

**BALANCED SCORECARD STRATEGISENA JOHTAMISJÄRJESTELMÄNÄ
KASVUYRITYKSESSÄ
–
CASE: PHZ FULL STACK OY**

Laskentatoimen kandidaatintutkielma
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Elisa Silvennoinen
Kevät 2018

Tekijä Elisa Silvennoinen

Työn nimi Balanced Scorecard strategisena johtamisjärjestelmänä kasvuyrityksessä – Case: PHZ Full Stack Oy

Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatti

Koulutusohjelma Laskentatoimi

Työn ohjaaja(t) Thomas Taussi

Hyväksymisvuosi 2018

Sivumäärä 29

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella Balanced Scorecardin käyttöä organisaation elinkaaren kasvuvaiheessa. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä etenkin siitä, mitkä tekijät vaikuttavat Balanced Scorecardin käyttöönottopäätökseen jo yrityksen kasvuvaiheessa sekä siitä, millaisia tarpeita Balanced Scorecard palvelee kasvuyrityksessä.

Aiempi tutkimus viittaa siihen, että muodollisempien järjestelmien tarve organisaatiossa kasvaa jo yrityksen ollessa kasvuvaiheessa. Tämän johdosta kasvuyritykset keskittyvätkin monesti lisäämään järjestelmiensä muodollisuutta ja saattavat alkaa hyödyntämään esimerkiksi Balanced Scorecardin kaltaista kattavaa johdon ohjausjärjestelmää strategisessa ohjauksessaan. Usein kasvuyritykset kuitenkin korostavat Balanced Scorecardiin valitsemisessaan mittareissa erilaisia tavoitteita kuin esimerkiksi kypsyysvaiheessa olevat yritykset, joiden on havaittu keskittyvän enemmän kannattavuuteen liittyviin tavoitteisiin. Kasvuyritykset puolestaan saattavat korostaa mittaristossaan kannattavuuden sijaan esimerkiksi nopeaa kasvua.

Tutkielmassa pyritään kvalitatiivisen case-tutkimuksen avulla tuottamaan lisää empiiristä tietoa valittuun aihepiiriin liittyen. Tutkielman kohdeyritykseksi valittu kasvuyritys on suomalainen ohjelmistoyritys PHZ Full Stack Oy, jonka voidaan katsoa hyödyntävän Balanced Scorecardia yritystoiminnassaan kattavana strategisena johtamisjärjestelmänä. Case-analyysin pohjalta voidaan todeta yhtiön hyödyntävän Balanced Scorecardia etenkin strategian selkeyttämisessä sekä kommunikoinnissa. Käyttöönottopäätökseen ovat vaikuttaneet merkittävästi kohdeyrityksen perustajan ja emoyhtiön toimitusjohtajan kokemus ja uskomukset, jotka ovat myös aiemmassa tutkimuksessa liitetty johdon ohjausjärjestelmien käyttöönottohalukkuuteen kasvuyrityksissä.

Avainsanat Balanced Scorecard, tulokortti, kasvuyritys

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Tutkielman motivaatio	1
1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	2
1.4 Tutkielman rakenne.....	3
1.5 Tutkielman keskeiset käsitteet	3
2. Teoria ja aikaisempi kirjallisuus	4
2.1 Balanced Scorecardin taustaa	4
2.2 Balanced Scorecardin näkökulmat.....	7
2.3 Balanced Scorecardin hyödyntäminen kasvuyrityksessä.....	9
2.4 Balanced Scorecard -johtamisjärjestelmän kohtaama kritiikki.....	12
3. Tutkimusmenetelmän ja -aineiston kuvaus	12
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	13
3.2 Kuvaus empiirisen aineiston kohdeyrityksestä.....	14
4. Tutkimusaineiston analyysi	15
4.1 Kohdeyrityksen strategisessa ohjauksessa huomioitavat tekijät	15
4.2 Balanced Scorecardin käyttöönotto kohdeyrityksessä	17
4.3 Balanced Scorecardin hyödyntäminen kohdeyrityksessä	18
4.4 Balanced Scorecardin käyttöön liittyvät haasteet kohdeyrityksessä	20
5. Yhteenveto	22
5.1 Tutkielman yhteenveto	22
5.2 Tutkielman rajoitukset	24
5.3 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet	25
Lähdeluettelo	26
Empiirinen aineisto	28
Liitteet	29

1. Johdanto

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella Balanced Scorecardin käyttöä kasvuyrityksessä. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä etenkin siitä, mitkä tekijät vaikuttavat Balanced Scorecardin käyttöönottopäätökseen jo organisaation elinkaaren kasvuvaiheessa sekä siitä, millaisia tarpeita Balanced Scorecard palvelee kasvuyrityksessä. Tutkielmassa peilataan aiemmassa tutkimuksessa aiheesta tehtyjä havaintoja kvalitatiivisessa case-analyysissä kohdeyrityksen avulla hankittuun aineistoon.

1.1 Tutkielman motivaatio

Viimeisten vuosikymmenien aikana on kehitetty useita erilaisia johdon laskentatoimen menetelmiä, jotka ovat herättäneet kiinnostusta niin yritysten keskuudessa kuin akateemisessa maailmassa (ks. esim. Malmi, 2001; Chenhall, 2005; Hoque, 2014). Etenkin strategisten suorituskyvyn mittausjärjestelmien rooliin yritystoiminnan kehittämisessä on kiinnitetty erityistä huomiota (Chenhall, 2005).

Uusien menetelmien ja sovellusten voidaan nähdä siirtäneen johdon laskentatoimen painopistettä yksipuolisesta kustannusten määrittelyyn ja varainhoidon valvontaan perustuvasta roolista enemmän sofistikoitumpaan, arvon luomiseen keskittyvään rooliin. Balanced Scorecard on yksi runsaasti huomiota osakseen saanut menetelmä, jonka voidaan katsoa vaikuttaneen yhdessä muiden uusien järjestelmien kanssa kokonaisvaltaisesti johdon laskentatoimen prosesseihin kuten suunnitteluun, valvontaan, päätöksentekoon ja kommunikointiin. (Abdel-Kader & Luther, 2008).

Johdon laskentatoimen järjestelmien käyttöä yrityksen elinkaaren eri vaiheissa on kuitenkin tutkittu melko vähän. Aiempi tutkimus ei ole keskittynyt elinkaaren eri vaiheiden selkeään erotteluun muodollisempien johdon laskentatoimen järjestelmien hyödyntämisen analysoinnissa. Esimerkiksi organisaation elinkaaren eri vaiheiden asettamia vaatimuksia johdon laskentatoimen järjestelmille on selvitetty suhteellisen vähän. (Chenhall, 2003).

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata Balanced Scorecardin käyttöä organisaation elinkaaren kasvuvaiheessa. Tutkielmassa pyritään case-esimerkin avulla tuottamaan lisää empiiristä tietoa aihepiiriin liittyen. Mielenkiintoisen aiheesta tekeekin se, että vastaavaa tutkimusta etenkin suomalaisiin kasvuyrityksiin liittyen ei juurikaan löydy.

1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella Balanced Scorecardin käyttöä kasvuyrityksessä. Tutkielman pyrkimyksenä on lisätä ymmärrystä etenkin siitä, mitkä tekijät vaikuttavat Balanced Scorecardin käyttöönottopäätökseen jo kasvuvaiheessa sekä siitä, millaisia tarpeita Balanced Scorecard palvelee kasvuyrityksessä. Aiheeseen liittyviä aiempia tutkimustuloksia peilataan kohdeyrityksen avulla hankittuun empiiriseen aineistoon case-analyysin kautta.

Tutkielman tavoitteena on case-analyysin avulla lisätä ymmärrystä siitä, miten tutkittu ilmiö tutkielman rajausten puitteissa esiintyy valitussa kontekstissa. Yksittäisen case-tutkimuksen tavoitteena onkin Humphreyn ja Scapensin (1996) mukaan tulkita valittua ilmiötä kohdeyrityksen vallitsevissa olosuhteissa.

Tutkimuksessa perehdytään Balanced Scorecardin hyödyntämiseen erityisesti strategisena johtamisjärjestelmänä. Tutkielmassa ei pyritä objektiiviseen suorituksen arviointiin eikä arvioida järjestelmän soveltuvuutta kohdeyritykseksi valittuun kasvuyritykseen, vaan case-esimerkin avulla keskitytään kuvaamaan Balanced Scorecardin hyödyntämistä kasvuyrityksessä mahdollisimman syvällisesti.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä case-analyysin sisältävässä tutkielmassa käsitellään valittua aihetta aluksi aiemman kirjallisuuden pohjalta. Aiempaan tutkimukseen pohjautuvassa osiossa esitellään Balanced Scorecardin taustaa ja hyödyntämistä kasvuyrityksessä aihepiirin kannalta keskeisten julkaisujen avulla. Lähteinä käytetään tieteellisiä artikkeleita, kirjoja sekä muita aihepiirin kannalta oleellisia julkaisuja, joiden avulla pyritään antamaan keskeinen taustatieto Balanced Scorecardista ja sen hyödyntämisestä kasvuyrityksissä. Olennaisina julkaisuina Balanced Scorecardiin liittyvässä

tutkimuksessa voidaan pitää etenkin Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin teoksia. Kaplanin ja Nortonin tutkimukset kuuluvat johdon laskentatoimen alueeseen, mutta ne kytkeytyvät myös strategisen liikkeenjohdon tutkimukseen (Virtanen, 2006).

Tutkielman empiirisessä osiossa kirjallisuuden avulla esiteltyä teoriaa pyritään havainnollistamaan käytännössä case-esimerkin kautta. Empiirisessä osiossa tutkitaan kuitenkin Balanced Scorecardin hyödyntämistä nimenomaan tutkielmaan valitussa kohdeyrityksessä pyrkimättä tekemään yleistyksiä tämän yksittäisen case-esimerkin perusteella. Empiirisen osion aineisto perustuu kohdeyrityksen perustajan ja talouspäällikön haastatteluihin, tilinpäätösdokumentteihin sekä muuhun yritykseltä saatuun tutkielman aiheen kannalta relevanttiin sisäiseen materiaaliin.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa johdannolla, jossa tutkielman motivaation lisäksi esitellään tavoitteet, rajaukset, rakenne sekä käytetyt menetelmät. Johdantokappaleessa määritellään myös tutkielman kannalta keskeiset käsitteet.

Johdantoa seuraa kirjallisuuteen pohjautuva teoriaosio. Kolmannessa luvussa kuvataan tarkemmin valittua tutkimusmetodologiaa sekä kohdeyritykseen liittyviä, empiirisen aineiston analyysin kannalta olennaisia tekijöitä.

Taustateoriaosion ja tutkimusmenetelmän esittelyn jälkeen keskitytään tutkielman empiiriseen osioon. Tässä osiossa pyritään analysoimaan kerättyä tutkimusaineistoa ja peilaamaan kohdeyrityksestä tutkimusta varten hankittua informaatiota tutkimusaiheen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimusaineiston analyysia seuraavassa yhteenvedossa tiivistetään tutkielman keskeisimmät havainnot, kerrotaan tutkielman rajoituksista ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

1.5 Tutkielman keskeiset käsitteet

Kasvuyritys viittaa tässä tutkielmassa Millerin ja Friesenin (1984) esittämän organisaatioiden elinkaarimallin mukaisesti sellaiseen yritykseen, joka on syntymävaiheen jälkeisessä nopean kasvun vaiheessa.

Strateginen johtamisjärjestelmä määritellään tässä tutkielmassa integroitujen prosessien ja työkalujen joukoksi, jota yritys hyödyntää muodostaakseen strategiansa, muuttaakseen sen operatiiviseksi toiminnaksi sekä seuratakseen ja kehittääkseen näitä toimia (Kaplan & Norton, 2008). Johtamisjärjestelmän terminologia on kirjallisuudessa melko epäyhtenäistä, mutta tässä tutkielmassa käytetään johtamisjärjestelmästä puhuttaessa tätä Balanced Scorecardiin liittyvässä kirjallisuudessa esiintynyttä määritelmää.

2. Teoria ja aikaisempi kirjallisuus

Seuraava luku esittelee aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta liittyen Balanced Scorecardiin sekä sen hyödyntämiseen kasvuyrityksissä. Aluksi kerrotaan Balanced Scorecardin kehityksestä suorituskyvyn mittaamisjärjestelmästä strategiseksi johtamisjärjestelmäksi. Sitten kuvataan tarkemmin perinteisesti Balanced Scorecardiin liitettyjä neljää näkökulmaa. Tämän jälkeen keskitytään aiempaan tutkimukseen liittyen Balanced Scorecardin hyödyntämiseen kasvuyrityksissä. Lopuksi esitellään myös Balanced Scorecardia kohtaan esitettyä kritiikkiä.

2.1 Balanced Scorecardin taustaa

Balanced Scorecard on alun perin Kaplanin ja Nortonin (1992) kaupallistama suorituskykymittaristo. Balanced Scorecard -konsepti on julkaisunsa jälkeen herättänyt runsaasti kiinnostusta ja saanut julkisuutta niin yritysten keskuudessa kuin akateemisessa maailmassa (Malmi, 2001; Hoque, 2014).

Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 esittelemän konseptin keskeisenä ajatuksena on hyödyntää sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita organisaation suorituskyvyn mittaamisessa (Hoque, 2014). Balanced Scorecardin avulla täydennetään perinteisesti käytettyjä taloudellisen näkökulman mittareita sisällyttämällä järjestelmään mittareita myös kolmesta muusta näkökulmasta. Nämä kolme muuta näkökulmaa ovat asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. (Kaplan & Norton, 2007).

Kaplan ja Norton eivät kuitenkaan ole ensimmäisiä, jotka ovat esitelleet Balanced Scorecardin taustalla olevia keskeisiä ajatuksia (Norreklit, 2000; Malmi, 2001; Hoque, 2014; Ikäheimo, Malmi & Walden, 2016). Muun muassa Dinesh ja Palmer (1998) näkevät Balanced Scorecardin juuret Peter Druckerin jo vuonna 1955 esittelemän tavoitejohtamista (management by objectives, MBO) käsittelevän tutkimuksen perusideoissa. Aiemmin on esitetty myös esimerkiksi se, että ei-taloudellisten mittareiden käyttäminen taloudellisten mittareiden rinnalla hyödyttää organisaatiota pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Myös ajatus käytettävien mittareiden linkittämisestä organisaation strategiaan on noussut esiin jo aiemmassa tutkimuksessa. (Hoque, 2014).

Kaplan ja Norton alkoivat myöhemmissä julkaisuissaan korostaa Balanced Scorecardia enemmän strategisena johtamisjärjestelmänä kuin pelkkänä parannettuna suorituskyvyn mittaamisjärjestelmänä (Malmi, 2001). Balanced Scorecardin näkeminen johtamisjärjestelmänä tarkoittaa muun muassa sitä, että mittareita kannustetaan visioon ja strategiaan yhdistämisen lisäksi yhdistämään myös toisiinsa syy-seuraussuhteiden pohjalta (Hoque, 2014). Syy-seuraussuhdelogiikka toimiikin perustana Kaplanin ja Nortonin 2000-luvulla esittelemässä strategiakartassa, joka auttaa paremmin selkeyttämään Balanced Scorecardin yhteyttä yrityksen strategiaan. Strategiakarttojen avulla Balanced Scorecard on pyritty myös asemoimaan entistä selvemmin strategisen johtamisen välineeksi. (Ikäheimo ym., 2016, 141).

Koska Balanced Scorecardia on alettu pitämään enemmänkin strategisena johtamisjärjestelmänä kuin vain mittausjärjestelmänä, sen hyödyntäminen laajemmin niin tavoitteiden asettamisessa, palkitsemisessa kuin resurssien kohdentamisessa on lisääntynyt. Lisäksi organisaatio kykenee käyttämään Balanced Scorecardin kaltaista johtamisjärjestelmää kattavammin myös koko liiketoiminnan suunnittelussa ja budjetoinnissa. (Malmi, 2001).

Balanced Scorecardin tavoitteena on se, että organisaation eri osastojen päämäärät sekä henkilöstön henkilökohtaiset tavoitteet pystyttäisiin linjaamaan koko organisaation strategian mukaisiksi. Tämän mahdollistaa esimerkiksi se, että Balanced Scorecardin käyttö edistää strategian kommunikointia yhtiössä, sillä ei-

taloudellisten mittareiden hyödyntäminen taloudellisten mittareiden rinnalla helpottaa kattavamman kuvan välittämistä organisaatiosta. (Norreklit, 2000).

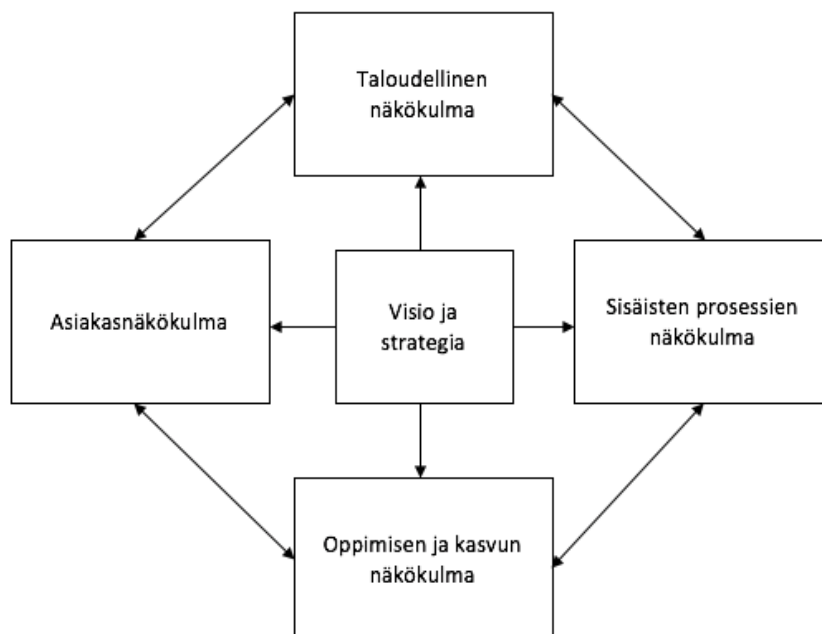
Balanced Scorecardin soveltumista organisaation strategiseksi johtamisjärjestelmäksi perustellaan muun muassa sillä, että se auttaa linjaamaan ja tukemaan organisaation keskeisiä prosesseja sekä linkittämään strategiset tavoitteet organisaation pidemmän aikavälin tavoitteisiin (Kaplan & Norton, 1996b; Kaplan & Norton, 2007). Balanced Scorecardin käytön strategisena johtamisjärjestelmänä mahdollistaakin mittariston kyky muuttaa strategia selkeiksi toimenpiteiksi (Virtanen, 2006). Balanced Scorecard luo yrityksen johdolle viitekehysten, jonka avulla strategian toteutumista voidaan hallinnoida ja seurata. Tämän lisäksi Balanced Scorecardin erilaisten näkökulmien ansiosta myös itse strategia pystyy kehittymään vastatakseen esimerkiksi organisaation kilpailullisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Kaplan & Norton, 2007).

Malmin ja Brownin (2008) mukaan Balanced Scorecard on kattava johdon ohjausjärjestelmä, jonka he luokittelevat viiden kontrollimuodon typologiassaan kyberneettisiin kontrolleihin (cybernetic controls). Malmi ja Brown kuvailevat kyberneettisiä kontrolleja palautejärjestelmänä, jonka kautta toteutunutta suorituskykyä kyetään mittaamaan ja siten vertaamaan asetettuihin tavoitteisiin. Tällaisen järjestelmän toimintaa pystytään myös muokkaamaan, ja taustalla vaikuttaviin oletuksiinkin voidaan tehdä muutoksia. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät ovat organisaatioissa usein linkitetty Balanced Scorecardin kaltaisiin kyberneettisiin kontrolleihin.

Balanced Scorecardin perustana oleva käsitteellinen viitekehys on siis muuttunut huomattavasti ensimmäisen kerran vuonna 1992 esitetystä alkuperäisestä Balanced Scorecard -konseptista. Kehitykseen ovat vaikuttaneet sekä Kaplanin ja Nortonin omat kenttätutkimukset erilaisissa ympäristöissä että muiden tutkijoiden kommentit Balanced Scorecard -aiheisiin julkaisuihin (Hoque, 2014).

2.2 Balanced Scorecardin näkökulmat

Balanced Scorecard koostuu perinteisesti neljästä näkökulmasta, joille kaikille asetetaan omat tavoitteet ja tavoitteiden pohjalta valitut mittarit. Nämä näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Näkökulmiin määritetyt mittarit valitaan organisaation strategian ja vision perusteella. Valittujen mittareiden on tarkoitus muuntaa toimintayksiköiden missio ja strategia ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon. (Kaplan & Norton, 1996b, 24-28). Kuvio 1 esittää yksinkertaisessa muodossa Balanced Scorecard -viitekehysten sekä eri näkökulmien yhteyden visioon ja strategiaan sekä toisiinsa.



Kuvio 1. Balanced Scorecard -viitekehys (Kaplan & Norton, 2007)

Taloudellinen näkökulma auttaa organisaatiota havainnoimaan taloudellisten mittareiden avulla jo toteutettujen toimien taloudellisia seurauksia (Kaplan & Norton, 1996b, 25). Taloudellisen näkökulman mittareiden avulla pyritään yleensä määrittelemään pitkän aikavälin tavoitteet (Kaplan & Norton, 1996a). Organisaation taloudelliset tavoitteet liittyvät tyypillisesti liiketoiminnan kannattavuuteen. Tavoitteiden pohjalta asetettuja mitattavia asioita voivat olla esimerkiksi liikevoitto, pääoman tuottoaste tai tuotettu taloudellinen lisäarvo. (Kaplan & Norton, 1996b, 25-26).

Asiakasnäkökulma auttaa organisaatiota jäsentämään asiakas- ja markkinastrategioiden kannalta keskeisiä tavoitteita, joiden avulla organisaatio pyrkii takaamaan taloudellisen menestyksen tulevaisuudessa. Organisaation on tärkeä tunnistaa omalta kannaltaan keskeisimmät asiakas- ja markkinasegmentit, jotta se pystyy valitsemaan asiakasnäkökulmaan strategian mukaiset mittarit. Tyypilliset asiakasnäkökulman mittarit liittyvät esimerkiksi asiakastytyvyyteen, asiakkaiden säilyttämiseen ja asiakaskannattavuuteen. (Kaplan & Norton, 1996b, 26).

Sisäisten prosessien näkökulmassa keskitytään organisaation liiketoiminnan kannalta kriittisiin sisäisiin liiketoimintaprosesseihin. Sisäisiin liiketoimintaprosesseihin liittyvät tavoitteet korostavat organisaation strategian toteutumisen kannalta keskeisimpiä prosesseja. Nämä sisäiset prosessit mahdollistavat muun muassa yrityksen arvolupauksen toteutumisen asiakkaille sekä taloudellisen menestyksen osakkeenomistajille. Sisäisten prosessien mittareiden tulisiikin mitata erityisesti sellaisia keskeisiä prosesseja, joilla on merkittävä vaikutus asiakastytyvyyteen ja organisaation taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Kaplan & Norton, 1996a).

Kaplan ja Norton (1996a) ovat esittäneet myös, että Balanced Scorecardin mukainen lähestymistapa sisäisiin prosesseihin eroaisi keskeisesti perinteisistä suorituskyvyn mittaamistavoista. Perinteiset lähestymistavat keskittyvät seuraamaan ja parantamaan jo olemassa olevia sisäisiä prosesseja, kun taas Balanced Scorecardin mukaista tapaa hyödyntämällä on usein mahdollista tunnistaa uusia keskeisiä prosesseja, joihin organisaation tulee keskittyä päästäkseen esimerkiksi asiakasnäkökulmaan liittyviin tavoitteisiinsa sekä taloudellisiin päämääriinsä.

Oppimis- ja kasvunäkökulmaan asetetuilla tavoitteilla pyritään mahdollistamaan organisaation kyky saavuttaa muiden näkökulmien kannalta keskeiset tavoitteet. Organisaation oppimiseen ja kasvuun liittyvien tavoitteiden saavuttaminen toisin sanoen mahdollistaa kolmen muun näkökulman tavoitteiden saavuttamisen. (Kaplan & Norton, 1996b, 126). Oppimis- ja kasvunäkökulma korostaa strategian kannalta tärkeitä, organisaation aineettomaan pääomaan liittyviä osa-alueita kuten innovaatiota, luovuutta sekä organisaation osaamista ja kyvykkyyttä (Cohen, Thiraios & Kandilorou, 2008). Oppimisnäkökulma on keskeinen myös siksi, että voimakas

kilpailu edellyttää monesti yrityksiä jatkuvasti parantamaan valmiuksiaan tuottaa arvoa asiakkaille ja osakkeenomistajille (Kaplan & Norton, 1996a).

Organisaation oppimisen ja kasvun mahdollistavat pääsääntöisesti organisaation työntekijät ja erilaiset järjestelmät. Menestyksenkäs liiketoimintastrategia edellyttää usein merkittäviä investointeja henkilöstöön, järjestelmiin ja organisaation kyvykkyyttä edistäviin prosesseihin, minkä takia näihin keskeisiin menestystekijöihin liittyvien tavoitteiden ja mittareiden tulisi olla olennainen osa organisaation Balanced Scorecardia. Tyypillisiä oppimis- ja kasvunäkökulman mittareita ovat esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen liittyvät mittarit, jotka kertovat usein työntekijöihin, järjestelmiin ja organisaation prosessien yhdenmukaistamiseksi tehtyjen investointien onnistumisesta. (Kaplan & Norton, 1996b, 28-29).

2.3 Balanced Scorecardin hyödyntäminen kasvuyrityksessä

Johdon laskentatoimen tutkimus ei ole vielä juurikaan perehtynyt Balanced Scorecardin tai muiden johdon ohjausjärjestelmien käyttöön kasvuyrityksissä. Empiirinen tutkimus liittyen kasvuvaiheessa olevien organisaatioiden ohjausjärjestelmien käyttöön on kuitenkin lisääntynyt. (Davila, 2005; Silvola, 2008). Johdon laskentatoimen käytäntöihin liittyy myös säännönmukaisuutta ja ennustettavuutta sovellettaessa niitä eri konteksteissa, vaikka johdon laskentatoimen käytännöillä on usein kontekstuaalinen luonne (Vaivio, 2008). Tämä lienee osaltaan mahdollistanut johdon laskentatoimen järjestelmien hyödyntämisen tutkimuksen myös kasvuyrityksissä.

Johdon laskentatoimen tutkimuksessakin hyödynnettävän kontingenssiteorian mukaan ei ole olemassa sellaista universaalia järjestelmää, joka soveltuisi käytettäväksi kaikissa organisaatioissa. Tämä johtuu siitä, että yritykselle optimaalinen järjestelmä on usein hyvin tilannesidonnainen ja riippuu vahvasti kontingenssitekijöistä. (Otley, 1980). Yrityksen elinkaaren vaihe on yksi tällaisista kontingenssitekijöistä, ja johdon ohjausjärjestelmien käyttö eroaakin usein elinkaaren eri vaiheissa (Kallunki & Silvola, 2008). Millerin ja Friesenin (1984) laajasti johdon laskentatoimen tutkimuksessakin hyödynnetyn mallin mukaan organisaation elinkaaren vaiheet ovat syntymävaihe (the birth stage), kasvuvaihe (the growth stage),

kypsyysvaihe (the maturity stage), elpymisvaihe (the revival stage) sekä rappeutumisvaihe (the decline stage). Muodollisten järjestelmien tarve on tätä Millerin ja Friesenin elinkaarimallia sovellettaessa todettu olevan huomattavasti suurempi organisaation syntymän jälkeisissä vaiheissa (Kallunki & Silvola, 2008).

Aiempi tutkimus viittaa siihen, että muodollisten järjestelmien tarve organisaatiossa kasvaa jo yrityksen ollessa kasvuvaiheessa. Kasvuyritykset keskittyvätkin tyypillisesti lisäämään järjestelmiensä muodollisuutta, sillä kasvuvaiheessa organisaation rakenteet ovat jo usein monitahoisempia verrattuna syntymävaiheessa vallitseviin yhdenmukaisempiin rakenteisiin. (Moores & Yuen, 2001). Aiemmassa tutkimuksessa on kuitenkin myös esitetty, että johdon ohjausjärjestelmien muodollisuudessa on kasvuvaiheessa huomattavasti eroavaisuuksia erilaisten yritysten välillä (Granlund & Taipaleenmäki, 2005). Olettamaa kasvuvaiheeseen liittyvästä tarpeesta muodollistaa ohjausjärjestelmiä ei siis välttämättä ole mielekästä yleistää koskemaan kaikentyypisiä kasvuyrityksiä.

Johdon ohjausjärjestelmien luonteeseen voidaan katsoa kuuluvan tavoite saada työntekijöiden käyttäytyminen ja päätöksenteko linjaan organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa. Balanced Scorecard tarjoaa organisaatiolle työkalun, jonka avulla pystytään sekä formaalisti että epäformaalisti ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä toivottuun suuntaan. (Malmi & Brown, 2008). Tällaisen yhtenäistävän systeemin tarve kasvuyrityksessä on suurempi kuin syntymävaiheessa olevan yrityksen. Balanced Scorecardin kaltaisen järjestelmän avulla kasvuyrityksen on helpompi toteuttaa strategiaansa toivotulla tavalla ja käyttää kasvuvaiheessa tarvittavia kontrolleja. (Moores & Yuen, 2001).

Balanced Scorecardin sekä muiden järjestelmien käyttöönottoon kasvuyrityksessä voi vaikuttaa koetun tarpeen lisäksi myös muut tekijät. Esimerkiksi pääomasijoittajilla ja yrityksen talouspäälliköllä sekä henkilöstön määrällä voi olla vaikutusta muodollisempien järjestelmien käyttöönottopäätökseen. Lisäksi toimitusjohtajan kokemus ja uskomukset erilaisista järjestelmistä on liitetty halukkuuteen hyödyntää erilaisia johdon laskentatoimen menetelmiä yrityksen ohjauksessa. (Davila & Foster, 2005).

Organisaation koko on kontingenssiteorian mukaan myös yksi kontingenssitekijä, joka vaikuttaa siihen, millainen johdon ohjausjärjestelmä soveltuu parhaiten yritykselle (Chenhall, 2003). Organisaation koon kasvun on todettu vaikuttavan organisaatioon ja sen toimintaan merkittävästi, mikä näkyy myös käytettävien järjestelmien tarpeessa ja käytön laajuudessa. Organisaation koon ja Balanced Scorecardin käytön välillä onkin havaittu olevan selkeä yhteys. Suuremmat yritykset hyödyntävät Balanced Scorecardia toiminnassaan enemmän kuin pienemmät yritykset. Aiempi tutkimus viittaa siihen, että yrityksen kasvaessa suuremmaksi, Balanced Scorecard koetaan hyödyllisemmäksi välineeksi yrityksen strategisessa päätöksenteossa. (Hoque & James, 2000; Speckbacher, Bischof & Pfeiffer, 2003).

Janatuisen (2013) mukaan aiempi teoria osoittaa, että nuoret kasvuyritykset eivät juurikaan hyödynnä Balanced Scorecardia. Balanced Scorecardia on kuitenkin mahdollista hyödyntää jo yrityksen ollessa kasvuvaiheessa. Esimerkiksi Janatuisen (2013) kasvuyritysten johdon laskentatoimen menetelmien hyödyntämistä koskevassa tutkimuksessa käy ilmi, että Balanced Scorecardilla on hyvin keskeinen rooli suomalaisen osakeyhtiö Beneqin strategisessa ohjauksessa. Yhtiö käytti Balanced Scorecardia jo heti elinkaarensa alkuvaiheessa, sillä johto koki tarvitsevansa jonkinlaista strategista viitekehystä. Viitekehukseksi valitun Balanced Scorecardin koettiin myös palvelevan hyvin kyseisen kasvuyhtiön tarpeita.

Balanced Scorecardin käyttäminen yrityksen elinkaaren kasvuvaiheessa vaatii kuitenkin usein yritystä huomioimaan eri tavalla niitä lähtökohtia, joiden pohjalta mittaristoa aletaan rakentamaan. Kasvuyrityksen täytyy kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, millaisia tavoitteita yrityksen kannattaa asettaa itselleen sekä siihen, millaisia asioita yrityksen on ylipäänsä järkevä mitata ollessaan kasvuvaiheessa. Usein yritykset korostavat esimerkiksi kannattavuuteen liittyviä tavoitteita mittareissaan, mutta kasvuyritykset voivat puolestaan kokea järkevämmäksi asettaa kannattavuustavoitteiden sijaan esimerkiksi nopeaan kasvuun liittyviä tavoitteita. Kasvuvaiheessa oleva yritys saattaa korostaa valitsemisissaan mittareissa esimerkiksi myynnin kasvua, uusien asiakkaiden tuomaa liikevaihtoa tai uusien jakelukanavien syntyä enemmän kuin kypsässä vaiheessa oleva yritys. (Kaplan & Norton, 1996a).

2.4 Balanced Scorecard -johtamisjärjestelmän kohtaama kritiikki

Balanced Scorecard on yritysmaailmassa saamastaan suosiosta huolimatta kohdannut myös kritiikkiä. Esimerkiksi Norreklit (2000, 2003) on kyseenalaistanut tähän strategiseen johtamisjärjestelmään liittyviä oletuksia. Norreklitin (2000) mukaan malliin yhdistettävää kausaalisuuden oletusta voidaan pitää pätemättömänä. Näkökulmien välillä ei hänen mukaansa voida todeta olevan syy-seurausyhteyttä, vaan näkökulmilla on pikemminkin vain paikoittain ilmenevä looginen suhde toisiinsa. Voelpel, Leibold ja Eckhoff (2006) puolestaan toteavat, että etenkin tietointensiivisissä organisaatioissa yksinkertaisiksi mallinnetut syy-seuraussuhteet eivät riitä kuvaamaan monimutkaisia yhteyksiä näkökulmien välillä.

Ongelmallisena voidaan nähdä myös se, että Balanced Scorecard ei oikeastaan huomioi kilpailua ja teknologista kehitystä. Järjestelmä ei edellytä kilpailijoiden toiminnan tai teknologisen kehityksen jatkuvaa seurantaa, mikä tekee mallista hyvin staattisen järjestelmän. Dynaamisemman järjestelmän avulla pystyttäisiin paremmin huomioimaan strategiset epävarmuustekijät, jotka voivat muuttaa yhtiön strategian perustaa. (Norreklit, 2000).

Voelpel ym. (2006) toteavat tutkimuksessaan, että Balanced Scorecardin avulla organisaation on mahdollista keskittyä Balanced Scorecardin eri näkökulmiin asettamiinsa tavoitteisiin. He kuitenkin huomauttavat, että tämä voi rajoittaa organisaation mahdollisia toimia, joilla voitaisiin ylittää alun perin asetetut tavoitteet. He kokevatkin, että Balanced Scorecard perustuu hyvin perinteiseen ja mekaaniseen ajattelutapaan, ja siksi se ei oikeastaan nykyisessä muodossaan sovellu globaalissa liiketoimintaympäristössä käytettäväksi järjestelmäksi.

3. Tutkimusmenetelmän ja -aineiston kuvaus

Tämä luku kuvaa ja perustelee tutkimukseen valittua tutkimusmenetelmää sekä kertoo keskeisimmät seikat empiirisen osion tutkimusaineistosta. Luku kuvaa myös sitä, miten tutkimusaineisto on kerätty.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkielmassa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus valikoitui menetelmäksi siksi, että tutkielmassa pyritään ymmärtämään kohdeilmiön eli tässä tapauksessa Balanced Scorecardin käytön ilmenemistä tietynlaisessa kontekstissa. Tutkielmassa keskitytään Balanced Scorecardin hyödyntämiseen nimenomaan kasvuyrityksen kontekstissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta saadaan syvällistä tietoa kohdeilmiöstä ja näin ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta, mikä on olennaista tutkielmaan valitun aiheen kannalta. Aiemmassa Balanced Scorecardiin liittyvässä tutkimuksessa on myös hyödynnetty paljon kvalitatiivista tutkimusta syvällisen ymmärryksen hankkimiseksi (Hoque, 2014).

Haastattelumenetelmänä case-tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, jotta kohdeilmiön ilmenemisestä kohdeyrityksessä on mahdollista saada tarpeeksi kattava kuva. Teemahaastattelu aineistonhankinnan menetelmänä mahdollisti luonteellaan haastatteluun aiheen kannalta tarvittavan joustavuuden ja näin mahdollisuuden tarttua tarkemmin mielenkiintoisiin näkökohtiin, jotka nousivat esiin itse haastattelutilanteissa. Puolistrukturoitu haastattelu soveltunee tähän tapaus tutkimukseen hyvin, sillä haastateltavien vastausmahdollisuutta ei haluttu rajata liikaa, mutta haastattelujen haluttiin silti koskevan ennalta valittua teemaa. Tutkimuksen validiteetin kannalta on tärkeää, että fokus pysyy tutkielman tavoitteiden rajoissa eikä vahingossa keskitytä liikaa tutkielman kannalta epäolennaisiin seikkoihin (McKinnon, 1988). Laadullinen haastatteluaineisto vielä litteroitiin haastattelujen jälkeen analyysivaiheen helpottamiseksi.

Tutkielman empiiristä osiota varten haastateltiin kahta kohdeyrityksen avainhenkilöä. PHZ Full Stack Oy:n perustaja Antti Hättinen on ollut merkittävimmissä roolissa yhtiön Balanced Scorecardin käyttöönotto- ja kehittämisprosesseissa, ja hänen haastattelunsa toimikin pääasiallisena lähteenä tämän tutkielman empiirisessä osiossa. Talouspäällikkö Eira Laakson haastattelu lisäsi ymmärrystä tutkielman kannalta olennaisista kysymyksistä ja antoi myös uudenlaisia näkemyksiä case-analyysiin tutkittavasta aiheesta.

Haastattelun lisäksi tutkielmassa on hyödynnetty kohdeyritykseltä saatua yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettua materiaalia liittyen yrityksen strategiaan, kehitykseen, taloudelliseen tilanteeseen ja Balanced Scorecardeihin. Tarkoituksena oli pyrkiä toteuttamaan case-tutkimus, joka perustuisi mahdollisimman laaja-alaiseen tutkimusaineistoon. Kattavassa laadullisessa tutkimuksessa onkin olennaista täydentää haastattelujen avulla kerättyä materiaalia myös muilla tietolähteillä aineiston reliabiliteetin lisäämiseksi (Vaivio, 2008). Muiden lähteiden hyödyntäminen haastattelujen rinnalla täydensi haastattelujen pohjalta saatua kuvaa tutkimusaiheesta ja auttoi hahmottamaan tutkimuksen kannalta olennaisia asioita entistä paremmin.

Tutkielmassa pyritään peilaamaan laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti kohdeilmiöstä haastattelujen avulla kerättyä aineistoa sekä yritykseltä saatua sisäiseen käyttöön tarkoitettua materiaalia teoreettiseen viitekehykseen. Kerätyn aineiston peilaamisella tutkielman teoriaosassa esitettyyn viitekehykseen pyrittiin tuomaan esiin, miten kohdeilmiön esiintyminen tutkielmaan valitussa kasvuyrityksessä tukee aiempaa tutkimusta ja teoriaa. Lisäksi havaintojen perusteella pohdittiin, miten case-esimerkki voisi mahdollisesti täydentää aiempaa tutkimusta.

3.2 Kuvaus empiirisen aineiston kohdeyrityksestä

Tutkimuksen kohdeyritykseksi valikoitui PHZ Full Stack Oy. PHZ Full Stack on suomalainen ohjelmistoyritys, joka tarjoaa asiakkailleen IT-konsultointipalveluja. Yhtiön kotipaikka on Helsinki, ja yritys toimii pääasiassa pääkaupunkiseudulla. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee noin 80 henkilöä.

Yritys voidaan määritellä kasvuyritykseksi, ja se onkin onnistunut kasvattamaan liikevaihtoaan vahvalla kasvuprosentilla. Yrityksen tavoitteena on jatkaa kasvua organisesti Suomen markkinoilla noin 80 prosentin vuosivauhdilla.

Selkeyden vuoksi on tärkeä todeta, että yritys on osa PHZ-konsernia. PHZ-konsernin rakenteeseen on tehty lähivuosina muutoksia, joiden avulla toimintaa on järjestelty uudelleen. PHZ Full Stack on juridisesti emoyhtiönsä Pharazon Ab:n tytäryhtiö, johon emoyhtiön ydinliiketoiminta on vastikään siirretty. Tässä tutkielmassa huomioidaan

myös siirtoa edeltänyt liiketoiminta Pharazon Ab:n alla, sillä ydinliiketoiminta eli IT-konsultointi on siirtynyt PHZ Full Stackiin sellaisenaan.

4. Tutkimusaineiston analyysi

Tässä luvussa tutkitaan Balanced Scorecardin käyttöä kasvuyrityksessä kohdeyrityksen näkökulmasta. Aluksi analysoidaan kohdeyrityksen strategiseen ohjaukseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä kuten yrityksen toimialaa ja ulkoista toimintaympäristöä. Tämän jälkeen keskitytään Balanced Scorecardin käyttöönottopäätökseen vaikuttaneisiin seikkoihin sekä kuvataan Balanced Scorecardin käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä kohdeyrityksessä. Luvun lopussa tarkastellaan kohdeyrityksessä ilmenneitä Balanced Scorecardin käyttöön liittyviä haasteita.

4.1 Kohdeyrityksen strategisessa ohjauksessa huomioitavat tekijät

PHZ Full Stackin liiketoimintamallilla on pitkät juuret. Perustaja Hätinen on pitkälti suunnitellut yrityksen liiketoimintamallin vuonna 2008 perustamansa emoyhtiö Pharazon Ab:n alkuaikoina. Pharazon Ab:n Hätinen on puolestaan perustanut tätä edeltävän yhtiönsä, CMAX.gg:n, jäljiltä. Yrityksen perustajalla on siten runsaasti kokemusta yritystoiminnasta, mitä on hyödynnetty koko yritysideoon luomisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Tällä on ollut vaikutusta myös yrityksen johdon ohjausjärjestelmien valinnassa ja käytössä.

PHZ Full Stackin toiminnan pääasiallisena tarkoituksena on myydä ohjelmointipalveluja asiakkaille. Keskeisenä ajatuksena on tehdä kestävä kehitys ohjelmointia hyvien ohjelmointikäytäntöjen ja testivetoisen kehityksen avulla. Kestävän kehityksen avulla IT-järjestelmän elinkaarta voidaan pidentää huomattavasti ja järjestelmän hankinnasta ja ylläpidosta aiheutuvia kustannuksia pienentää merkittävästi. Usein asiakkaat edellyttävät melko korkeaa osaamisen tasoa, mikä näkyy keskeisesti myös yrityksen strategisessa ohjauksessa. Rekrytoinnin lisäksi kasvava asiantuntijayritys panostaakin myös koulutukseen, ja siihen ohjataan sekä kannustetaan muun muassa johtamisjärjestelmänä käytetyn Balanced Scorecardin avulla.

Tällä hetkellä yrityksen keskeisimpänä tulevaisuuden tavoitteena on jatkaa kasvua. Tähän vaikuttaa yhtiön perustajan mukaan muun muassa se, että IT-konsultointialalla yritys arvostetaan usein liikevaihdon ja ohjelmoijien lukumäärän mukaan. Yritykselle on kuitenkin myös tärkeää pysyä kannattavana ja orgaanisesti kasvaa mahdollisimman kannattavasti.

Yrityksen ulkoinen toimintaympäristö on kontingenssiteorian mukaan keskeinen kontingenssitekijä, jonka pohjalle koko kontingenssiteoreettisen tutkimuksen voidaan katsoa rakentuvan (Chenhall, 2003). PHZ Full Stack toimii melko dynaamisessa toimintaympäristössä, mikä on hyvä huomioida myös yrityksen strategista ohjausta tarkasteltaessa. Voimistuvan kilpailun ja myös kohdeyrityksen toimialaa koskevan globalisoitumisen myötä Balanced Scorecardissa ja vastaavissa suorituskykymittaristoissa on yhä tärkeämpää huomioida esimerkiksi jatkuvaan kehittymiseen tähtäävät tavoitteet (Chenhall, 2003). Ohjelmistokehityksessä tämä kehittymisen rooli on hyvin keskeinen strategisessa ohjauksessa, sillä myös ohjelmointikielet vanhenevat. Tämän takia jatkuva oppiminen on tarkasteltavalla alalla tärkeää.

Markkinadynamiikka on alalla tällä hetkellä sellainen, että kysyntää ohjelmoijista on Suomessa valtavasti enemmän kuin tarjontaa. Kysyntä on myös kasvanut toimialalla runsaasti viime vuosina, ja nykyään ohjelmistokehityksessä suositaankin enemmän konsultointipalvelujen ostamista kuin ohjelmoijien palkkaamista omille palkkalistoille. Ohjelmointia tarjoavilla yrityksillä ei oikeastaan ole vaikeuksia löytää asiakkaita, mutta ohjelmoijien löytäminen on tällä hetkellä haastavaa. Tästä johtuen alalla tehdään myös paljon yhteistyötä yritysten välillä, ja alihankinta on osa monien yritysten liiketoimintamallia. Myös kohdeyritys on mukana erilaisissa alihankintaketjuissa.

Ohjelmoijat ovat yritykselle tärkeä pääoma, sillä yhtiön ydinliiketoiminta on konsultointia eikä yritys myy varsinaisesti mitään konkreettista tuotetta tällä hetkellä. Tämä vaikuttaa keskeisesti yhtiön strategiaan ja strategiseen toiminnanohjaukseen. Lisäksi ohjelmistokonsultointia tarjoavia yrityksiä on Suomessa suhteellisen paljon – toisin kuin itse ohjelmoijia. Tämän vuoksi kilpailu työntekijöistä on alalla kovaa. Yrityksen täytyykin panostaa brändinsä tunnettuuden lisäämiseen alalla, jotta yhtiö voi olla houkutteleva työnantaja kilpailijoiden joukossa.

4.2 Balanced Scorecardin käyttöönotto kohdeyrityksessä

Yhtiön perustaja Hätinen on kehittänyt itse koko yhtiön Balanced Scorecard -mallin. Emoyhtiö Pharazon Ab:n toimitusjohtajana toimivalla Hätisellä on siis ollut merkittävä rooli Balanced Scorecardin käyttöönottopäätöksessä. Davilan ja Fosterin (2005) mukaan toimitusjohtajan kokemus ja uskomukset erilaisista järjestelmistä vaikuttavat johdon laskentatoimen menetelmien hyödyntämishalukkuuteen etenkin kasvuyrityksessä. Kohdeyrityksen tapauksessa näillä tekijöillä voidaan katsoa olleen erittäin suuri vaikutus Balanced Scorecardin valinnassa yhtiön keskeiseksi johtamisjärjestelmäksi.

Myös muut organisaation avainhenkilöt ovat olleet kuitenkin jollain tasolla mukana järjestelmän viime aikaisessa kehittämisessä. Itse käyttöönottopäätökseen ovat kuitenkin talouspäällikkö Laaksonkin mukaan pääasiassa vaikuttaneet yhtiön perustajan ja emoyhtiön toimitusjohtajan kokemukset ohjausjärjestelmistä:

”Se on ehkä perustajan ja toimitusjohtajan kokemaa alan tuomaa kokemusta, mihin se (käyttöönotto) perustuu.”

Davilan ja Fosterin (2005) mukaan myös pääomasijoittajilla voi olla vaikutusta muodollisempien johdon laskentatoimen järjestelmien käyttöönottoon kasvuyrityksessä. PHZ Full Stackilla ei tällä hetkellä ole ulkopuolisia omistajia, eikä pääomasijoittajilla tämän kasvuyrityksen tapauksessa ole ollut vaikutusta käyttöönottoon.

Hätisen mukaan liiketoimintamallin, strategian ja ohjausjärjestelmien ideointiin on liittynyt vahvasti erilaiset liiketoiminnan suunnitteluun tarkoitetut työkalut ja viitekehukset, kuten Lean Business Model Canvas. Yrityksen strateginen ohjaus pohjautuukin alun perin tavoitejohtamisen (management by objectives, MBO) periaatteisiin. Yrityksen perustaja kertoo seuraavaa näiden tavoitejohtamisen periaatteiden vaikutuksesta johtamisjärjestelmän kehitykseen:

”Alun perin joskus oon lukenut, että tärkeintä on tämä management by objectives eli lähdetään siitä, että meillä on eka jotain tavoitteita ja sitten pilkotaan niitä pienempiin osasiin, niin että eri osastoilla on omat tavoitteensa. – – Yhdessä

nämä sitten muodostavat sen koko firman tuloksen tai niin kuin tavoitteet, ja toivon mukaan tuloksenkin sitten, kun niitä seurataan.”

Malmin (2001) mukaan tuloskortteja käytetään pääasiassa kahdella eri tavalla. Jotkut yritykset eivät näytä asettavan tavoitteita mittareille, ja näissä yrityksissä Balanced Scorecard toimiikin enemmän informaatiojärjestelmänä eikä ohjaavaa vaikutusta tällöin juuri ole. Useimmat yritykset kuitenkin hyödyntävät Balanced Scorecardia tavalla, joka ei juurikaan eroa tavoitejohtamisen (MBO) periaatteista. Tällöin Balanced Scorecardin mittareille asetetaan tavoitteet, mikä mahdollistaa mittariston hyödyntämisen kattavana johtamisjärjestelmänä.

Kohdeyrityksessä keskeisenä lähtökohtana on hyödyntää mittaristoa siten, että valituille mittareille on asetettu tavoitteet. MBO-viitekehystä mukaillen jokaisella työntekijällä on myös henkilökohtainen Balanced Scorecard, jotta jokainen käsittäisi sen, miten itse pystyy omalta osaltaan edesauttamaan osastolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tätä kautta pyritään saavuttamaan koko yrityksen Balanced Scorecardin mukaiset tavoitteet. Balanced Scorecard on käytössä myös projektikohtaisesti eri tiimeissä.

4.3 Balanced Scorecardin hyödyntäminen kohdeyrityksessä

Aiemmin tutkielmassa esitellyn teorian mukaan kasvuyritysten Balanced Scorecardeissa painotetaan usein kasvuun liittyviä tavoitteita enemmän kuin kannattavuuteen liittyviä tavoitteita. PHZ Full Stackin Balanced Scorecardissa painotetaan tällä hetkellä jonkin verran enemmän kasvutavoitteita kannattavuustavoitteisiin verrattuna. Talouspäällikkö Laakson mukaan taloudelliset laskelmat ovat yhtiössä tehty siten, että saavuttaessaan Balanced Scorecardiin asetetut tavoitteet, yhtiö on ”turvallisilla vesillä” ja pystyy kasvamaan suunnitellusti. Keskeisimpänä kasvutavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa myös jatkossa orgaanisesti noin 80 prosenttia vuodessa. Tämä oleellinen tavoite tulee esiin myös jokaisen yhtiön työntekijän henkilökohtaisesta Balanced Scorecardista, jotta kaikille olisi selvää, miten itse voi myötävaikuttaa kasvutavoitteen saavuttamiseen.

Sekä perustaja että talouspäällikkö kuitenkin toteavat, että kasvun lisäksi yhtiö pyrkii myös pitämään toimintansa kannattavana. Tämä näkyy yhtiötason Balanced

Scorecardissa siten, että taloudelliseen näkökulmaan on asetettu liikevoittoprosenttitavoite, jonka haluttaisiin vastaavan vähintään toimialan keskiarvoa. Janatuisen (2013) tutkimuksessa yhtenä kohdeyrityksenä olevan kasvuyrityksen, M-Filesin, toimitusjohtaja toteaa kannattavuuden olevan yhtiön kasvun rinnalla hyvin toissijaista. PHZ Full Stackissa kannattavuuden tavoitteen ei puolestaan voida katsoa olevan toissijainen kasvuun verrattuna, sillä se on otettu keskeiseksi osaksi mittaristoa.

PHZ Full Stackin Balanced Scorecardin pohjana on yhtiölle tärkeät oppimistavoitteet. Oppimiseen liittyvät tavoitteet ovat hyvin keskeisiä, sillä esimerkiksi uusien ohjelmointikielien oppiminen ja hallitseminen vaikuttavat konsultista markkinoilla saatavaan tuntihintaan ja laskutusasteeseen sekä näin koko yhtiön liikevaihtoon. Nykyinen toimintaympäristö vaikuttaakin siihen, että yhtiö painottaa myös oppimistavoitteita voimakkaasti Balanced Scorecardissaan. Tällä hetkellä esimerkiksi Amazon Web Services (AWS) on markkinoilla hyvin kysytty teknologia, jonka osaamisen tasoa organisaatiossa on tavoitteena lisätä. Balanced Scorecardissa tämä näkyy AWS-sertifiointiin kannustavien ja AWS-projekteihin siirtymiseen ohjaavien tavoitteiden ja mittareiden kautta. Oppimistavoitteiden saavuttaminen edesauttaa yhtiötä ylläpitämään haluamaansa kasvuvauhtia ja näin toteuttamaan yhtiön kasvustrategiaa.

Kohdeyritys hyödyntää Balanced Scorecardia melko laajasti liiketoimintansa suunnittelussa. Balanced Scorecard liittyy vahvasti tavoitteiden asettamiseen, resurssien kohdistamiseen ja palkitsemiseen. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä Balanced Scorecard koetaan erityisen hyödylliseksi etenkin kommunikoinnissa ja strategian selkeyttämisessä. Hätinen arvioikin Balanced Scorecardin hyödyttävän yritystä eniten näissä tehtävissä:

"No se kai teorian mukaan ois niin, että tosiaan se selkeyttää ja mahdollistaa sen, että pystyy kommunikoimaan ymmärrettävässä muodossa sen firman strategian ja sen, että miten mä voin henkilökohtaisesti auttaa siihen (strategian toteutumiseen). Eli se on meillä ehkä kommunikointiväline."

Strategian ja vision selkeyttäminen sekä kommunikoinnin välineenä toimiminen ovat strategisen johtamisjärjestelmän tuomia keskeisiä etuja. Strategian selkeyttäminen ja kommunikointi onnistuessaan tukevat kohdeyrityksen kasvustrategian onnistumista,

kun työntekijät tietävät ja ymmärtävät kasvun kannalta kriittiset tavoitteet. Etenkin asiakasrajapinnassa työskentelevien on tärkeä tietää toimiensa taloudelliset seuraukset, ja tässä Balanced Scorecard voi toimia avustavana välineenä (Kaplan & Norton, 1996b, 8). Kohdeyrityksessä konsultit työskentelevät pääsääntöisesti yrityksen asiakkaiden toimitiloissa, mikä lisää vaatimuksia yrityksen kommunikoinnin laadulle ja laajuudelle. Hätisen mukaan Balanced Scorecard on palvellut yhtiössä kommunikaatiovälineenä suhteellisen hyvin.

PHZ Full Stack hyödyntää Balanced Scorecardia myös palkitsemisessa eli järjestelmä toimii yhtiössä myös kyberneettisenä kontrollina. Malmin (2001) tutkimissa suomalaisissa yhtiöissä tapa hyödyntää Balanced Scorecardia palkitsemisjärjestelmänä vaihteli paljon, mutta osassa otoksen yhtiöitä Balanced Scorecardia sovellettiin palkitsemisessa samankaltaisesti kuin tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä. PHZ Full Stackissa osa mittaristosta on kytketty suoraan osaksi yhtiön tulospalkkiomallia. Esimerkiksi laskutusaste, jolla mitataan asiakastyytyväisyyttä, on keskeinen osa yhtiön tulospalkkiomallia. Balanced Scorecardin mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvien tulospalkkioiden lisäksi yhtiöllä on kuitenkin käytössä myös muihin indikaattoreihin pohjautuvia kannustinpalkkioita samoin kuin joukossa Malmin (2001) tutkimia suomalaisia yhtiöitä.

Kerätystä empiirisestä aineistosta käy siis ilmi, että Balanced Scorecardia voidaan katsoa PHZ Full Stackissa hyödynnettävän strategisena johtamisjärjestelmänä. Malmi (2001) kuvailee tutkimuksessaan otoksensa puitteissa suomalaisten yritysten Balanced Scorecardin käyttöä ja täsmentää, miten järjestelmää voidaan hyödyntää nähtäessä Balanced Scorecard strategisena johtamisjärjestelmänä. Vaikkakin PHZ Full Stack eroaa koossaan huomattavasti otokseen valituista suurista organisaatioista, myös tässä kasvuyrityksessä on tunnistettavissa joitain Malminkin tutkimuksessa mainittuja johtamisjärjestelmälle ominaisia käyttötapoja. Näitä ovat esimerkiksi tavoitteiden asettaminen ja palkitseminen sekä resurssien kohdistaminen.

4.4 Balanced Scorecardin käyttöön liittyvät haasteet kohdeyrityksessä

Balanced Scorecardin käyttöön liittyviä haasteita on ilmennyt tarkasteltavassa kasvuyrityksessä jonkin verran. Kohdeyrityksessä tiedostetaan, että järjestelmä ei

sellaisenaan ole vielä riittävä yrityksen tarpeisiin, ja kehitystyötä pyritäänkin tekemään aktiivisesti. Sekä perustajan että taluspäällikön haastatteluista käy ilmi, että kehittyneempiä tietojärjestelmiä edellytettäisiin muun muassa mittaamisen helpottamiseksi. Taluspäällikkö Laakso toteaa muodollisempien järjestelmien tarpeesta seuraavaa:

”Pitkälti tällä hetkellä meidän yrityksessä se työ on manuaalista ja sitä pyritään automatisoimaan, jotta seuranta olisi helpompaa.”

”– – mikäli kasvuodotukset ovat suuret ja saadaan lisää työntekijöitä, mikä on meille pääomaa, niin siinä vaiheessa varmaan pitäisi olla hyvin automatisoidut ja suunnitellut järjestelmät. Eli tullaan kyllä käyttämään ja tullaan varmasti parantamaan myös Balanced Scorecardia, jotta hyödytään parhaalla mahdollisella tavalla myös siitä.”

Kuten aiempaa kirjallisuutta tarkasteltaessa kävi ilmi, muodollisempien järjestelmien tarve organisaatiossa voi kasvaa yrityksen ollessa elinkaarensa kasvuvaiheessa. Haastattelujen pohjalta voidaankin päätellä, että myös PHZ Full Stack pyrkii lisäämään tarkasteltavana olevan järjestelmänsä muodollisuutta, jotta se palvelisi yrityksen tarpeita mahdollisimman hyvin.

Yrityksessä on koettu haasteelliseksi asettaa helposti ja vaivattomasti mitattavia tavoitteita. Perustaja Hättinen kertoo, että strategiakarttojen avulla tiedetään, mitkä asiat ovat tärkeitä, mutta yritys kaipaisi silti kehittyneempiä tietojärjestelmiä, joiden avulla kvantifioida ja mitata keskeisiä tavoitteita. Hättinen pohtii kuitenkin vielä, onko tietojärjestelmien rakentamiseen investoiminen kannattavaa tai tarpeellista tässä vaiheessa:

”Toisaalta voisi miettiä, että ei kannata ehkä välttämättä mittauksen takia rakentaa tietojärjestelmiä, vaan valita mittarit, joita on helppo mitata ja jotka kuitenkin edesauttavat strategian saavuttamiseen.”

Tällä hetkellä yhtiöllä on Balanced Scorecardeihin valittuna hyvin vähän mittareita. Käytössä on yksi mittari jokaista näkökulmaa kohden eli yhteensä neljä mittaria kutakin tulokorttia kohden. Tällä on haluttu pitää Balanced Scorecard mahdollisimman yksinkertaisessa ja ymmärrettävässä muodossa. Kaplanin ja Nortonin (1992) mukaan Balanced Scorecard rajoittaa tehokkaasti käytettyjen mittareiden lukumäärää, jotta

johdon olisi mahdollista keskittyä vain kaikista kriittisimpiin mittareihin. Malmin (2001) toteuttamassa tutkimuksessa valituilla suomalaisilla kohdeyrityksillä mittareiden määrä vaihteli neljän ja 25 välillä.

Taluspäällikkö Laakso arvioi, että mittareiden määrän lisääminen voisi tulevaisuudessa olla hyvä vaihtoehto. Hän kuitenkin tiedostaa myös määrän kasvattamiseen mahdollisesti liittyvät ongelmat:

”Jos mittareita olisi enemmän, luulen, että omalla tavallaan (Balanced Scorecard) voisi palvella vielä paremmin, mutta siinä vaiheessa seuranta voisi olla myös haastavaa tai mittaaminen voisi olla haastavaa.”

Kasvuvaiheessa oltaessa kohdeyritykselle on kuitenkin tärkeää säilyttää mittaristo mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa, sillä Balanced Scorecardia hyödynnetään yhtiössä laajasti kommunikaation välineenä.

5. Yhteenveto

Tutkielman viimeisessä luvussa esitellään tutkielmassa tehdyt keskeisimmät havainnot. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen rajoituksia sekä esitetään muutamia mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Tutkielman yhteenveto

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu Balanced Scorecardin käyttöä kasvuyrityksessä. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä tekijät voivat vaikuttaa tällaisen kattavan ohjausjärjestelmän käyttöönottoon sekä millaisia tarpeita järjestelmä palvelee kasvuyrityksessä. Tutkimuksessa avattiin myös järjestelmän käyttöön liittyviä haasteita kasvuyrityksessä. Teorian esittelemisen lisäksi ilmiötä tarkasteltiin teoriaa vasten empiirisessä osiossa kohdeyritykseksi valitun kasvuyrityksen kautta. Kuvio 2 kiteyttää tutkimusaineiston analyysissä tehdyt keskeisimmät havainnot.

Käyttöönotto	Käyttö	Käyttöön liittyvät haasteet
Käyttöönottopäätökseen vaikuttaneet tekijät: - Koettu tarve - Perustajan ja emoyhtiön toimitusjohtajan kokemus ja uskomukset	- strategian selkeyttäminen - kommunikointi - resurssien kohdentaminen - palkitseminen	- seuranta vielä pitkälti manuaalista ja työlästä - BSC-järjestelmä ei vielä riittävä yrityksen tarpeisiin * muodollistamisen tarve

Kuvio 2. Keskeisimmät havainnot PHZ Full Stack Oy:n Balanced Scorecardin käyttöön liittyen

Kuten kuviossa 2 myös havainnollistetaan, yrityksen perustajalla ja emoyhtiön toimitusjohtajalla voidaan todeta kohdeyrityksen tapauksessa olleen suuri vaikutus Balanced Scorecardin käyttöönottopäätökseen. Toimitusjohtajan kokemus ja uskomukset ovat liitetty myös aiemmassa tutkimuksessa halukkuuteen ottaa käyttöön erilaisia johdon laskentatoimen järjestelmiä (Davila & Foster, 2005). Janatuisen (2013) tutkimuksen kohdeyrityksen Beneqin tavoin tutkielman kohdeyritys PHZ Full Stack on hyödyntänyt Balanced Scorecardia jo elinkaarensa alkuvaiheista asti. Järjestelmä on molemmissa yhtiöissä myös koettu hyödylliseksi kasvuyrityksen strategisessa ohjauksessa. Case-analyysissä etenkin järjestelmän merkitys strategian selkeyttämisen ja kommunikoinnin välineenä korostui.

Kaplanin ja Nortonin (1996a) mukaan kasvuyritykset korostavat mittaristoissaan usein erilaisia mittareita verrattuna kypsässä vaiheessa oleviin yrityksiin, joiden mittarit liittyvät yleensä kannattavuuteen. Tutkielman kohdeyritykseksi valittu kasvuyritys näkee kuitenkin myös toiminnan kannattavuuden tärkeänä, vaikka yrityksellä onkin selkeä kasvutavoite. Kohdeyrityksen Balanced Scorecardin mittareiden voidaankin todeta painottavan kasvuyritykseksi yllättävän paljon kannattavuutta.

Organisaation elinkaarimalliin pohjautuvissa johdon ohjausjärjestelmiin liittyvissä tutkimuksissa on havaittu, miten tarve järjestelmien muodollistamiselle lisääntyy yrityksen kasvuvaiheessa. Myös tutkielman case-analyysi antoi tukea tälle johtopäätökselle. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että johdon ohjausjärjestelmien muodollisuudessa on kuitenkin eroavaisuuksia erilaisten

kasvuyritysten välillä. Johdon laskentatoimen tutkimuksessa on todettu erilaisten kontingenssitekijöiden vaikuttavan järjestelmien käyttöönottotarpeeseen ja -halukkuuteen myös kasvuyrityksissä. Tämän tutkimuksen kohdeyritys on niin kasvuyritys kuin asiantuntijayrityskin, joka toimii melko dynaamisessa ympäristössä. Lähes kaikki työntekijät myös toimivat asiakasrajapinnassa, mikä on oleellista huomioida strategista ohjausta tarkasteltaessa. Nämä tekijät oletettavasti asettavat erilaisia vaatimuksia strategisille johtamisjärjestelmille, jos verrattaisiin esimerkiksi fyysistä tuotetta valmistavaan kasvuyritykseen ja sen tarpeisiin.

5.2 Tutkielman rajoitukset

Balanced Scorecardiin liittyvät aiemmat tutkimustulokset ovat olleet melko vaihtelevia ja epä johdonmukaisia. Tämä johtuu muun muassa siitä, että Balanced Scorecardia sovelletaan hyvin eri tavoin yrityksestä riippuen. Empiirisen tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on siten huomioitava Balanced Scorecardin käyttömahdollisuuksien laajuus ja yksittäisten käyttäjien omat kokemukset, jotka voivat vaihdella paljonkin. (Speckbacher ym., 2003).

Tässä tutkielmassa on case-esimerkinä yksi suomalainen kasvuyritys, jonka Balanced Scorecardin käyttöön perehdyttiin. Tutkielman otos on siis hyvin rajallinen. Case-analyysin avulla saatiin kuitenkin paljon tapauskohtaista tietoa aiheesta koskien juuri valittua kohdeyritystä. Johtopäätöksiä ei kuitenkaan ole mielekästä liittää koskemaan laajemmin kasvuyrityksiä tutkielman rajaukset ja yksittäisen case-analyysin luonne huomioon ottaen. Yksittäinen case-tutkimus ei ole tilastollinen tutkimus eikä tällaisen tutkimuksen tarkoituksenakaan ole pyrkiä tekemään yleistyksiä (Vaivio, 2008).

Tutkielmassa analysoidaan ainoastaan yhden johdon ohjausjärjestelmän käyttöä yrityksessä. Yhden järjestelmän tutkimisen perusteella ei voida kuitenkaan luoda täysin kattavaa kokonaiskäsitystä tutkimukseen valitun järjestelmän käytöstä organisaatiossa. Perusteellisen ja luotettavan kuvan saaminen yksittäisen järjestelmän roolista edellyttää usein myös kaikkien muiden yrityksessä hyödynnettävien johdon ohjausjärjestelmien sekä näiden keskinäisen yhteyden tarkastelua (Malmi & Brown, 2008). Vielä syvällisemmän ja validimman kuvan saaminen Balanced Scorecardin

hyödyntämisestä kohdeyrityksessä edellyttäisi laajempaa tutkimusta, jossa tutkittaisiin tarkemmin koko johdon ohjausjärjestelmäkokonaisuutta.

5.3 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Kuten tutkielmassa jo aiemmin on esitetty, Balanced Scorecardin hyödyntämistä kasvuyrityksissä on tutkittu vielä melko vähän. Tämä case-analyysin sisältävä tutkielma tarjoaa yhden esimerkin Balanced Scorecardin soveltamisesta suomalaisessa kasvuyrityksessä. Jatkotutkimusta voisi toteuttaa useammissa erilaisissa kasvuvaiheissa olevissa yrityksissä, ja näin muodostaa selkeämpi käsitys esimerkiksi kasvuyrityksen toimialan vaikutuksesta Balanced Scorecardin käyttöön.

Kohdeyrityksen kannalta mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita voisivat mahdollisesti olla kasvun ja elinkaaren vaiheen muutoksen myötä Balanced Scorecardin hyödyntämisessä tapahtuvat muutokset. Lisäksi voisi olla kiinnostavaa tarkastella kohdeyrityksen kaikkia johdon ohjausjärjestelmiä kokonaisuutena, jolloin myös Balanced Scorecardin hyödyntämisestä voitaisiin saada vielä kattavampi kuva.

Lähdeluettelo

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2-27.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Cohen, S., Thiraios, D., & Kandilorou, M. (2008). Performance parameters interrelations from a balanced scorecard perspective: An analysis of Greek companies. *Managerial Auditing Journal*, 23(5), 485-503.
- Davila, A., & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039-1068.
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223-248.
- Dinesh, D., & Palmer, E. (1998). Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?. *Management Decision*, 36(6), 363-369.
- Granlund, M., & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms — a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, 16(1), 21-57.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1-17.
- Humphrey, C., & Scapens, R. W. (1996). Methodological themes: theories and case studies of organizational accounting practices: limitation or liberation?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(4), 86-106.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2016). Yrityksen laskentatoimi. 6. painos, Helsinki: *Talentum Pro*.

- Janatuinen, J. (2013). Management accounting in early-stage growth companies - A comparative case study of 5 Finnish early-stage growth companies. Pro gradu - tutkielma. Aalto-yliopisto. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201401311288>
- Kallunki, J. P., & Silvola, H. (2008). The effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing. *Management Accounting Research*, 19(1), 62-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 62.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 150-161 +194.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Harvard Business Press*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research*, 12(2), 207-220.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package — Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- McKinnon, J. (1988). Reliability and validity in field research: some strategies and tactics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1(1), 34-54.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Moores, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4-5), 351-389.
- Nørreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 591-619.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.

Silvola, H. (2008). Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(1), 27-47.

Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361-388.

Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(1), 64-86.

Virtanen, T. (2006). *Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä*. Helsinki School of Economics.

Voelpel, S. C., Leibold, M., & Eckhoff, R. A. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 43-60.

Empiirinen aineisto

PHZ Full Stack Oy:n perustaja Antti Hätisen haastattelu. Helsinki 24.4.2018.

PHZ Full Stack Oy:n talouspäällikkö Eira Laakson haastattelu. Helsinki 25.4.2018.

PHZ Full Stack Oy:n intranet. Helsinki 24.4.2018.

PHZ Full Stack Oy:n tuloslaskelma (muutosvertailu). Helsinki 24.4.2018.

Pharazon Ab:n tuloslaskelma (muutosvertailu). Helsinki 24.4.2018.

Liitteet

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Osio 1: kohdeyrityksen kuvaus ja haastateltavan rooli yrityksessä

- yrityksen historia
- koko ja kasvu
- toimiala ja toimintaympäristö
- tulevaisuuden tavoitteet

Osio 2: Balanced Scorecardin käyttö yrityksessä

- Mitä tarpeita palvelee yrityksessä?
- Millaisia tavoitteita painotetaan / Millaisia asioita halutaan mitata?
- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet käyttöönottoon?
- Liittyykö käyttöön mahdollisesti joitain haasteita? Millaisia?