



# UNIVERSITY OF TAMPERE

This document has been downloaded from  
Tampub – The Institutional Repository of University of Tampere

Julkaisun pysyvä osoite on <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201210111051>

Tekijä(t): Kujala, Johanna  
Nimeke: Sitä saa mitä tilaa - menestyksen mitta ja mittarit  
Teoksen nimi: Kokemus johtaa!  
Teoksen toimittaja(t): Kujala, Johanna; Myllykangas, Päivi; Sauer, Erika  
Vuosi: 2012  
Sivunumerot: 38-47  
ISBN: 978-951-44-8695-1  
Julkaisija: Tampere University Press  
Tieteenala: Liiketaloustiede  
Yksikkö: Johtamiskorkeakoulu  
Julkaisun tyyppi: Artikkelikokoomateoksessa  
Kieli: fi  
URN: URN:NBN:fi:uta-201210111051

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

Johanna Kujala

## SITÄ SAA MITÄ TILAA – MENESTYKSEN MITTA JA MITTARIT

Olemme tottuneet pitämään menestyksen retoriikkaa kannatettavana ja hyväksyttävänä. Luohan yritysten ja organisaatioiden menestys vaurautta ja hyvinvointia koko yhteiskunnalle. Mutta onko meillä yhteinen ymmärrys siitä, mitä menestyksellä tarkoitamme? Entä voisimmeko haastaa vallalla olevan menestyskäsitelmän pysähtymällä hetkeksi pohtimaan, miksi menestys on tärkeätä ja miten menestystä voidaan mitata? Kirjoitus pohtii menestykseen ja menestymiseen liittyviä uskomuksiamme ja tuo esille vaihtoehtoisia ja nykypäivänä ehkä harvemmin esitettyjä näkökantoja siihen, miten menestystä voidaan tarkastella ja mitata erityisesti liiketoiminnan ja johtamisen näkökulmista.

### Mitä menestys on?

Nykypäivän ihmisellä on yleensä melko selkeä käsitys siitä, mitä hän tavoittelee elämässään ja miten hän aikoo tuohon tavoitteeseensa päästä.

Varsinkin yrityselämässä korkeasti koulutetuilla asiantuntijatyötä tekeville ihmisillä ajatus menestyksestä ja menestymisestä on usein keskiössä elämän tarkoitusta ja tavoitteita pohdittaessa. Jos toimii johtotehtävissä, nousee keskeiseksi, ei vain henkilökohtainen, vaan myös johdettavan organisaation tai yrityksen menestys ja menestyminen.

Menestys on meille hyvin konkreettinen ja arkielämässämmekin voimakkaasti vaikuttava käsite. Mittaamme menestystä ansaitsemallamme rahamäärällä, saavuttamallamme vallalla ja asemalla tai keräämällämme omaisuudella. Ehkä joskus huomaamme myös, että menestyäksemme tarvitsemme myös ystäviä, hyviä ihmissuhteita ja perheemme tukea. Ja että sellaiset elämän perusasiat kuin terveys ja elämänkokemuksen myötä karttuva viisaus ovat menestyksen kulmakiviä.

Menestyksen voi nähdä myös liiketoimintaa ja koko yhteiskuntaa liikuttavana mega-käsitteenä. Tulopoliittiset neuvottelut sidotaan yritysten taloudelliseen menestykseen ja kansakuntien menestystä mitataan niiden saavuttamalla kilpailuedulla. Menestyksen määrittämiseen liittyy kuitenkin myös se, ymmärrämmekö menestyksen päämääränä, jonkin asian saavuttamisena, vai ajattelemmeko, että menestystä on se, että saamme tehdä niitä asioita, jotka ovat meille tärkeitä. Määritelläänkö johtaminen tavoitteiden ja päämäärien vai toiminnan ja tekojen kautta?

Menestystä voi tarkastella myös eri tasoilla. Menestys näyttää erilaiselta yksilön, yrityksen tai yhteiskunnan näkökulmasta. Yksilönä johtajalle voi olla tärkeätä pystyä toimimaan henkilökohtaisten arvojensa mukaisesti tai toteuttamaan omaa johtamisfilosofiaansa, mutta organisaatio- tai yritystasolla menestys on yhdessä menestymistä ja edellyttää yhteisistä päämääristä ja tavoitteista sopimista. Yhteiskunnan tasolta tarkasteltuna näkökulma laajenee ja monimutkaistuu entisestään. Onko siis mahdollista sovittaa eri näkökulmia yhteen?

Vaikka eri tasojen tarkastelu tuo menestyskeskusteluun helposti erilaisia näkökulmia ja ehkä jopa jännitteitä, ei näiden kolmen eri tason toiminta voi kuitenkaan olla ristiriidassa toistensa kanssa. Jotta yritys voisi toimia organisaationa, on sen jäsenten ainakin jossain mää-

rin voitava sitoutua sen toimintaan ja arvoihin. Samoin yhteiskunta on jäsentensä summa ja yhteiskunnan toiminta rakentuu yksilöiden toiminnasta.

On myös tärkeätä huomata, että yritysten on toimittava yhteiskunnan hyväksymissä puitteissa sillä yritystoiminta saa oikeutuksensa vain sitä kautta, että se jotenkin edistää yhteistä hyvää. Tapahtuipa se sitten markkinatalouden sivutuotteena syntyvinä verotuloina tai suorina yhteiskuntavastuun tai yrityskansalaisuuden toimina yrityksen sidosryhmiä kohtaan. Jälkimmäisistä voisi olla esimerkkinä vaikkapa lasten liikuntaseurojen tukeminen tai ympäristönsuojelun edistäminen.

Yhteisessä ymmärryksessämme on viime aikoina päässyt vallalle käsitys, jonka mukaan yritykset ovat olemassa voiton maksimoimiseksi. Etenkin liiketoiminnassa omistaja-arvon (shareholder value) kasvattamisesta on tullut mantra, jonka nimiin kvartaalitaloudessa toimivat yritykset vannovat ja johtajat ponnistelevat. Ei kuitenkaan ole kovinkaan kauan siitä, kun ajateltiin, että yrityksillä on erityinen rooli yhteiskunnassa; niiden tehtävä on tuottaa kaikkien tarvitsemia hyödykkeitä, tuotteita ja palveluja. Voisimmeko siis ajatella, että menestyäkseen yrityksen ensisijaisena tavoitteena on oltava jotain muuta kuin voitto, esimerkiksi ihmisille tärkeiden tuotteiden ja palveluiden tuottaminen?

Omistajien voiton maksimoimiselle tarjoaa vaihtoehdon vastuullisen liiketoiminnan mukainen sidosryhmänäkemys (stakeholder approach). Se näkee liiketoiminnan tapana organisoida yhteiskunnallisesti tärkeitä tuotanto- ja palvelutehtäviä ja tuottaa arvoa yhdessä. Liiketoiminta mahdollistaa sen, että eri sidosryhmät pystyvät tyydyttämään tarpeitaan; että asiakkaat saavat haluamiaan tuotteita ja palveluja, työntekijät työpaikan, julkinen valta verotuloja ja omistajat tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Tällöin kaikkien eri sidosryhmien tarpeet nähdään tärkeinä ja merkittävänä, eikä tavoitteena ole ainoastaan omistajien voiton maksimointi.

Lennart Koskinen on vuonna 1994 julkaistussa kirjassaan *Mikä on oikein? Eetiikan käsikirja* kiteyttänyt edellä esitetyn ajatuksen näin:

Miksi ylipäättensä harjoitetaan järjestäytyntä ammattimaista toimintaa, tapahtuipa se sitten tavaroiden tai tiedon parissa tahi yksityisen tai julkisen hallinnon viroissa? Ilmeisestikin hyödyn luomiseksi, kaiken sellaisen tuottamiseksi, mikä on hyväksi ihmisille ja (parhaassa tapauksessa) yhteiskunnalle. Yksi hyödyn muodoista, mutta vain yksi, on voitto.

Sidosryhmäajattelun mukaisesti johtaja voi tarkastella tehtäväänsä vuorovaikutuksena. Johtajan tehtävänä ei ole vain pyrkiä hallitsemaan ja johtamaan muita vaan myös vastaanottamaan, käsittelemään ja ymmärtämään sidosryhmien viestejä. Vuorovaikutuksellista sidosryhmäjohtamista voidaan kutsua myös välittäväksi johtamiseksi (Kujala & Kuvaja 2002). Käsite kertoo siitä, että yritysjohto sekä välittää aidosti eri sidosryhmien hyvinvoinnista ja että toimii välittäjänä ja aktiivisena osapuolena sidosryhmien kanssa käytävässä vuoropuhelussa. Valta yritystoimintaa koskevista päätöksistä on edelleen yritysjohdolla, mutta sidosryhmien arvot, odotukset ja tarpeet otetaan huomioon päätöksenteon kriteereinä. Tällainen johtamisnäkemys määrittää yrityksen menestyksen sen sidosryhmien menestyksen kautta ja menestyvä johtaja on se, joka pystyy rakentamaan eri osapuolet huomioon ottavan kokonaiskuvan siitä, miten kaikkien tarpeet tyydytetään pitkällä aikavälillä parhaalla mahdollisella tavalla.

Strategisen johtamisen on pitkään ajateltu olevan tie yritysten ja organisaatioiden menestykseen. Henry Mintzberg erotti aikanaan suunnitellun (intended) ja kehkeytyvän (emergent) strategian käsitteet toisistaan ja tarjosi yritysjohdolle näkemyksensä siitä, että strategiointi voi olla muutakin kuin suunnitelmien laatimista ja niiden toteutumisen valvontaa. Onnistuakseen yritysjohton tulee suunnitellun strategian lisäksi huomioida ne toimintaympäristön tekijät, jotka vaikuttavat siihen, milloin, missä ja miten kannattaa toimia. (Ks. esim. Mintzberg ym. 1998.)

Strategiakirjallisuus erottaa toisistaan niin sanotun klassisen ja prosessuaalisen strategianäkemyksen. Klassinen näkemys korostaa tavoitteiden asettamisen tärkeyttä, suunnittelu-, koordinointi- ja val-

vontatehtäviä sekä ylimmän johdon asiantuntijaroolia strategian laatijana. Prosessinäkemyksen mukaan taas strategiointi voidaan nähdä jokapäiväisenä toimintana, jossa tärkeäksi määrittyvät ne arkiset toimet, joita ilman yrityksen toiminta ei ole mahdollista. Whittingtonin (2001) mukaan klassinen suunnitteluajattelu perustuu nimenomaan harkitulle tai suunnitellulle ymmärrykselle strategiasta sekä yksiarvoiselle voitonmaksimointitavoitteelle. Vastakohtana tälle klassiselle strategianäkemykselle Whittington esittää prosessinäkemyksen, joka perustuu yhtäältä moniarvoisille, esimerkiksi eri sidosryhmien odotukset huomioiville tavoitteille ja toisaalta ymmärrykselle strategiasta prosessina, jossa yrityksen strategiaa tehdään päivittäin organisaation kaikilla tasoilla ja jossa strategian suunnittelua ja toteutusta ei voida erottaa toisistaan.

Viime aikoina on prosessinäkemyksen rinnalle noussut uusi strategia käytäntönä (strategy-as-practice) -ajattelu, jonka mukaan yrityksen arkipäiväisen tekemisen tulisikin olla strategioinnin keskiössä. Tässä ajattelussa strategia ei ole jotain, mitä yrityksellä on vaan jotain, mitä yrityksessä tehdään. Strateginen tekeminen tapahtuu yrityksen toimijoiden, toiminnan ja toimintojen keskiössä ja menestys syntyy suurten strategisten suunnitelmien sijasta tai ohella tavallisesta tekemisestä kuten asiakaspalvelusta ja tuotteiden valmistamisesta (ks. esim. Jarbakovski 2005, Whittington 2006, Kujala & Lehtimäki 2004). Hieman provosoivasti tällaista strategiointia voisi strategiakielessä jo kuluneiksi käyneiden sodanjohtovertausten sijasta verrata vaikkapa lasten maailmaan, jossa tärkeätä ei ole niinkään tavoite vaan itse toiminta ja tekeminen. Eihän lapselle yhteisessä joulukorttien askarteluhetkessä ole tärkeätä se, kuinka monta ja kuinka hienoja joulukortteja valmistuu, vaan se, että saa piirtää, liimata, leikata ja olla yhdessä.

## Miten menestystä voi mitata?

Onko johtajalla oltava selvät mittarit sille, mitä tavoitellaan ja mihin pitää päästä? Vai pitäisikö pystyä mittaamaan myös sitä, miten toimimme tavoitteiden saavuttamiseksi ja millaisia tekoja olemme valmiita tekemään päämääriemme toteuttamiseksi?

Menestyksen mittarit voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovat mittarit ovat yhteydessä klassiseen strategia-ajatteluun sekä edellä mainittuun shareholder value -ajatteluun, omistajien voiton maksimointiin muiden sidosryhmätarpeiden kustannuksella. Tuloksen tekeminen on toki yritystoiminnassa tärkeitä, mutta voiton maksimointi ja kannattava toiminta ovat eri asioita.

Maksimaalisen voiton tavoittelun sijasta yrityksen taloudellinen tulos on mahdollista nähdä toiminnan mittarina eikä päämääränä itsessään. On eri asia asettaa voitto yrityksen toiminnan ainoaksi tarkoitukseksi kuin ajatella, että toiminnan tarkoitus on tuottaa yhteiskunnan tai sidosryhmien tarvitsemia tuotteita ja palveluja, jolloin voitto on palkkio siitä, että tämä toiminta on hyvin ja järkevästi hoidettu. Näin ajateltuna voitto onkin mittari, eikä tavoite; seuraus toiminnasta, ei sen syy.

Taloudellisen kannattavuuden lisäksi tarvitaan kuitenkin myös muita menestyksen mittareita. Leadership- ja etiikkatutkija Joanne Ciulla (1998) on sanonut, että yrityksen ”visiot eivät ole vain tavoitteita, vaan pikemmin tapoja nähdä tulevaisuus tavalla, joka implisiittisesti tai eksplisiittisesti sisältää käsityksen hyvästä”. Ciullan ajatuksen mukaisesti yrityksen toiminnan päämääräksi voidaan laatia visio, joka sisältää ajatuksen hyvästä tai ainakin paremmasta huomisesta.

Toinen tapa asettaa pehmeitä mittareita on ottaa huomioon moniarvoisen prosessinäkemyksen mukaisesti laajasti yrityksen sidosryhmien odotukset ja asettaa mittarit niiden täyttymiselle. Sidosryhmien odotusten tunnistamisen ja niihin vastaamisen taustalla voidaan nähdä ainakin kaksi perustetta: eettiset ja tehokkuus perusteet. Eettisten perusteiden mukaan sidosryhmillä on oikeutus odottaa saavansa vastinetta yritystoimintaan antamilleen panoksille ja yrityksen tulisi ak-

tiiviseksi pyrkiä huomioimaan eri sidosryhmien tarpeet ja odotuksen toiminnassaan. Tehokkuusperusteiden mukaan taas sidosryhmien tarpeiden ottaminen huomioon on kannattavaa, koska siten voidaan päästä yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin, kuten kannattavuuteen ja kasvuun. Tehokkuusperusteiden mukaan sidosryhmien odotuksiin kannattaa vastata myös siksi että, sidosryhmien tarpeiden jättäminen huomiotta liiketoiminnassa voi haitata yrityksen selviämistä kilpailussa. Esimerkiksi asiakkaat saattavat jättää yrityksen tuotteet ostamatta, elleivät ne täytä ympäristöstandardeja tai työntekijät saattavat mennä lakkoon, ellei heidän vaatimuksiinsa työolosuhteiden parantamisesta suostuta.

Koska yritysjohdajat toimivat maailmassa, jossa tehokkuusperusteita on totuttu pitämään oikeina ja pätevinä, voi sidosryhmien huomioiminen joskus tuntua väärien kompromissien tekemiseltä, omien tai yrityksen etujen uhraamiselta muiden hyvinvoinnin kustannuksella. Tätä ajatusmallia on kutsuttu sidosryhmäparadoksiksi (ks. Goodpaster 1997), tilanteeksi, jossa johdolta odotetaan sekä vastuullista toimintaa että moninaiisiin sidosryhmäodotuksiin vastaamista. Samalla osakkeenomistajien etujen alistamista muiden sidosryhmien eduille pidetään huonona liikkeenjohtona.

Jos uskallamme hetkeksi päästää irti kvartaalitalouden odotuksista ja tarkastella liiketoimintaa pitkällä aikavälillä, huomaamme että eri sidosryhmien edut ja odotukset näyttäytyvät yhtenevinä liiketoiminnan muiden tavoitteiden kanssa. Nykyisissä asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa liiketoiminnan onnistumisen kannalta on olennaista sitoutuneiden, innostuneiden ja työhönsä pitkällä aikavälillä panostavien työntekijöiden palkkaaminen. Tämä onnistuu parhaiten, mikäli yritysjohdanto ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet kokonaisvaltaisesti, myös esimerkiksi työntekijöiden perhe-elämän vaatimukset.



## Onko menestyksellä arvoa?

Entä mitä arvoa menestyksellä on? Onko menestys itsessään arvokasta vai onko se arvokasta siksi, että sen avulla voidaan saavuttaa jotain muuta inhimillisesti tärkeää? Olisiko maailma huonompi, jos menestys käsitteenä poistuisi? Enpä tiedä, voisi olla jopa parempi, jos meillä ei olisi koko käsitettä eikä meidän tarvitsisi ”uhrata itseämme menestyksen alttarille”. Jollekulle kirjoitukseni alussa mainitut välinearvot, raha, valta ja asema, saattavat näyttäytyä itseisarvoisina, haluttavina ja arvokkaina. Mutta jos asiaa pysähtyy miettimään hieman tarkemmin, niin ne ovat kuitenkin luonteeltaan enemmän välinearvoja. Ne ovat asioita, jotka mahdollistavat hyvän elämän viettämisen, vaikkapa itsensä kehittämisen tai mahdollisuuden tarjota turvallinen kasvuympäristö omille lapsille. Loput mainitsemistani arvoista, terveys, elämäntekemys ja viisaus, taas ovat enemmän itseisarvoisia asioita. Ne ovat itsessään tärkeitä, koska ne mahdollistavat mielekkään inhimillisen ja yhteisöllisen elämisen.

Menestyksen tavoittelu lienee kuitenkin inhimillistä, koska se meitä ja arvojamme leimaa. Erityisen tyypillistä ellei jopa vaadittavaa menestyksen tavoittelu on johtajille ja johtotehtävissä toimiville. Mutta pitäisikö meidän pysähtyä kysymään, mikä on menestyksen hinta? Tavoittelemmeko menestystä niin kiivaasti, että emme ehdi enää pitää huolta lähimmäisistämme tai itsestämme? Maksavatko lapsemme kovan hinnan siitä, että uhraamme kaiken aikamme työlle ja uralle? Entä jos emme kaikkien ponnistelujemme jälkeen saavutakaan menestystä? Mikä on epäonnistuneen yrittäjän kohtalo tai irtisanotun johtajan tulevaisuus? Onko mahdollista päästää irti menestyksen kuvasta? Kuvasta, joka meille on menestyneestä ihmisestä julkisuuden kautta piirittynyt ja määritellä menestys omista lähtökohdistamme. Voisiko menestynyt yrittäjä olla esimerkiksi sellainen, joka on onnistunut luomaan oman näköisensä yrityksen? Tai menestynyt johtaja se, jota alaiset arvostavat, vaikka hän ei aina taloudelliseen huipputulokseen pääsekään?

Lopuksi kysyn vielä, voiko menestys tuoda onnen? Mistä inhimillinen onnellisuus koostuu? Vaikea kysymys, johon olen kuullut ainakin yhden hyvän vastauksen.

Filosofi Maija-Riitta Ollila siteeraa usein nobelisti Albert Schweizeria onnellisuutta määritellessään. Schweizerin mukaan ”hyvä terveys ja huono muisti ovat onnellisen elämän salaisuus”. Terveyttä tarvitaan, jotta voi elää ja huono muisti suojaa katkeroitumiselta. Ja kun lakkaa vertailemasta omaa elämäänsä muiden elämään, voikin luopua itse omaksutuista mutta usein ulkoapäin asetetuista odotuksista ja määritellä itse oman elämänsä merkityksellisyyden. Ollilan sanoin: ”Voi muuttaa omaan paratiisiinsa, ilman että mikään ulkoinen on muuttunut. Ajattelun muutos riittää.” ☞

## Lähteet

- Ciulla, J. B. 1998. Ethics: The Heart of Leadership. Westport: Praeger.
- Goodpaster, K. 1997. Stakeholder Paradox. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (toim.). Encyclopedic Dictionary of Business Ethics. Massachusetts: Blackwell, 601–602.
- Jarzabkowski, P. 2005. Strategy as practice. An activity-based approach. London: Sage.
- Koskinen, L. 1994. Mikä on oikein? Etiikan käsikirja. Helsinki: Lasten Keskus.
- Kujala, Johanna & Kuvaja, Sari 2002. Välittävä johtaminen. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.
- Kujala, J. & Lehtimäki, H. 2004. Multi-voiced Stakeholder Strategies. SMS 24<sup>th</sup> Annual International Conference, October 31 – November 3, 2004, San Juan, Puerto Rico, USA.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. Strategy Safari. The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management. London: Prentice-Hall.
- Whittington, R. 2001. What is strategy and does it matter? 2. painos. London: International Thomson Business Press.
- Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. Organization Studies, 27(5), 613–634.