyöty -analyysiä, terävöittää suunnittelua ja suunnitelman toteuttamisen seurantaa ja sitä kautta johtamista* sekä *yhdistää erinomaisella tavalla panokset ja suoritteet*. Artikkelin pääajatuksena on oman sovelluksen esitleminen. Kirjoittajan mukaan rajavartiolaitoksessa kehitetty tunnuslukujärjestelmä on *täysin sovellettavissa mihin organisaatioon tahansa* ja sitä pidetään *paremmin soveltuvana julkishallintoon kuin tasapainotettua mittaristoa*. Myös mittariston operatiivisesta käytöstä saadut *kokemukset ovat olleet erittäin lupaavia*.

4.1.4 Willyerd: Tasapainotettu mittaristo valmennuksen arvioinnissa (1998)

Alkuperäinen artikkeli on julkaistu nimellä *Balancing Your Evaluation Act* maaliskuussa 1997 *Training* -lehdessä. Kirjoittaja on työskennellyt henkilöstön kehittämis- ja koulutuspäällikkönä taktisiin ilmailujärjestelmiin erikoistuneessa Lockheed Martin -yhtiössä Teksasissa, Yhdysvalloissa. Artikkelissa tarkastellaan tasapainotetun mittariston käyttöä valmennuksen arvioinnissa. Siinä asetetaan vastakkain perinteiset taloudelliset tunnusluvut, kuten investoinnin tuotto (ROI) ja tasapainotettu mittaristo osana koulutuksen onnistumisen mittaamista. Artikkelissa osoitetaan esimerkein, miten perinteiset tunnusluvut voivat johtaa yritystä panostamaan yhteen osa-alueeseen muiden kustannuksella ja kuinka tältä voidaan välttyä käyttämällä tasapainotettua mittaristoa. Tasapainotettu mittaristo esitetään positiivisesti, ratkaisuna aiemmin vallinneisiin ongelmiin. Tasapainotetun mittariston sanotaan auttavan *varmistamaan, että kaikki ratkaisevat suoritusmittarit tulevat otetuksi huomioon* sekä toimivan *muistilistana ja tasapainottavana välineenä*. Artikkelista löytyy myös normatiivisuutta, sillä siinä annetaan ohjeita, kuinka voidaan valita mittaristoon strategian kannalta tärkeät mittarit sekä miten voidaan luoda suoriutumisen mittaaindeksi koulutuksen tuloksien arviointiin.

4.1.5 Pellinen: Uusia mittareita johtajille – tasapainotettuja mittaristoja Amerikan malliin tai johdon mittaritauluja ranskalaisittain (1999)

Kirjoittaja toimi artikkelin julkaisun aikaan Lapin yliopiston ma professorina. Artikkelissa esitellään Kaplanin ja Nortonin tasapainotettua mittaristoa sekä ranskalaista johdon mittaritaulua (Tableau de Bord) ja vertaillaan niitä keskenään. Artikkelissa todetaan eirahamääräisen tiedon merkityksen olevan nykyään jopa suurempi kuin rahamääräisen tiedon merkitys. Pelkästään taloudelliseen tietoon perustuvan johtamisen seurauksena *nähdään olevan lyhytnäköinen toiminta ja pidemmällä tähtäimellä yrityksen markkina-aseman ja sisäisten kehittymismahdollisuuksien hupeneminen*. Kuitenkin taloudelliset tunnusluvut nähdään tärkeinä, mutta niiden rinnalle tarvitaan myös muiden sidosryhmien näkökulmia. Tasapainotetun mittariston tasapainoisuutta korostetaan ja annetaan esimerkkejä mahdollisista ongelmista, mikäli mittaristossa keskitytään vain yhteen näkökulmaan. Artikkelissa myös annetaan ohjeita tasapainotetun mittariston suunnitteluprosessin toteuttamiseksi. Normatiivisuutta on havaittavissa artikkelissa. Artikkelissa todetaan mittaristojen tarkoituksena olevan *auttaa yrityksen johtamisessa* ja niissä *huomioidaan yritysten toimintaympäristö monipuolisesti*. Tasapainotetun mittariston sanotaan olevan *koko organisaation yhteisesti rakentama malli* ja sen tavoitteena *yrityksen toimijoiden ajattelutavan yhtenäistäminen*. Tasapainotettu mittaristo kuvataan myös *ylhäältä-alas -tyyppisenä suunnittelujärjestelmänä* ja sen avulla tietoa voidaan *käsitellä yhteisesti johtotasolla*. Se voi olla myös *käyttökelpoinen aloittelevalle johtajalle organisaation taivuttamisessa uuden johtajan mukaiseen ojennukseen*.

4.1.6 Koskinen: Yrityksen arvon kasvattaminen suoritusmittariston avulla (1999)

Kirjoittaja työskenteli artikkelin julkaisemisen aikaan konsulttina PricewaterhouseCoopersilla ja on muun muassa kirjoittanut yhdessä professori Petri Vehmasen kanssa Tehokas kustannushallinta -kirjan. Kuten artikkelin otsikostakin voi päätellä, artikkeli käsittelee yrityksen arvon kasvattamista tasapainotetun mittariston avulla ja se kuuluu yhtenä osana Value-Based Managementia käsittelevään artikkelisarjaan. Artikkelissa kirjoitetaan: *uusien näkökulmien tuomisessa taloudellisen näkökulman rinnalle ei ole periaatteessa mitään uutta ja tasapainotetussa mittaristossa on kysymys lähinnä vanhan ajatuksen systematisoinnista tavalla, joka helpottaa sen omaksumista ja soveltamista käytäntöön* eli tasapainotettua mittaristoa ei pidetä mullistavana uutena keksintönä vaan siihen suhtaudutaan kriittisesti. Artikkelissa asetetaan

vastakkain onnistunut ja epäonnistunut mittaristo ja samalla annetaan neuvoja onnistuneen mittariston rakentamiseen. Myös tässä artikkelissa on normatiivisia piirteitä. Tasapainotettu mittaristo esitetään artikkelissa *kaksisuuntaisena kommunikointivälineenä* johdon ja työntekijöiden välillä. Suoritusmittareiden rakentamista kuvataan *suositukseksi ajanvietteeksi* ja tasapainotetun mittariston sanotaan olevan *esillä lähes päivittäin erilaisissa lehdissä ja seminaareissa*.

4.1.7 Fredman: Balanced Scorecard – mistä on kyse? Miksi perinteiset seurantajärjestelmät eivät riitä (1999)

Kirjoittaja on työskennellyt projektipäällikkönä Tieto Unic Oy:ssä. Artikkelin pääsisältö on esitellä tasapainoitettua mittaristoa sekä mittareiden valintaa näkökulmittain. Alussa kerrotaan perinteisten taloudellisten mittareiden heikkouksia ja esitetään tasapainotettu mittaristo ratkaisuna näiden heikkouksien välttämiseen. Muutenkin tasapainotettu mittaristo esitetään artikkelissa positiivisesti, esimerkiksi sen avulla sanotaan voitavan seurata, miten valittua strategiaa on *toteutettu ja onko valittu strategia oikea ja vastaako se muuttuvia olosuhteita*. Tasapainotetun mittariston sanotaan myös *yhdistävän menneisyyden suorituksia seuraavat tavoitteet ja mittarit tulevaisuuden menestymistä ennustaviin tavoitteisiin ja mittareihin*. Tasapainotettu mittaristo kuvataan *pidemmän aikavälin suunnittelun ja seurannan välineenä, johtamisjärjestelmänä ja eräänlaisena hypoteesirakennelmana, joka kuvaa, miten eri kehittämistoimenpiteet vaikuttavat toisiinsa ja johtavat lopulta parantuneeseen tulokseen tai muihin vastaaviin rahamääräisiin tavoitteisiin*. Normatiivisuus tulee esille esimerkiksi ilmauksissa *tulisi olla, tulee vaikuttaa, on olennaista ja on välttämätöntä*.

4.1.8 Järvenpää: Strateginen ohjaus ja taloushallinto (2000)

Kirjoittaja työskenteli artikkelin julkaisemisen aikaan Seinäjoen ammattikorkeakoulussa päätoimisena tuntiopettajana sekä valmisteli väitöskirjaansa artikkelin aihepiiristä Turun kauppa-
korkeakoulun tutkijana. Artikkelin käsittelee strategista ohjausta ja suorituskykymittausta. Artikkelissa esitellään tasapainotetun mittariston lisäksi myös suorituskykykypyrämiidi sekä Laitisen dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Taloudellista näkökulmaa pidetään *vain yhtenä osana yrityksen ohjausta ja ei-taloushallinnollisten tunnuslukujen vahvoina puolina*

läheistä yhteyttä strategiaan ja konkreettiseen toimintaan. Tasapainotettu mittaristo esitetään hyvänä suorituskyvyn mittaristona, mutta sitä myös arvioidaan mahdollisten ongelmien ja haasteiden esittämisen kautta. Tässä artikkelissa on myös normatiivisia piirteitä. Tasapainotettu mittaristo esitetään positiivisesti, hyödyllisenä ja ainutlaatuisena työkaluna, kuten seuraavista lainauksista voi todeta: *erottuu edukseen muista mittaristoista ja järjestelmistä, varsinkin strategian jalkauttamisen, toimeenpanon, seurannan ja kehittämisen välineenä se on nähty hyödylliseksi ja juuri strateginen kytkentä tekeekin BSC:n ainutlaatuiseksi.* Artikkelissa viitataan myös tutkimustuloksiin tasapainotetun mittariston yleistymisestä kerrottaessa. Tasapainotettua mittaristoa arvioidaan myös suhteessa muihin taloushallinnon menetelmiin, kuten esimerkiksi toimintolaskentaan ja prosessijohtamiseen.

4.1.9 Lukka & Reponen: Balanced Scorecard yliopistossa: Case Turun kauppakorkeakoulu (2000)

Tässä artikkelissa perehdytään tasapainotetun mittariston soveltamiseen yliopistoorganisaatioon. Molemmat kirjoittajat ovat työskennelleet Turun kauppakorkeakoulussa, Lukka laskentatoimen professorina ja Reponen rehtorina sekä tietojärjestelmätieteen professorina. Artikkelissa todetaan tasapainotetun mittariston olevan *osa tämän päivän strategista liikkeenjohtamista* sekä *keskustelun polttopisteessä* puhuttaessa yritysten ohjausvälineiden monipuolistamisesta, mikä oli vuosituhannen vaihteen trendi yritysmaailmassa. Kaplanin ja Nortontin malli kuvataan *perusmalliksi*, jota voidaan muokata organisaation tarpeiden mukaan, esimerkiksi *yliopistomaailmaan perusmalli sellaisenaan ei sovellu*. Artikkelissa tasapainotettu mittaristo kuvataan organisaatioiden monipuolisuutta, moniarvoisuutta sekä monidimensionaalista ohjausta painottavana mallina sekä *informaatiojärjestelmänä, epävirallisen tiedon varmentajana ja toimenpiteiden nopeuttajana*. Artikkelissa esitellään Turun kauppakorkeakoulussa tasapainotetun mittariston pohjalta kehitelty malli. Tasapainotettu mittaristo oli *sovelias lähtökohta, koska se painottaa organisaatioiden toiminnan monipuolisuutta ja moniarvoisuutta ja sitä kautta monidimensionaalista ohjausta*. Perusrakenteeltaan Turun kauppakorkeakoulun mittaristo poikkeaa melkoisesti yritysten mittaristoista, joten se on oma sovellus tasapainotetusta mittaristosta.

4.1.10 Malmi: Balanced Scorecard – Mieti mitä haluat (2002)

Kirjoittaja on työskennellyt johdon laskentatoimen ma. professorina Helsingin kauppakorkeakoulussa ja johtavana konsulttina QPR Software Oyj:ssä. Artikkeliki käsittelee mittaristojen erilaista käyttöä organisaatioissa ja sitä, miten ne pystytään pitämään riittävän yksinkertaisina. Tasapainotettua mittaristoa verrataan lentokoneen ohjaamoon, kuten Kaplan ja Norton tekivät, ja perinteistä taloudellista seuranta autolla ajamiseen peruutuspeilin avulla. Artikkelissa annetaan ohjeita hyvän mittariston rakentamiseen eli normatiivisuutta esiintyy. Tasapainotettu mittaristo kuvataan *tiedon tuottajaksi, moniulotteiseksi seuranta- ja hälytysjärjestelmäksi sekä strategiseksi johtamisjärjestelmäksi*. Tasapainotettua mittaristoa sekä sen rakentamista pohditaan monipuolisesti sekä kytketään mittaristo tavoitejohtamiseen ja strategiakarntan käyttöön. Artikkelissa pohditaan mittaamisen problematiikkaa ja tuodaan esille myös mittareihin liittyvä inhimillisen tulkinnan osuus, sillä *mittareilla pystytään harvoin aidosti vangitsemaan todellisuutta* ja sen vuoksi *voidaankin ajatella mittareiden tärkeimmän tehtävän olevan pitää tietyt asiat organisaatiossa jatkuvan seurannan ja keskustelun kohteena*.

4.1.11 Lawton: Tasapainotetun mittariston tasapainottaminen (2002)

Alkuperäinen artikkeli on julkaistu Quality Progress -lehdessä maaliskuussa 2002 nimellä Balance Your Balanced Scorecard. Kirjoittaja on toiminut International Management Technologies Inc.:n pääjohtajana Minnesotassa, Yhdysvalloissa ja on kirjoittanut teoksen Creating a Customer-Centered Culture. Artikkelin alussa osoitetaan tasapainotetun mittariston paremmuus vertaamalla sitä perinteisiin suorituksen mittareihin. Normatiivisuutta osoittavat artikkelin esimerkit siitä, miten ei tulisi mitata yrityksen suoritustasoa sekä neuvot, kuinka hyvä tasapainotettu mittaristo rakennetaan. Myös hyvän ja todella tasapainoisen mittariston tunnusmerkkejä on esitelty artikkelissa. Tasapainotettu mittaristo esitetään positiivisesti, sitä kuvataan esimerkiksi *johdon päätöksenteon välineeksi* ja sen sanotaan tarjoavan *moniulotteisen ja laadullisesti paremman näkymän organisaation kunnosta*. Artikkelissa käytetään vertauskuvia, organisaatiota verrataan elefanttiin ja mittareita kojelautaan. Artikkelin lopussa pyritään osoittamaan kirjoittajan lanseeraamaan asiakaskeskeisen lähestymistavan paremmuus ”tavalliseen” tasapainotettuun mittaristoon antamalla esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat käyttäneet menetelmää ja saaneet laatupalkintoja.

4.1.12 Alhola & Lauslahti: Balanced Scorecard kannattavuuden johtamisen välineenä Osat 1 ja 2 (2003)

Artikkeli on julkaistu kahtena erillisenä artikkelina, mutta tässä tutkimuksessa ne käsitellään yhdessä. Alhola on työskennellyt Haaga Instituutin ammattikorkeakoulussa sekä Teollisuus ja Työnantajain Keskusliitossa ja Lauslahti Elisa Oyj:ssä. Artikkelit käsittelevät tasapainotetun mittariston peruskysymyksiä, sen sovelluksia ja uusia tarkastelunäkökulmia. Alussa vertaillaan perinteistä talouden ohjausta, jota verrataan peruutuspeiliin katsomiseksi, ja tasapainotettua mittaristoa. Artikkelit ovat luonteeltaan opettavaisia ja ne sisältävät käytännön esimerkkejä. Artikkeleissa tasapainotetun mittariston *erinomaisena puolena* pidetään sitä, että se *tarkastelee taloutta eri toimintojen kautta*. Artikkeleiden mukaan tasapainotettu mittaristo *vastaa ”uuden ajan johtamisen” tuomiin haasteisiin strategia- ja toimintalähtöisesti* ja sen avulla *voidaan nopeasti tarkastaa päätöksenteon pohjia*. Tasapainotettu mittaristo kuvataan *kokonaisvaltaisen toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen kehitettynä mittaristona ja koko organisaation henkilöstön apuvälineenä*.

4.1.13 Ittner & Larcker: Suorituskykymittareiden vaikea valinta (2004)

Alkuperäinen artikkeli on julkaistu Harvard Business Review -lehdessä marraskuussa 2003 otsikolla Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. Kirjoittajat ovat toimineet professoreina Wharton Schoolissa, Pennsylvanian yliopistossa Philadelphiassa. Artikkelit keskittyvät tarkastelemaan suorituskykymittareiden valintaa ja niiden toimivuutta tehtyyn tutkimukseen perustuen. Artikkelissa ei käsitellä vain tasapainotettua mittaristoa, mutta se on yhtenä yritysten suorituskykyä ei-taloudellisesti mittaavana mittaristona mukana käsitellyssä. Artikkelissa esitetään erilaisia virheitä, joita tulisi välttää mittaamisessa sekä lopussa oikea tapa suorituskyvyn mittaamiseen. Nämä molemmat tuovat esille artikkelin normatiivisuuden. Artikkelit suhtautuu kriittisesti mittaristojen toimivuuteen, koska käytännössä usein tärkeät syy-seuraus -suhteet puuttuvat mittaamisesta. Kriittikkiä aiheuttaa myös johtajien mahdollisuus valita ja myös peukaloida mittareita omien tavoitteidensa, esimerkiksi bonusten maksimoimiseksi. Kriittistä suhtautumista havainnollistan seuraavalla lainauksella artikkelin lopusta: *Tutkimuksemme osoittaa, ettei näistä mittareista juuri ole opastajiksi, ellei niiden valinnassa ja tulosten analysoinnissa turvauduta vähemmän johdon arvauksiin ja yleisiin viitekehyksiin ja suuntauduta enemmän niiden määrällisten ja laadullisten tekijöiden selvit-*

tämiseen, jotka myötävaikuttavat aidosti taloudellisiin tuloksiin. Tämän mukaan mittaristoista on hyötyä vain, jos tietyt reunaehdot täyttyvät. Suorituskyvyn mittareita kuvataan myös ilmaisulla taloudellisen suorituskyvyn keho korvike.

4.1.14 Partanen: Strategiakartan merkitys suorituksen mittauksen kehittämisessä (2005)

Kirjoittaja toimii Turun kauppakorkeakoulussa laskentatoimen yliassistenttina. Artikkelissa keskitytään strategiakartan merkitykseen suorituksen mittaamisessa ja yhteyteen tasapainotetun mittariston kanssa. Artikkelissa käsitellään mittarien olettuja riippuvuussuhteita sekä niiden analysointia. Kirjoittajan mukaan strategian osuus tasapainotetusta mittaristosta kirjoitettussa kirjallisuudessa on vähäinen eikä sen sisältöä avata tarpeeksi. Artikkelissa verrataan perinteistä tapaa laatia tasapainotettu mittaristo kriittisten menestystekijöiden avulla strategiakartan perusteella tapahtuvaan määrittämiseen ja todetaan etteivät perinteisellä tavalla laaditut mittaristot *parhaalla mahdollisella tavalla tue yrityksen kokonaisvaltaista strategista ohjausta*. Artikkelissa osoitetaan strategian yhteyden tasapainotettuun mittaristoon sekä strategiakartan ja mittariston integroitumisen yrityksen johtamisjärjestelmään olevan keskeisiä ja tärkeitä asioita. Artikkelin ottaa kantaa selkeästi strategiakarttaan perustuvan tasapainotetun mittariston puolesta. Artikkelissa esitetty strategiakarttaan perustuva tasapainotettu mittaristo pohjautuu Kaplanin ja Nortonin esittämään strategiakartan geneeriseen malliin, Porterin näkemyksiin strategiasta sekä Hoshin Kanri ajattelutavan tavoite-keino-ketjutukseen. Tasapainotettua mittaristoa kuvataan *johtamisvälineeksi* ja sen sanotaan *vakiinnuttaneen Suomessakin asemansa*. Artikkelin on myös normatiivinen, koska siinä annetaan ohjeita, millä tavoin strategia tulisi ottaa huomioon tasapainotetun mittariston rakentamisessa.

4.1.15 Länsiluoto & Järvenpää: Tasapainotetulla mittaristolla voidaan huomioida kestävä kehityksen periaatteet (2005)

Länsiluoto on työskennellyt Seinäjoen ammattikorkeakoulussa yliopettajana ja Järvenpää Jyväskylän yliopistossa laskentatoimen professorina. Artikkelissa käsitellään kestävä kehityksen periaatteiden sisällyttämistä tasapainotettuun mittaristoon. Tasapainotettu mittaristo esitetään artikkelissa hyvin positiivisessa valossa, mutta myös arvioidaan mahdollisia haasteita, joita liittyy tasapainotetun mittariston rakentamiseen ja käyttämiseen. Artikkelissa todetaan

tasapainotetun mittariston suosio Suomessa yrityksissä ja julkishallinnossa, jossa tasapainotetun mittariston *kyky toiminnan ja suorituksen moniarvoiseen mittaamiseen* on koettu hyväksi. Tasapainotettua mittaristoa kuvataan muun muassa *strategian jalkauttamisvälineeksi, tavoitejohtamisen apuvälineeksi, informaatiojärjestelmäksi ja strategian laadinnan koordinaatiivälineeksi tulosityksikköjen ja keskushallinnon välillä*. Kestävän kehityksen strategian pohjalle laadittu tasapainotettu mittaristo on *keino viestiä kestävän kehityksen strategiaa yrityksen henkilökunnalle ja se tarjoaa hyvän pohjan ulkoiselle raportoinnille*. Normatiivisuutta löytyy myös, mutta se esitetään enemmänkin suosituksina tai vaihtoehtoina eikä niinkään määräten.

4.1.16 Yhteenveto

Pääosin artikkelien yleissävy oli positiivinen, tosin kriittisempiäkin artikkeleita kuului tutkimusaineistoon. Kaikissa tutkimusaineistoon kuuluvissa artikkeleissa esiintyi normatiivisuutta, toisissa enemmän ja toisissa vähemmän. Tällainen normatiivisuus sekä tietynlainen opettavaisuus kuuluvat osana ammattilehtien artikkeleiden genreä. Tämän vuoksi normatiivisuus jätetään jatkossa tarkastelun ulkopuolelle ja keskitytään muihin artikkeleista esiinnoitettuihin huomioihin. Monissa artikkeleissa käytettiin samoja vertauskuvia: taloudellista mittaamista verrattiin autolla ajamiseen peruutuspeilin avulla ja tasapainotettua mittaristoa lentokoneen ohjaamoon ja yrityksen johtoa lentokapteeniin. Näillä vertauksilla pyrittiin osoittamaan yrityksen johtamisen haasteellisuutta sekä erilaisten mittareiden kykyä auttaa johtajia. Myös tasapainotetun mittariston paremmuus pelkkään taloudelliseen mittaamiseen verrattuna tuotiin esille lähes kaikissa artikkeleissa. Seuraavaksi palataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

4.2 Tutkimuskysymykset aineiston analysoinnissa

Tutkimusaineiston käsittely alkoi artikkeleiden läpikäymisellä sekä huomioiden kirjaamisella. Perusteellisen tutustumisen aikana ja sen jälkeen analysoitiin artikkeleita tutkimuskysymysten pohjalta. Tässä vaiheessa yritettiin löytää mahdollisia yhdistäviä tekijöitä eri artikkeleiden välillä ja näin saada luokiteltua artikkeleita eri diskursseihin. Samalla kiinnitettiin huomiota artikkelien ilmestymisajankohtaan ja etsittiin mahdollisia trendejä. Tutkimusaineistoa luettiin useampaan kertaan ja koeteltiin löydettyjä diskursseja suhteessa aineistoon hermeneuttisen

kehän ajatuksen mukaan. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään aineistoa tutkimuskysymysten avulla.

4.2.1 Millainen kuva tasapainotetusta mittaristosta annetaan artikkeleissa?

Ensimmäinen tutkimuskysymys keskittyi siihen, miten tasapainotetusta mittaristosta on kirjoitettu artikkeleissa eli millaisena menetelmänä tasapainotettu mittaristo kuvataan. Muutamia poikkeuksia lukuunottamatta artikkelien sävy oli positiivinen tasapainotettua mittaristoa kohtaan. Artikkeleissa todettiin pelkän taloudellisen mittaamisen riittämättömyys yrityksen suoritusmittauksessa. Kriittisemmin tasapainotetusta mittaristosta kirjoitetuissa artikkeleissa annettiin reunaehtoja tasapainotetun mittariston käyttämiseen eli suhtauduttiin hieman varauksellisesti menetelmään. Monissa artikkeleissa pohdittiin sekä hyviä että huonoja puolia tasapainotetusta mittaristosta sekä annettiin ohjeita hyvän mittariston rakentamiseen ja käyttämiseen. Artikkeleissa esiteltiin myös omia sovelluksia tasapainotetusta mittaristosta sekä markkinoitiin omaa sovellusta. Tasapainotetusta mittaristosta annettua kuvaa tarkastellaan lähemmin diskurssien esittelyn yhteydessä luvussa 5.

4.2.2 Mikä on artikkeleiden tarkoitus?

Diskurssianalyysissä yksi huomioitava seikka on se, kuka puhuu eli tässä tapauksessa artikkelin kirjoittaja. Kirjoittajalla on joku syy tai tarve kirjoittaa artikkeli eli joku sanoma, jonka hän haluaa välittää lukijoille. Tutkimusaineiston analysoinnin aikana artikkeleista nousi erilaisia syitä, miksi artikkelit on kirjoitettu. Ensinnäkin, aineistossa oli artikkeleita, joissa esiteltiin omaa sovellusta tasapainotetusta mittaristosta ja markkinoitiin omaa innovaatiota muille. Toiseksi, aineistossa oli artikkeleita, jotka esittivät tasapainotetun mittariston hyvin positiivisesti, ratkaisuna aiemmin suoritusmittauksessa vallinneisiin ongelmiin ja yrityksen menestyksen takeena. Kolmanneksi, aineistoon kuului artikkeleita, joissa tarkasteltiin tasapainotettua mittaristoa monipuolisesti ja otettiin esille myös mahdollisia ongelmia ja haasteita. Näiden artikkeleiden tarkoituksena oli esitellä tasapainotettua mittaristoa ”puolueettomasti” ja positiivisen neutraalisti. Näissä artikkeleissa näkyi selvästi myös kirjoittajien akateeminen tausta. Neljänneksi, aineistosta löytyi artikkeleita, joissa suhtauduttiin kriittisemmin tasapainotettuun mittaristoon ja niiden taustalla voisi olla kirjoittajan halu herättää lukijoiden omaa kriittistä arvioin-

tia tasapainotettua mittaristoa kohtaan. Toisin sanoen kirjoittajat haluavat kiinnittää huomiota siihen, ettei kaikkea lukemaansa ja kuulemaansa voi pitää absoluuttisena totuutena vaan menetelmien sopivuutta omaan yritykseen tai organisaatioon täytyy arvioida kriittisesti, eikä vain mennä valtavirran muotioikkujen mukana siksi kun kaikki muutkin niin tekevät.

4.2.3 Onko artikkeleista löydettävissä erilaisia diskursseja?

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, löytyykö artikkeleista erilaisia diskursseja sekä miten diskurssit eroavat toisistaan. Aineistosta löytyi neljä diskurssia, jotka nimettiin seuraavasti: Innovaatio, Ratkaisu ongelmiin, Strateginen väline ja Muoti-ilmiö. Nimeämisessä pyrittiin keksimään mahdollisimman hyvin diskurssin piirteitä kuvaava nimi, lähtökohtana oli se, millaisena tasapainotettu mittaristo esitettiin diskurssissa. Diskursseja, niiden ominaispiirteitä sekä eroja käsitellään tarkemmin luvussa 5.

4.2.4 Onko artikkeleissa nähtävissä eroja ilmestymisajan suhteen?

Tutkimusaineistoa tarkasteltiin myös suhteessa artikkeleiden ilmestymisajankohtiin sekä pyrittiin selvittämään, eroavatko ensimmäiset ja tuoreimmat kirjoitukset toisistaan. Artikkelit järjestettiin ilmestymisjärjestykseen ja niihin merkittiin diskurssit näkyviin ja näin käsitellyn aineiston avulla tarkasteltiin mahdollisia trendejä diskurssien esiintymisessä. Liitteessä 2 on esitetty kyseinen järjestys sekä diskurssit. Kun aineistoa tarkasteltiin sekä diskurssien että ilmestymisajan näkökulmasta, voitiin havaita käännekohta vuosituhannen vaihteessa. Tarkastelun yksinkertaistamiseksi tässä kohdassa jätettiin huomiotta Muoti-ilmiö -diskurssiin kuuluvat kaksi artikkelia vuosilta 1999 ja 2004, koska kahden, eri puolille tutkimusaineistoa sijoituneen artikkelin perusteella ei voi tehdä päätelmiä mahdollisesta trendistä kyseisen diskurssin osalta. Sen sijaan keskityttiin tarkastelemaan mahdollisia trendejä muiden diskurssien ilmestymisajankohdassa. Aineiston perusteella voitiin havaita, että ennen vuotta 2000 julkaistut artikkelit kuuluivat pääasiassa Innovaatio ja Ratkaisu ongelmiin -diskursseihin. Poikkeuksena tästä oli yksi Strateginen väline -diskurssiin sijoitettu artikkeli vuodelta 1999 sekä aiemmin mainittu Muoti-ilmiöön kuuluva artikkeli samalta vuodelta. Vuosituhannen vaihteen jälkeen julkaistuissa artikkeleissa sen sijaan painottuivat Strateginen väline ja Innovaatio -diskurssit, joihin kuuluvia artikkeleita oli yhteensä kuusi kappaletta. Niiden lisäksi oli aiemmin mainittu

Muoti-ilmiöön sijoitettu artikkeli vuodelta 2004 sekä Ratkaisu ongelmiin -diskurssiin kuuluva artikkelipari vuodelta 2003. Tämän perusteella voidaan sanoa, että ensimmäisen kolmen vuoden aikana tasapainotetusta mittaristosta kirjoitetut artikkelit kuvasivat hyvin positiivisesti uutta menetelmää. Artikkeleissa pyrittiin esittelemään innovatiivisia uusia sovelluksia tasapainotetusta mittaristosta sekä luomaan mielikuvaa tasapainotetusta mittaristosta aiemmin vallinneiden ongelmien ratkaisijana ja menestystekijänä. Vuosituhannen vaihteen jälkeen painotus siirtyi tasapainotetun mittariston monipuoliseen esittelyyn ja arvioimiseen ja myös mahdollisia haasteita ja ongelmia otettiin enemmän esille. Samalla kuitenkin innovatiivisten sovellusten esittely jatkui.

Alkuperäisissä tutkimuskysymyksissä ei otettu huomioon mahdollisia eroja lehtien suhteen, mutta tutkimuksen edetessä päädyttiin tarkastelemaan aineistoa myös lehdittäin. Tarkoituksena oli tarkastella ilmiötä aineistolähtöisesti ja aineistosta nousevien uusien näkökulmien mukaan, joten tutkimuskysymyksen laajentaminen oli siinä mielessä perusteltua. Liitteessä 3 on lueteltu diskurssit lehdittäin ilmestymisjärjestyksessä. Kun tarkastellaan diskursseja lehdittäin, voidaan huomata, että Tilisanomissa julkaistuista artikkeleista pääosa (viisi artikkelia kuudesta) kuului diskursseihin Strateginen väline ja Ratkaisu ongelmiin. Sen sijaan Yritystalous -lehdessä julkaistuista artikkeleista neljä kuului Innovaatio -diskurssiin, Ratkaisu ongelmiin ja Muoti-ilmiö -diskursseihin kaksi kumpaankin sekä yksi Strateginen väline -diskurssiin. Aineiston perusteella Tilisanomissa julkaistut artikkelit tasapainotusta mittaristosta olivat pääasiassa positiivisia ja monipuolisesti menetelmä arvioivia. Yritystalous -lehdessä julkaistuissa artikkeleissa painottuivat innovatiiviset sovellukset ja niissä tuotiin esille monipuolisemmin eri näkökantoja, myös kriittisempiä.

5 AINEISTON DISKURSSIT

Aineiston analysoinnin aikana pyrittiin löytämään diskursseja tutkimuskysymysten avulla. Aineistosta nousi neljä diskurssia, jotka nimettiin seuraavasti: Innovaatio, Ratkaisu ongelmiin, Strateginen väline ja Muoti-ilmiö. Artikkeleiden luokittelu eri diskursseihin ei kaikissa tapauksissa ollut yksiselitteistä, sillä joissain artikkeleissa oli piirteitä useammasta diskurssista. Vielä diskurssien testaamisen eli uusien lukukierrosten aikana parin artikkelin sijoittuminen tiettyyn diskurssiin muuttui tutkijan tulkinnan syvetessä. Artikkeleiden sijoittaminen diskursseihin perustuikin tutkijan tulkintaan siitä, mikä diskurssi kuvaisi parhaiten artikkelia. Tässä luvussa esitellään diskurssit tarkemmin ja annetaan esimerkkejä, miten tasapainotettua mittaristoa on kuvattu kussakin diskurssissa.

5.1 Innovaatio

Tämän diskurssin keskeisenä piirteenä on tasapainotetun mittariston esittäminen innovatiivisena keksintönä yrityksen suoritusmittaukseen. Artikkeleissa verrattiin perinteistä, yhteen näkökulmaan perustuvaa mittausta kokonaisvaltaiseen suoritusmittaukseen ja osoitettiin jälkimmäisen paremmuus sekä nähtiin se menestystekijänä: ”Tulevaisuudessa yritys, joka ei mittaa ja kehitä suorituskykyään monipuolisesti, jää armotta muiden yritysten jalkoihin.” (Laitinen 1997, 52). Kirjoittajat olivat kehittäneet tasapainotetusta mittaristosta oman, paremman sovelluksensa, jota esiteltiin artikkeleissa. Oman sovelluksen paremmuus tasapainotettuun mittaristoon näkyy esimerkiksi Wahlströmin (1998, 53) lausunnosta: ”Pidämme sovellusta Suomen julkishallintoon jopa sopivampana kuin BSC:a, koska siinä huomioidaan julkishallinnossa käytössä olevan tulosjohtamisen periaatteet ja tuloksellisuuden käsitteen määrittelyt.” Oman sovelluksen esittely ja markkinointi ovat siis tämän diskurssin pääasia.

Artikkeleiden tarkoituksena oli kannustaa muita käyttämään uutta innovatiivista sovellusta tasapainotetusta mittaristosta. Wahlströmin (1998, 53) mukaan Rajavartiolaitoksessa kehitetty mittaristo ”(...) on periaatteiltaan täysin sovellettavissa mihin organisaatioon tahansa”. Laitisen (1997, 52) mukaan hänen dynaamisen mittausjärjestelmänsä tarkoituksena ”(...) on antaa yritysjohdolle selkeä ja yksinkertainen käsitys siitä, missä resurssien kiertokulun vaiheissa

piilevät suurimmat karikot eli suorituskyvyn kehittämisen pullonkaulat”. Lawton (2002, 30) on kehittänyt oman asiakaskeskeisen kulttuurin lähestymistavan ja pyrkii osoittamaan sen paremmuuden kertomalla esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat tuloksellisesti käyttäneet asiakaskeskeisyyttä toimintaperiaatteenaan: ”(...) saavutti näin hämmästyttäviä tuloksia ja sai kansallista tunnustusta”, ”(...) toi yli kahden miljoonan dollarin säästöt kuluissa (...)” ja ”(...) sai Californian osavaltion laatupalkinnon (...)”. Lukijoiden houkuttelu kokeilemaan sovellusta näkyy myös lauseessa: ”Jos he onnistuivat, niin sinunkin yrityksesi voi onnistua.” (Lawton 2002, 30).

Tässä diskurssissa on myös kriittistä arviointia tasapainotetun mittariston perusmallia kohtaan, esimerkiksi Wahlström (1998, 56) esittää asian seuraavasti: ”Kannattaa kuitenkin miettiä onko perusratkaisu sovelia vai tulisiko sitä muokata enemmän omaan käyttöön sopivaksi.” Lukka ja Reponen (2000, 32) toteavat: ”(...) ettei yrityksille soveltuva mittariston perusrakenne aivan suoraan sovellu yliopistomaailmaan”. Laitinen (1997, 52) puolestaan pitää perusmallin mittaristojen heikkoutena sitä, että

(...) yrityksen toiminnan tuloksien ja niihin vaikuttavien tekijöiden välinen kuvaus jää liian yleiselle tasolle. Mittaristosta tulee tämän vuoksi käytännössä usein hajanainen joukko mittareita, jotka eivät anna riittävää yleiskuvaa siitä, miten yrityksen ulkoista suorituskykyä eli toiminnan tuloksia voidaan kehittää sisäisten tekijöiden eli determinanttien avulla.

Partanen (2005, 60) vertaa perinteiseen tapaan eli eri kriittisten menestystekijöiden perusteella laadittua mittaristoa ja strategiakarttaan perustuvaa mittaristoa ja toteaa, etteivät perinteisellä tavalla laaditut tasapainotetut mittaristot ”(...) parhaalla mahdollisella tavalla tue yrityksen kokonaisvaltaista strategista ohjausta”. Sen sijaan Partanen (2005, 65) toteaa: ”Strategiakarttaan perustuvalla mittaristolla on myös mahdollista mitata selkeästi suoriutumista suhteessa tavoitteisiin (tulospittarit) sekä arvioida suorituskyvyn kehittymistä (ennakoivat mittarit).”

Yhteenvetona tästä diskurssista voidaan todeta, että pääasiana on oman sovelluksen esille tuominen sekä sen markkinointi. Omaa sovellusta pidetään parempana kuin Kaplanin ja Nortonin esittelemää perusmallia ja kriittisyyttä sitä kohtaan on havaittavissa. Lukijoita myös kehoitetaan pohtimaan perusmallin sopivuutta omaan organisaatioon.

5.2 Ratkaisu ongelmiin

Tässä diskurssissa tasapainotettu mittaristo kuvataan ratkaisuksi perinteisesti yrityksen suoritusmittauksessa vallinneisiin ongelmiin. Artikkeleissa vertaillaan perinteistä taloudellista mittaamista ja tasapainotettuun mittaristoon sekä osoitetaan taloudellisen mittaamisen heikkoudet ja tasapainotetun mittariston paremmuus. Fredmanin (1999, 26) mukaan perinteiset taloudelliset seurantajärjestelmät ”(...) mittaavat ja raportoivat menneisyyden tapahtumia”, ”(...) kertovat viiveellä, miten nykyiseen taloudelliseen [!] tilanteeseen on tultu, mutta eivät sitä, miten on onnistuttu kehittämään tulevaisuuden [!] tuloksentuottokykyä”, ”(...) ohjaavat henkilöstöä tekemään asioita, jotka näkyvät kuluvan kauden tuloksessa ja laiminlyömyään toimintatapojen kehittämisen pidemmällä tähtäimellä” sekä eivät ”(...) myöskään anna oikeaa kuvaa yrityksen arvosta (...)”. Kaplan ja Norton (1997, 42) esittävät, että tasapainotettu mittaristo ”(...) korjaa perinteisten johtamisjärjestelmien merkittävän puutteen: se kykenee nivomaan yrityksen pitkäjänteisen strategian lyhyen aikavälin toimenpiteisiin”. He kertovat myös esimerkin yrityksestä, jossa tasapainotetun mittariston avulla oli tehty uudistuksia, joiden johdosta kaikki pysyivät keskittymään pitkän aikavälin strategisten päämäärien saavuttamiseen ja toteavat: ”Milloin puhtaasti rahataloudellisella mallilla siihen ei päästä.” (Kaplan ja Norton 1997, 44). Willyerd (1998, 10) kertoo tasapainotetun mittariston kehitetyn ”(...) välineeksi, jolla voitaisiin välttää perinteisten taloudellisten mittareiden heikkouksia”. Alhola ja Lauslahti (2003, 40) taas toteavat: ”BSC:n erinomaisena puolena voidaankin pitää mm. sitä, että se tarkastelee taloutta eri toimintojen kautta.” Artikkeleissa siis pyritään perustelemaan miksi tasapainotettu mittaristo on parempi menetelmä aikaisemmin käytössä olleisiin menetelmiin verrattuna.

Tässä diskurssissa tasapainotettu mittaristo esitetään hyvin positiivisesti ja sen käyttö nähdään menestymisen edellytyksenä. Kaplanin ja Nortonin (1997, 45) mukaan tasapainotettu mittaristo mahdollistaa strategian viestinnän koko organisaatioon ja he esittävät: ”Jo tasapainotetun mittariston laatiminen pakottaa yritykset yhdistämään strategisen suunnittelun prosessin ja budjetoitiprosessin, mikä auttaa takaamaan, että budjetit tukevat strategioita.” (Kaplan & Norton 1997, 50). Tasapainotettu mittaristo luo myös etuja yritykselle: ”(...) kyky tietää joka vaiheessa, toimiiko strategia; ja ellei toimi, miksei” (Kaplan & Norton 1997, 51) sekä ”tasapainotetun mittariston ainutlaatuinen etu on juuri siinä, että se mahdollistaa johtotason organisatorisen oppimisen – strategisen oppimisen” (Kaplan & Norton 1997, 53). Alholan ja Lauslahden (2003, 40) mukaan ”BSC vastaa ”uuden ajan johtamisen” tuomiin haasteisiin strategia-

ja toimintälhtöisesti.” He sanovat, että tasaapainotettu mittaristo ”(...) palvelee tulevaisuuden johtamista eli strategista johtamista, koska se rakentuu yrityksen vision, strategioiden ja tavoitteiden pohjalta” (Alhola & Lauslahti 2003, 42). He toteavat myös tasapainotetun mittariston olevan ”kokonaisvaltaisen toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen kehitetty mittaristo”, jonka ”(...) avulla voidaan nopeasti tarkastaa päätöksenteon pohjia” ja joka ”(...) toimii myös hyvänä pohjana organisaation yhteisen kielen luomiseksi” (Alhola & Lauslahti 2003, 40–41). Tasapainotettu mittaristo siis kuvataan ainutlaatuisena kilpailuedun ja sitä kautta menestyksen luoja.

Tämä diskurssi on positiivisin esiintyneistä diskursseista ja se keskittyykin esittelemään tasaapainotetun mittariston positiivisia puolia. Tasapainotettu mittaristo esitetään ratkaisuna perinteisesti vallinneisiin suoritusmittauksen ongelmiin ja sen käyttäminen nähdään yrityksen menestymisen edellytyksenä.

5.3 Strateginen väline

Strateginen väline -diskurssin keskeinen teema on tasaapainotetun mittariston esitleminen ja sen arvioiminen monipuolisesti, myös haasteita ja mahdollisia ongelmia käydään läpi. Tässä diskurssissa tasaapainotettu mittaristo esitetään positiivisessa valossa, mutta kuitenkin neutraalisti. Mittaristojen sanotaan olevan ”oleellinen osa talousjohdon työnkuvaa” (Malmi 2002, 15). Tasapainotettu mittaristo on Länsiluodon ja Järvenpään (2005, 61) mukaan ”(...) tullut suosituksi myös suomalaisissa organisaatioissa”. He toteavat: ”Myös julkishallinnossa sen hyödyntäminen on erittäin yleistä ja siellä on koettu hyväksi BSC:n kyky toiminnan ja suorituksen moniarvoiseen mittaamiseen.” (Länsiluoto & Järvenpää 2005, 61). Tässäkin diskurssissa tiedostettiin pelkkään taloudelliseen mittaamiseen liittyvät ongelmat, esimerkiksi Pellinen (1999, 63) toteaa: ”Jos johto toimii yksisilmäisesti rahamääräisten tunnuslukujen pohjalta, (...) seurauksena nähdään olevan lyhytnäköinen toiminta ja pidemmällä tähtäimellä yrityksen markkina-aseman ja sisäisten kehittymismahdollisuuksien hupeneminen.” Samalla kuitenkin korostetaan, ettei rahamääräisiä mittareita ole tarkoitus unohtaa kokonaan, vaan tuoda niiden rinnalle uusia näkökulmia. Toisaalta myös yleensäkin strategisen johtamisen haasteet tiedostetaan: ”Sitten on vielä niin, että strateginen johtaminen on aikamoista henkimaailman hommaa, jota on joskus vaikea hallita millään ohjausjärjestelmällä.” (Järvenpää 2000, 60).

Artikkeleissa tuodaan esille tasapainotetun mittariston hyviä puolia, kuten esimerkiksi strategian selkiintyminen, mittareista keskustelun lisääntyminen, tasapainotetun mittariston käyttäminen johtamisjärjestelmänä mittausjärjestelmän sijaan ja operatiivisten toimintojen kehittyminen (Järvenpää 2000, 61). Länsiluoto ja Järvenpää (2005, 63) pitävät tasapainotetun mittariston yhtenä hyveenä ”(...) sen moniarvoisuutta, eli kykyä mitata monesta eri näkökulmasta yrityksen menestymistä”.

Myös tasapainotetun mittariston käyttöön liittyviä mahdollisia haasteita tuodaan ilmi, esimerkiksi näkökulmien moninaisuus voi aiheuttaa käytännön haasteita, jos näkökulmat kehittyvät eri suuntiin (Länsiluoto & Järvenpää 2005, 63). Lisäksi tasapainotetun mittariston ongelmia käsitellään, esimerkiksi Järvenpää (2000, 60) tuo esille ei-taloudellisten mittareiden mittaustulosten luotettavuuden, huonosti suunnitelluista mittareista johtuvan dysfunktionaalisen käyttäytymisen, tavoitteiden tai toteutuneiden lukujen manipuloinnin, tradition puutteen mittaustulosten vertailun ja arvioinnin hankaloittajana sekä mittaustulosten mahdolliset ristiriitaisuudet. Malmi (2002, 17–18) puolestaan tuo esiin mittareiden sisältämän inhimillisen tulkinnan toteamalla: ”(...) mittareilla melko harvoin pystytään aidosti vangitsemaan todellisuutta” ja ”(...) mittareiden tärkein tehtävä on pitää tietyt asiat organisaatiossa jatkuvan seurannan ja keskustelun kohteena”.

Mittariston tasapainoisuutta tuodaan myös esille, esimerkiksi Pellinen (1999, 63) toteaa: ” (...) ettei minkään sidosryhmän edustamaa näkökulmaa sovi yritystä johdettaessa korostaa liiaksi yli muiden. ”Kallistuma” mihin tahansa suuntaan on yritykselle yhtä lailla vaarallinen.” Mittareiden lukumäärän hahmottaminenkaan ei ole aina yksiselitteistä: ”Vähäinen mittarimäärä on luonnollisesti selkeä, mutta voi pelkistää liikaa, laajempi mittaristo on puolestaan sekavampi, työläämpi ja kenties ristiriitaisempi, mutta toisaalta informatiivisempi.” (Järvenpää 2000, 59). Edellinen lainaus on hyvä esimerkki diskurssissa esille tulleesta monipuolisesta arvioinnista sekä siitä, ettei diskurssissa anneta tarkkoja ohjeita tasapainotetun mittariston soveltamiseen. Tällä pyritään mahdollisesti siihen, että organisaatioissa pysähdyttäisiin miettimään, mikä on paras tapa soveltaa menetelmää omassa organisaatiossa, eikä tarjota valmista ratkaisua. Tämä näkyy myös siinä, että diskurssissa painotetaan myös harkitsemaan, onko tasapainotettu mittaristo soveltuva omaan organisaatioon, esimerkiksi Järvenpää (2000, 60) toteaa: ”Balanced Scorecard on muodikas asia, mutta pelkän muodin ja kilpailijoiden oikkujen perässä ei kannata välttämättä juosta.”

Artikkeleissa huomioidaan myös tasapainotetun mittariston erilaiset soveltamiset joko tietoa tuottavana seurantajärjestelmänä tai johtamisjärjestelmänä. Esimerkiksi Malmi (2002, 16) toteaa: ”Tavoitteen asettaminen ja vastuullistuttaminen luovat järjestelmästä varsinaisesti johtamisjärjestelmän johdon tieto- tai hälytysjärjestelmän sijaan.” Länsiluodon ja Järvenpään (2005, 61) mukaan tasapainotettua mittaristoa voidaan käyttää hyväksi monella tavalla organisaation johtamisessa: strategian jalkauttamisessa, tavoitejohtamisen apuvälineenä tai informaatiojärjestelmänä. He toteavat myös: ”Ei-rahamääräisten mittareiden käytön takia BSC soveltuu erityisen hyvin ympäristövaikutusten ja kestäväen kehityksen mittaamiseen, arviointiin ja johtamiseen.” (Länsiluoto & Järvenpää 2005, 63).

Tämän diskurssin pääasiana on siis tasapainotetun mittariston monipuolinen arviointi, sen hyvien puolien sekä sen käytössä ilmenevien mahdollisten haasteiden ja ongelmien esilletuonti. Tasapainotetun mittariston arvioinnissa on tutkijamainen ote, mikä näkyy arvioinnin monipuolisuutena sekä tutkimustuloksiin viittaamisena. Kaikilta kirjoittajilta löytyykin akateeminen tausta, mikä todennäköisesti vaikuttaa osaltaan diskurssissa esiintyvään ilmiön monipuoliseen käsittelyyn. Tässä diskurssissa tuodaan myös esille tasapainotetun mittariston erilaisia käyttötapoja.

5.4 Muoti-ilmiö

Neljäs diskurssi nimettiin Muoti-ilmiöksi ja se on diskursseista kriittisin. Tässä diskurssissa tasapainotettu mittaristo suoritusmittauksen menetelmänä hyväksytään tietyn reunaehdoin. Artikkeleissa myös annetaan ohjeita tasapainotetun mittariston soveltamiseen oikein eli tässä diskurssissa ei kuitenkaan pelkästään kritisoida tasapainotettua mittaristoa vaan kerrotaan, millaisia ovat yleiset virheet mittariston soveltamisessa ja miten mittaristoa käytetään oikein. Tämä diskurssi oli harvinaisin ja siihen kuului kaksi artikkelia.

Tasapainotettua mittaristoa kuvataan ilmauksilla ”taloudellisen suorituskyvyn keho korvike” (Ittner & Larcker 2004, 53) ja mittaristojen rakentamista ”suositukseksi ajanvietteeksi” (Koskinen 1999, 24). Tasapainotetun mittariston sanotaan myös olevan ”esillä lähes päivittäin erilaisissa lehdissä ja seminaareissa” (Koskinen 1999, 24). Tässä diskurssissa tasapainotettua mittaristoa ei nosteta jalustalle: ”Uusien näkökulmien tuomisessa taloudellisen näkökulman rinnalle ei ole periaatteessa mitään uutta.” (Koskinen 1999, 25). Sen sijaan menetelmä nähdään jo

pitkään käytössä olleiden käytäntöjen kokoamisena yhteen: ”Tasapainotetussa mittaristossa on kysymys lähinnä vanhan ajatuksen systematisoinnista tavalla, joka helpottaa sen omaksu- mista ja soveltamista käytäntöön.” (Koskinen 1999, 25). Diskurssissa myönnetään muiden kuin rahamääräisten mittareiden tehokkuus taloudellisten mittareiden täydentäjinä, mutta yri- tyksissä sitä ei aina osata hoitaa oikealla tavalla: ”Useimmat yritykset ikävä kyllä tyrivät homman.” (Ittner & Larcker 2004, 45).

Diskurssissa esitetään kritiikkiä esimerkiksi johtajien mahdollisuuteen peukaloida mittareita omien tavoitteidensa saavuttamiseksi, esimerkiksi Ittner & Larcker (2004, 47) totea- vat: ”Omaa etuaan tavoittelevat johtajat voivat siksi valita mittarit – ja peukaloida niitä – vain saadakseen toimintansa näyttämään hyvältä ja ansaitakseen mukavat bonukset.” Johtajien mahdollisuus peukaloida mittareita nähdään huonona: ”Ei-rahallisten mittareiden väärinkäyttö voi todellisuudessa olla jopa haitallisempaa [kuin taloudellisten mittareiden] siitä syntyvien merkittävien vaihtoehtoiskustannusten vuoksi.” (Ittner & Larcker 2004, 47). Ittnerin ja Larckerin (2004, 53) artikkeli perustuu heidän tekemään tutkimukseen, joka

(...) osoittaa, ettei näistä mittareista juuri ole opastajiksi, ellei niiden valinnassa ja tulosten analysoinnissa turvauduta vähemmän johdon arvauksiin ja yleisiin viitekehyksiin ja suuntauduta enemmän niiden määrällisten ja laadullisten teki- jöiden selvittämiseen, jotka myötävaikuttavat aidosti taloudellisiin tuloksiin.

Artikkeleissa kerrotaan tyypillisistä virheistä tasapainotettua mittaristoa sovellettaessa sekä annetaan ohjeita onnistuneen mittariston rakentamiseen. Tasapainotettua mittaristoa pidetään hyvänä menetelmänä silloin, kun sitä sovelletaan oikein. Mutta samalla todetaan: ”Epäonnis- tunut mittaristo ei tue strategian toteuttamista eikä kriittisissä menestystekijöissä onnistumista, ja voi pahimmillaan johtaa yritystä harhaan.” (Koskinen 1999, 24). Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän diskurssin päätarkoituksena on tuoda esille, että pelkkä tasapainotetun mit- tariston käyttäminen ei ole tae menestykselle, vaan pitää osata luoda onnistunut mittaristo, jotta siitä on hyötyä. Tämän vuoksi diskurssin sävy on kriittisempi kuin muiden esiteltyjen diskurssien.

5.5 Yhteenveto

Edellisissä alaluvuissa tarkasteltiin diskursseja yksi kerrallaan. Tässä alaluvussa tehdään yhteenveto diskursseista sekä vertaillaan niitä toisiinsa. Taulukossa 1 selvennetään tutkimusaineistosta löytyneiden diskurssien keskeisiä piirteitä tutkimuskysymyksiin peilaten. Taulukoon on koottu kunkin diskurssin keskeiset piirteet sekä diskursseihin kuuluneiden artikkeleiden lukumäärät.

TAULUKKO 1 Yhteenveto diskursseista

	Innovaatio	Ratkaisu ongelmiin	Strateginen väline	Muoti-ilmiö
Tasapainotetusta mittaristosta annettu kuva	innovaatio suoritustmittaukseen, oma sovellus	ratkaisu suoritustmittauksessa aiemmin vallinneisiin ongelmiin, menestymisen edellytys	strateginen johdon työkalu	useiden yritysten käyttämä, mutta ei tuo uutta suoritustmittaukseen
Asenne tasapainotettua mittaristoa kohtaan	oma sovellus parempi, kriittisyys perusmallia kohtaan	positiivisuus	positiivisuus, neutraalisuus	kriittisyys
Artikkelin tarkoitus	saada omalle sovellukselle tunnettuutta ja kannustaa muitakin kokeilemaan sovellusta, markkinointi	osoittaa tasapainotetun mittariston paremmuus muihin menetelmiin verrattuna	tarkastella ilmiötä monipuolisesti, myös haasteita ja ongelmia käsitellään, tarjota ”puolueetonta” tietoa ilmiöstä	arvioida menetelmää kriittisesti ja myös herättää muita miettimään menetelmän soveltuvuutta omaan organisaatioon
Ilmestymisajan trendi	tasaisesti koko ajanjaksolla	ensimmäiset artikkelit	vuosituhannen vaihteen jälkeen	ei nähtävissä trendiä
Artikkeleiden lukumäärä (yhteensä 15)	5	4	4	2

Aiemmin diskursseja tarkasteltiin yksitellen ja samalla käsiteltiin millainen kuva tasapainotetusta mittaristosta annettiin kussakin diskurssissa. Jos tarkastellaan eri diskurssien asenteita tasapainotettua mittaristoa kohtaan, voidaan huomata, että diskurssissa Ratkaisu ongelmiin on positiivisin asenne. Innovaatio -diskurssi on myös positiivinen ja markkinoiva, mutta positiivisuus on omaa kehitettyä sovellusta kohtaan ja perusmallia kohtaan esitetään myös kritiikkiä. Toisin sanoen oma sovellus esitetään parempana vaihtoehtona kuin perusmalli. Tämä johtuu myös siitä, ettei perusmalli aina sovellu sellaisenaan organisaatioon, vaan sitä on muokattava organisaation tarpeiden ja strategian mukaan. Strateginen väline -diskurssi on myös positiivi-

nen, mutta toisaalta neutraalimpi kuin kaksi edellämainittua diskurssia. Muoti-ilmiö on diskursseista kriittisin.

Diskurssien asenne näkyy myös tarkasteltaessa artikkeleiden tarkoitusta eli sitä, mikä niiden sanoma on ja miksi ne on kirjoitettu. Innovaatio -diskurssin tarkoituksena on tuoda esille ja markkinoida omaa sovellusta. Ratkaisu ongelmiin taas kannustaa yrityksiä ottamaan käyttöön menetelmän osoittamalla tasapainotetun mittariston paremmuuden muihin menetelmiin verrattuna ja lupaa ratkaista suoritusmittauksessa aiemmin olleet ongelmat sekä taata menestyksen. Strateginen väline -diskurssin tarkoituksena on arvioida menetelmää monipuolisesti, tarjota ”puolueetonta” tietoa menetelmästä, myös mahdollisia haasteita ja ongelmia, jotka tulisi ottaa huomioon. Muoti-ilmiö -diskurssissa menetelmää arvioidaan kriittisesti ja pyritään herättämään lukija miettimään, onko menetelmä sopiva omaan organisaatioon. Tässä diskurssissa tasapainotettua mittaristoa ei myöskään pidetä mullistavana keksintönä vaan vanhojen käytäntöjen uudelleen muokkaamisena.

Kun tarkastellaan diskursseja ilmestymisajan suhteen, voidaan huomata, että Ratkaisu ongelmiin -diskurssiin kuuluvat artikkelit ilmestyivät pääasiassa ensimmäisten vuosien aikana. Strateginen väline -diskurssi yleistyi vuosituhaten vaihteen jälkeen. Innovaatio -diskurssin sijaan esiintyi suhteellisen tasaisesti koko ajanjaksolla. Muoti-ilmiöön kuului vain kaksi artikkelia, joten niiden perusteella ei voi nähdä trendiä. Artikkelien lukumäärien perusteella jakauma oli melko tasainen Innovaatio, Ratkaisu ongelmiin ja Strateginen väline -diskurssien osalta, mutta Innovaatio -diskurssi oli yleisin, sitä esiintyi viidessä artikkelissa. Artikkelien sijoitus tiettyyn diskurssiin tosin ei aina ollut yksiselitteistä, koska useissa artikkeleissa oli piirteitä monista diskursseista. Lopullinen sijoitus oli tutkijan tulkinnan mukaan parhaiten artikkelia kuvaava.

6 TULOSTEN ARVIOINTI JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten tasapainotetusta mittaristosta on kirjoitettu suomalaisissa laskennan ammattilaisille suunnatuissa lehdissä. Tutkimuskysymykset käsitelivät tasapainotetusta mittaristosta annettua kuvaa, artikkeleiden tarkoitusta, diskursseja sekä mahdollisia trendejä ilmestymisajan suhteen. Tavoitteena oli myös syventää tutkijan omaa ymmärrystä tasapainotetusta mittaristosta sekä diskurssianalyysistä tutkimusmenetelmänä. Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen onnistumista arvioimalla tutkimusta suhteessa viitekehukseen sekä diskurssien luotettavuutta ja pätevyyttä. Lopuksi mietitään jatkotutkimusmahdollisuuksia ja pohditaan tutkimuksen antia tutkijan omasta näkökulmasta.

6.1 Tutkimuksen arviointi suhteessa viitekehukseen

Tutkimuksen viitekehysenä oli diskurssianalyysin tutkimustraditioista empiristinen tutkimusote. Empiristisessä tutkimustraditiossa analysointi on aineistolähtöistä eli se perustuu aineiston sisältämiin viesteihin ja tapahtuu niiden ehdoilla. Tutkija tiedostaa diskurssien olemassaolon, mutta ei osallistu niiden tuottamiseen omalla toiminnallaan, vaan analysoi aineistoa objektiivisesti. Tutkimuksen toteuttamisessa käytettiin hyväksi myös hermeneuttisen kehän ajatusta, jonka mukaan tutkijan ymmärrys syvenee jokaisen lukukerran aikana, jolloin otetaan etäisyyttä omaan tulkintaan ja nähdään aineisto mahdollisesti uusin silmin. Lukukertojen välillä taas pohditaan tulkintamahdollisuuksia. Näitä kahta vaihetta toistettiin niin kauan, kunnes päädyttiin perusteltuun tulkintaan aineiston diskursseista.

Tutkimuksen toteuttamisessa pyrittiin objektiivisuuteen ja tietoisesti yritettiin analysoida aineistoa ilman ennakoasenteita suhteessa tutkittavaan ilmiöön tai artikkelien kirjoittajiin. Empiristiseen tutkimustraditioon kuuluva tutkijan osallistumattomuus diskurssin tuottamiseen oli selvää tutkimusaineiston luonteen vuoksi. Tutkijalla oli mahdollisuus vain analysoida artikkeleita, joita ilmiöstä oli kirjoitettu, eikä esimerkiksi osallistua ilmiöstä käytyyn keskusteluun. Empiristisen tutkimustradition valinta vaikutti myös tutkimuksen raportointityylin valintaan. Raportissa on käytetty passiivia tutkijan häivyttämiseksi taka-alalle ja aineiston analyysin sekä diskurssien nostamiseksi.

Diskurssianalyysin ominaispiirteisiin kuuluu tulkinta: diskurssit ovat tutkijan tulkinnan tulos. Tulkinta on aina jollain tasolla subjektiivinen esimerkiksi tutkijan aikaisemmasta tietopohjasta johtuen, joten täysin objektiivista tulkintaa on lähes mahdotonta toteuttaa, mutta siihen voi tietoisesti pyrkiä. Tulkintaa voidaan pitää samalla sekä diskurssianalyysin heikkoutena että vahvuutena, riippuen näkökulmasta. Heikkoutena sitä voidaan pitää siinä mielessä, että toinen tutkija voi päätyä eri tulokseen oman tulkintansa perusteella. Toisaalta kukaan ei voi sanoa, että tulkinta olisi absoluuttisesti väärin tai oikein, koska tulkintoja on yhtä monta kuin on tulkitsijaakin. Ainoastaan perusteluista voidaan käydä keskustelua, ovatko ne riittävät tukemaan tulkintaa. Edellä mainitun perusteella voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulos on yksi tulkintavaihtoehto kyseisen aineiston diskursseista, mutta ei ainoa oikea vaan toinen tutkija saattaisi päätyä erilaiseen tulkintaan. Esimerkkinä tulkinnasta voidaan antaa artikkelien sijoittaminen tiettyyn diskurssiin. Se ei ollut aina yksiselitteistä, vaan artikkeleista saattoi löytyä piirteitä useista diskursseista. Artikkelien välillä oli siis huomattavissa eroja, toiset olivat selkeämmin tietyn diskurssin edustajia ja toisista oli vaikeampi löytää hallitsevinta diskurssia. Näin ollen artikkelien sijoitus eri diskursseihin oli tutkijan valinta ja perustui tutkijan tulkintaan artikkelien antamasta kuvasta, sanomasta ja tarkoituksesta. Tulkinnan mukaan artikkelit sijoitettiin niitä parhaiten kuvaaviin diskursseihin. Seuraavaksi arvioidaan aineistosta nousseita diskursseja.

6.2 Diskurssien arviointi

Tutkimusaineistosta nousi neljä diskurssia: Innovaatio, Ratkaisu ongelmiin, Strateginen väline ja Muoti-ilmiö -diskurssit. Diskurssit muotoutuivat lukukierrosten aikana, kun samankaltaisia artikkeleita ryhmiteltiin ja niistä etsittiin kuvaavia piirteitä. Diskurssit pyrittiin hahmottamaan mahdollisimman hyvin aineistoa ja artikkelien erilaisia piirteitä kuvaaviksi sekä perustelemaan ymmärrettävästi, jotta lukija voisi arvioida diskurssien pätevyyttä ja luotettavuutta.

Tutkimuksessa oli tavoitteena myös tarkastella mahdollisia trendejä ilmestymisajan suhteen. Aineistoa tarkasteltaessa huomattiin, että ensimmäiset artikkelit kuuluivat pääasiassa Innovaatio ja Ratkaisu ongelmiin -diskursseihin kun taas vuosituhtausvaihteen jälkeen yleistyivät Strateginen väline -diskurssiin kuuluvat artikkelit ja samalla jatkuivat Innovaatio -diskurssin artikkelit. Muoti-ilmiöön kuului kaksi artikkelia, joten niiden perusteella ei vielä voi tehdä johtopäätöksiä trendistä. Toisin sanoen alussa kirjoitukset painottuivat esittelemään uutta me-

netelmää tai omaa sovellusta menetelmästä ja markkinoimaan sitä. Vuosituhannen vaihteen jälkeen menetelmää arvioitiin monipuolisemmin ja myös haasteita ja ongelmia käsiteltiin. Samalla kuitenkin omien sovellusten esittely ja markkinointi jatkui. Tässä aineistossa havaittiin edellämainittuja trendejä, mutta niitä ei voi yleistää aineiston pienuuden vuoksi. Kyseessä on myös kvalitatiivinen tutkimus, joka kuvaa valitun aineiston piirteitä, joten tutkimuksen tarkoituksena ei ollutkaan luoda yleistyksiä.

Tutkimusaineistoon vaikutti mahdollisesti myös lehtien valinta: jos tutkimusaineistoon kuuluvat lehdet olisi valittu toisin, olisivat myös diskurssit ja trendit saattaneet olla erilaisia. Tutkimuksessa haluttiin tutkia tasapainotettua mittaristoa suomalaisessa kontekstissa, joten lehdeksi valittiin laskennan ammattilaisille suunnatut lehdet. Valitut lehdet ovat lähtökohtaisesti samankaltaisia, molemmat ovat ”opettavaisia”, niissä tuodaan esille uusia menetelmiä, eivätkä ne ole kriittisesti asennoituneita.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa keskityin tarkastelemaan tasapainotettua mittaristoa laskentatoimen ilmiönä suomalaisessa kontekstissa. Tutkimusaineisto koostui kahden suomalaisen laskennan ammattilehden tasapainotettua mittaristoa koskevista artikkeleista. Tutkimusta olisi mahdollista jatkaa esimerkiksi laajentamalla tutkimusaineistoa. Mikäli haluttaisiin pysyä edelleen suomalaisessa kontekstissa, voisi aineistoon lisätä esimerkiksi Tilintarkastus -lehden ja Liiketaloudellisen aikakauskirjan. Kansainväliset journalit tarjoaisivat taas erilaisen aineiston, mutta samalla konteksti muuttuisi suomalaisesta kansainväliseksi. Myös journalien valinta muuttaa tutkimusasetelmaa, esimerkiksi toiset journalit ovat lähtökohtaisesti kriittisempiä kuin toiset. Mahdollinen olisi myös vertaileva tutkimus, jossa vertailtaisiin vaikkapa suomalaisen ja yhdysvaltalaisen kontekstin eroja. Mutta tässäkin tulisi ottaa huomioon journalien lähtökohtainen asenne, jotta vertailu olisi mahdollista.

Oma ymmärrykseni sekä tasapainotetusta mittaristosta että diskurssianalyysistä tutkimusmenetelmänä syventyi tutkimuksen toteutuksen aikana. Tasapainotettu mittaristo oli ilmiönä alunperin tutumpi, mutta myös sen kohdalla teoriaan syventyminen toi esiin uusia näkökulmia. Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä oli vieras tutkimusta aloittaessani ja sen ymmärtämiseen ja soveltamiseen omaan tutkimukseeni vaati laajaa kirjallisuuden tutustumista ja pohdin-

taa. Tutkimusaineistoon perehtyminen oli aivan oma maailmansa ja oivallukset diskurssien löytämiseksi olivat hyvin palkitsevia. Diskurssianalyysin ominaisuus, jonka mukaan diskurssit ovat tutkijan tulkintatyön tulos, tuli selkeästi esiin testatessani artikkeleiden sopivuutta hahmottelemieni diskurssien kanssa uusien lukukierroksien aikana. Testausvaiheessa siirsin pari artikkelia toiseen diskurssiin kuuluviksi, koska ne kuvastivat paremmin kyseistä diskurssia. Näin huomasin konkreettisesti sen, kuinka tulkinta syvenee jokaisella lukukerralla. Kaikenkaikkiaan tämän tutkimuksen tekeminen oli erittäin opettava ja mielenkiintoinen kokemus – hetkittäisistä epätoivon ja turhautuneisuuden tunteista huolimatta – ja avasi minulle oven tulkinnan ihmeelliseen maailmaan.

Lähteet:

- Fredman, J. 1999. Balanced Scorecard – mistä on kyse? Miksi perinteiset seurantajärjestelmät eivät riitä. *Tilisanomat* 4, 26–30.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos (1. painos 1996). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoikkala, T. 1990. Teun A. van Dijkin diskurssianalyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Painokaari Oy 142–161.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. 2004. Suorituskykymittareiden vaikea valinta. *Yritystalous* 1, 45–53.
- Johnstone, B. 2004. *Discourse Analysis*. 4. painos (1. painos 2002). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Jokinen, A. & Juhila, K. 2006. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos (1. painos 1999). Tampere: Vastapaino 54–97.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993a. Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino (Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy) 17–47.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993b. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino (Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy).
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* 70 (1), 71–79. Sähköinen versio Business Source Elite –tietokannassa.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review* 71 (5), 134–147. Sähköinen versio Business Source Elite –tietokannassa.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996a. *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996b. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review* 39 (1), 53–79. Sähköinen versio Business Source Elite –tietokannassa.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996c. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management system. *Harvard Business Review* 74 (1), 75–85. Sähköinen versio Business Source Elite –tietokannassa.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1997. Tasapainotettu mittaristo strategisena johtamisjärjestelmänä. *Yritystalous* 1, 41–53.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001a. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons* 15 (1), 87–104. Sähköinen versio Business Source Elite –tietokannassa.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001b. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons* 15 (2), 147–160. Sähköinen versio Business Source Elite –tietokannassa.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives. *Financial Executive* 20 (2), 40–45. Sähköinen versio Business Source Elite –tietokannassa.
- Kasurinen, T. 2003. Exploring management accounting change in the balanced scorecard context. Three perspectives. Helsinki School of Economics doctoral dissertation A-211. Helsinki: HeSE print.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Koskinen, K. 1999. Yrityksen arvon kasvattaminen suoritusmittariston avulla. *Yritystalous* 1, 24–27.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin näkökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus 26–43.
- Laitinen, E. K. 1997. Integroidut suorituskykymittaristot ovat tulleet jäädäkseen. *Tilisanomat* 2, 49–53.
- Lawton, R. 2002. Tasapainotetun mittariston tasapainottaminen. *Yritystalous* 4, 25–30.
- Lukka, K. & Granlund, M. 2002. The fragmented communication structure within the accounting academia: the case of activity-based costing research genres. *Accounting, Organizations and Society* 27, 165–190. Sähköinen versio Business Source Elite –tietokannassa.
- Lukka, K. & Reponen, T. 2000. Balanced Scorecard yliopistossa: Case Turun kauppakorkeakoulu. *Yritystalous* 6, 30–33.
- Lämsä, A.-M. & Tiensuu, T. 2000. Diskurssianalyysi naisjohtajan kuvan rakentumisesta liike-elämän ammattilehtien artikkeleissa. Working paper n/o 213. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lämsä, A.-M. & Tiensuu, T. 2002. Representations of the woman leader in Finnish business media articles. *Business Ethics: A European Review* 11 (4), 363–374. Sähköinen versio Business Source Elite –tietokannassa.
- Länsiluoto, A. & Järvenpää, M. 2005. Tasapainotetulla mittaristolla voidaan huomioida keskeisen kehityksen periaatteet. *Yritystalous* 6, 61–65.
- Malmi, T. 2002. Balanced Scorecard – Mieti mitä haluat. *Tilisanomat* 2, 15–18.

- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metiäinen, I. 2006. Sisäisen tarkastuksen maailma naisten rakentamana / diskurssianalyysi naisten kirjoittamista artikkeleista Tilintarkastus -lehdessä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Nørreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11 (1), 65–88. Sähköinen versio *Business Source Elite* –tietokannassa.
- Nørreklit, H. 2003. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society* 28, 591–619. Sähköinen versio *Business Source Elite* –tietokannassa.
- Pajunen, K. 2007. Kirjanpitolainsäätömuutosten kansainvälistyminen Suomessa vuosina 1973 – 2005. Kuopion yliopisto. Kauppatieteiden laitos. Lisensiaatintutkimus.
- Pelkonen, E. 2004. Palvelualan yrittäjien eettisen johtajuuden diskurssit. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Pellinen, J. 1999. Uusia mittareita johtajille – tasapainotettuja mittaristoja Amerikan malliin tai johdon mittaritauluja ranskalaisittain. *Tilisanomat* 1, 62–65.
- Potter, J. & Wetherell, M. 1987. *Discourse and social psychology: beyond attitudes and behaviour*. London: SAGE Publications Ltd.
- Remes, L. 2006. Diskurssianalyysin perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy 288–374.
- Sievänen, E. 2004. Diskurssianalyysi tilintarkastajan vastuusta suomalaisten sanomalehtikirjoitusten perusteella. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Suokas, T. 2005. Tilitoimiston juridinen ja moraalinen vastuu: diskurssianalyttinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Suoninen, E. 2006. Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos (1. painos 1999). Tampere: Vastapaino 17–36.
- Suoninen, T. 2003. Diskurssianalyysi pienyritysten asemasta 1990-luvun kirjanpitolainsäädännön muutoksissa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Tamminen, R. 1993. *Tiedettä tekemään!* Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Virtanen, A. 2008. Revealing financial accounting in Finland under five historical themes. Hyväksytty julkaistavaksi *Accounting History* -lehdessä.
- Wahlström, K. 1998. Suomessa kehitetty Balanced Scorecard -mittaristo. *Yritystalous* 1, 53–57.

Wenisch, S. 2004. The Diffusion of a Balanced Scorecard in a divisional firm – Adoption and Implementation in a practical context. Umeå Universitet. Studies in Business Administration, Serie B, Nr. 53.

Willyerd, K. A. 1998. Tasapainotettu mittaristo valmennuksen arvioinnissa. Yritystalous 2, 9–14.

LIITE 1. Tutkimusaineistona käytetyt artikkelit

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Balanced Scorecard kannattavuuden johtamisen välineenä Osa 1. Tilisanomat 2, 39–45.

Fredman, J. 1999. Balanced Scorecard – mistä on kyse? Miksi perinteiset seurantajärjestelmät eivät riitä. Tilisanomat 4, 26–30.

Ittner, C. D. & Larcker, D. F. 2004. Suorituskykymittareiden vaikea valinta. Yritystalous 1, 45–53.

Järvenpää, M. 2000. Strateginen ohjaus ja taloushallinto. Tilisanomat 5, 57–61.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1997. Tasapainotettu mittaristo strategisena johtamisjärjestelmänä. Yritystalous 1, 41–53.

Koskinen, K. 1999. Yrityksen arvon kasvattaminen suoritusmittariston avulla. Yritystalous 1, 24–27.

Laitinen, E. K. 1997. Integroidut suorituskykymittaristot ovat tulleet jäädäkseen. Tilisanomat 2, 49–53.

Lauslahti, S. & Alhola, K. 2003. Balanced Scorecard kannattavuuden johtamisen välineenä Osa 2. Tilisanomat 3, 51–57.

Lawton, R. 2002. Tasapainotetun mittariston tasapainottaminen. Yritystalous 4, 25–30.

Lukka, K. & Reponen, T. 2000. Balanced Scorecard yliopistossa: Case Turun kauppakorkeakoulu. Yritystalous 6, 30–33.

Länsiluoto, A. & Järvenpää, M. 2005. Tasapainotetulla mittaristolla voidaan huomioida kestävän kehityksen periaatteet. Yritystalous 6, 61–65.

Malmi, T. 2002. Balanced Scorecard – Mieti mitä haluat. Tilisanomat 2, 15–18.

Partanen, V. 2005. Strategiakartan merkitys suorituksen mittauksen kehittämisessä. Yritystalous 4, 59–65.

Pellinen, J. 1999. Uusia mittareita johtajille – tasapainotettuja mittaristoja Amerikan malliin tai johdon mittaritauluja ranskalaisittain. Tilisanomat 1, 62–65.

Wahlström, K. 1998. Suomessa kehitetty Balanced Scorecard -mittaristo. Yritystalous 1, 53–57.

Willyerd, K. A. 1998. Tasapainotettu mittaristo valmennuksen arvioinnissa. Yritystalous 2, 9–14.

LIITE 2. Artikkelien diskurssit ilmestymisjärjestyksessä

1. R (YT 1/1997)
2. I (TS 2/1997)
3. I (YT 1/1998)
4. R (YT 2/1998)
5. S (TS 1/1999)
6. M (YT 1/1999)
7. R (TS 4/1999)
8. S (TS 5/2000)
9. I (YT 6/2000)
10. S (TS 2/2002)
11. I (YT 4/2002)
12. R (TS 2+3/2003)
13. M (YT 1/2004)
14. I (YT 2/2005)
15. S (YT 6/2005)

Käytetyt lyhenteet:

I = Innovaatio

R = Ratkaisu ongelmiin

S = Strateginen väline

M = Muoti-ilmiö

YT = Yritystalous

TS = Tilisanomat

Lehden lyhenteen perässä on esitetty artikkelin julkaisunumero ja –vuosi.

LIITE 3. Diskurssit lehdittäin ilmestymisjärjestyksessä

Yritystalous

1. R (1/1997)
3. I (1/1998)
4. R (2/1998)
6. M (1/1999)
9. I (6/2000)
11. I (4/2002)
13. M (1/2004)
14. I (4/2005)
15. S (6/2005)

Tilisanomat

2. I (2/1997)
5. S (1/1999)
7. R (4/1999)
8. S (5/2000)
10. S (2/2002)
12. R (2+3/2003)

Käytetyt lyhenteet:

I = Innovaatio

R = Ratkaisu ongelmiin

S = Strateginen väline

M = Muoti-ilmiö