

# Uusi asia? Näkökulmia organisaatiotalouden arviointiin tietotaloudessa

*Jarmo Vakkuri*

Michael Lewis käsittelee amerikkalaisessa menestysteoksessaan "New New Thing. A Silicon Valley Story" ilmiötä, jota moderni teknologia-yrittäjä on osaltaan rakentamassa ja muovaa-massa ja jonka välittömät tai välilliset vaikutukset näkyvät enenevässä määrin yhä useammalla sosiaalisen toiminnan sektorilla. Ilmiön nimi on internet ja sen käynnissä oleva massiivinen kaupallistaminen ja tuotteistaminen. Teoksen yrittäjä on Jim Clark, Stanfordin yliopiston tietojenkäsittelyopin ex-professori, jonka hengentuotteita ovat mm. tieto- ja internetteknologiaan keskittyvät yritykset Silicon Graphichs, Netscape ja Healthcon. (Lewis 1999.)

Teoksen "uusi uusi asia", internetilmiö, on mielenkiintoinen ja relevantti nykyaikaan sidoksissa oleva kehityskulku, jota on mahdollista lähestyä useasta perspektiivistä. Yksi dimensio on takuuvarmasti kaupallinen. Jokainen uusi ja markkina-perspektiivistä innovatiivinen "dot-com" on omiaan generoimaan taloudellista vaurautta, ei vain idean alkuperäiselle kehittäjälle, vaan myös muille ideaan yhteydessä oleville tahoille. Tämä on selvästi yleisin internettiin liitettävä näkökulma, jos kysymystä tarkastellaan vaikkapa Piilaakson perspektiivistä. Ei luonnollisesti ainoa.

Ilmenee monia uusia hallinnointi- ja organisointiongelmia. Miten internettiä ja tietoliikenneverkkoja laajemminkin voidaan hyödyntää organisaatioiden tehostamisessa, palvelujen organisoinnissa ja vastaavasti miten on mahdollista varmistaa se, että ihmiset ovat todella mukana kehityksessä, ei vain jarruna, vaan aktiivisina osallistujina? Toisaalta mielenkiintoinen kysymys on mikä itse asiassa tehostuu, ja miten aiheutuvat tehokkuushyödyt kohdentuvat. Lancasteria (1979) lainaten voidaan argumentoida, että toimintojen tehostumisen ohella taloudessa tapahtuu myös tuotevariaation ja valinnanmahdollisuuksien lisääntymistä. Yleisessä keskustelussa ja "ersatzpohdiskeluissa" (Amariglio & Ruccio 1999) markkinatalousjärjestelmän tehokkuuden paraneminen on monesti vaihtoehtojen laajene-

mista, ei tehostumista käsitettä tiukasti tulkiten. Joka tapauksessa kummatkin dimensiot on hyvä pitää mielessä.

Kolmanneksi, on noussut ja varmasti edelleen nousee monia uusia debatteja julkisen sektorin roolista internetin kehityksessä. Tällä hetkellä eräs ajankohtainen poliittinen keskustelu keskittyy internetransaktioiden verotuksen kysymykseen, mikä heijastaa välineellistä olettamusta internetistä lähinnä vanhojen tuotteiden uudenaikaisena markkinointikanavana ja uusien internettuotteiden jo "vanhana" markkinointikanavana. Sisällöllinen aspekti on kuitenkin nousemassa. Tämä nostaa keskusteluun mm. monia uusia eettis-moraalisia ongelmia ulottuen yksittäisten nettisivujen moraalisuudesta tai moraalittomuudesta aina erilaisten internetyhteisöjen tavoitteiden ja intentioiden moraalisiin aspekteihin.

Kehitys tuottaa koko ajan uusia tutkimusalueita ja -suuntauksia. Uuden tutkimustiedon rooli on toimia sekä menossa olevan kehityksen vauhdittajana avaamalla uusia näköaloja tietoverkkojen hyödyntämisessä että sen hidastajana osoittamalla kehitykseen liittyviä ongelmia ja riskejä asiakkaille, kansalaisille, sidosryhmille ja muille relevanteille tutkimuskohteille. Tuntuu itse asiassa nurinkuriselta, jos kontekstissa, jossa informaatio ja tieto on keskeisessä roolissa, uusien ratkaisujen ja päätösten vaikutusperustaa ei voitaisi vahvistaa samalla elementillä, tiedolla. Toisaalta olisi paradoksaalista, ellei perustellulle kriittiselle tiedolle löytyisi jalansijaa ympäristössä, jossa argumentointi ja ajatusten kilpailu ainakin juhlapuheiden retoriikassa on merkittävässä asemassa.

## **NÄKÖKULMIA ORGANISAATIOTALOUDEN INFORMAATION**

Itse asiassa informaation ja tietämyksen lisääntyminen kehitysprosessina onkin monella tavoin nurinkurinen ja paradoksaalinen. Tiedon kumuloi-

tuminen ja kasautuneen tietämyksen hyödyntäminen organisaatioissa ja poliittisessa päätöksen teossa on huomattavasti kompleksisempi prosessi kuin mitä julistukset, juhlapuheet ja monet teoreettiset perspektiivitkin antavat ymmärtää. Kyseessä ei siis ole täydellisen rationaalinen prosessi, jossa informaatiota kerätään ja hyödynnetään vain parempien päätösten tekemiseksi ja jossa käytössä olevan informaation "määrästä" voitaisiin tehdä suoria päätelmiä päätösten ja ratkaisujen "laadusta". Seuraavassa esitän muutamia yleisiä huomioita. (Feldman & March 1981; Wilson 1999.)

Informaatio on usein symboli päätöksentekijöiden tarpeesta osoittaa omaa kompetenssiaan. Mitä enemmän päätöksen tekijällä on mitattava määrä tietoa hallussaan, sitä todennäköisemmin hänen yleensä oletetaan hallitsevan kulloisenkin päätöksentekotilanteen. Tämähän ei välttämättä pidä paikkaansa. Toisaalta informaatiomassojen ohjaamiseen ja kontrollointiin rakentuu kaiken aikaa uusia organisaatioita, joiden osalta symbolinen aspekti laajentuu päätöksen tekijän perspektiivistä organisaatiotasoisiksi perspektiiviksi. Kerätty informaatio symbolisoi tarvetta legitimoida päätöksen tekoprosesseja ja päätöksentekijöiden edesottamuksia. Tarvitaan luottamusta siihen, että organisaatioita johdetaan ja hallinnoidaan moitteettomasti.

Informaatio voi toimia signaalina toiminnan ja päätösten laatutasosta. Tärkeää, laajoja sidosryhmiä koskevaa päätöstä tuetaan massiivisella informaation hankintaprosessilla, koska halutaan antaa signaali päätökselle annettavasta painoarvosta. Painoarvoa korostetaan päätöksen informaatiointensiivisyydellä. Organisaatiotalouden arvioinnin mekanismien merkitys on näin ollen myös niiden signaaliarvossa, ei vain välineellisessä päätöksissä tukevassa dimensiossa. Mielenkiintoinen ajatusleikki on pohtia signaalinäkökulmaa talouden arvioinnin aiheuttamien transaktiokustannusten valossa. Tilanteessa, jossa talouden arvioinnin kriteeristö on moniselitteinen, arvioinnin aiheuttamat kustannukset voidaan tulkita (parempien kriteerien puuttuessa) signaaliksi arvioinnin laadusta. Tällaista taustaa vasten esimerkiksi julkisen verorahoitteen sektorin tarkastuksen ja arvioinnin kustannuksilla on taipumus kasvaa, ei vain perustuen tarkastuksen ja arvioinnin merkitykseen julkistalouden ohjaamisen ja johtamisen uutena välineenä, vaan myös arviointitoiminnalla rakennettavaan signaaliin julkisen

toiminnan legitimitetistä.<sup>1</sup> (Vrt. myös Meyer & Rowan 1977; Staw et al. 1983; Vakkuri 1999.)

Kuten tunnettua, informaatio toimii hyvin usein kontrollimekanismina. Informaatiomassoja hallitseva taho pystyy usein taitavasti kontrolloimaan ja ohjaamaan informaation kohteita haluamaansa suuntaan. (Jermier 1998.) Toisaalta, organisaatio kerää informaatiota myös kontrolloidakseen relevanttina pitämäänsä ympäristöä. Informaatiota kerätään odottamattomia tulevaisuuden yllätyksiä silmällä pitäen, ei vain tukemaan nykyisiä päätöksiä. Näin ollen nykyinen informaation määrä voidaan vain osittain kytkeä tehtyihin päätöksiin, koska osa kerätystä informaatiosta toimii reservinä tulevia tarpeita varten. Luonnollisesti hyvin usein on niin, että tuo tarve ei koskaan realisoidu.

Informaatio on luonteeltaan myös strategista. Pienelläkin informaation misrepresentaatiolla yksilö, organisaatio tai muu taho voi vaikuttaa merkittävästi oman tilanteensa parantumiseen informaatiolla rakennettavan mielikuvan valossa. Organisaatiotalouden informaatiojärjestelmien rakentamisessa ja uudistamisessa tätä aspektia on käytännössä mahdoton unohtaa. Luova laskentatoimi (Vakkuri & Meklin 1998) tulostamukseen erottamattomasti kytkeytyvänä elementtinä ei tee organisaatiotalouden arvioinnista mahdotonta projektia. Ennemmin se tekee siitä realistisiin lähtökohtiin pohjautuvan prosessin pohtia talouden arviointi- ja mittausjärjestelmiä.

## "UUSIA" ORGANISAATIOTALOUDEN ARVIOINNIN RATKAISUJA TIETOINTENSIIVISESSÄ YHTEISKUNNASSA

Miten organisaatiotalouden arviointi profiloituu suhteessa tietointensiivisen talouden ja yhteiskunnan kehittymiseen? Lukiessa eräitä ajatuksia ei voi olla välittymättä ajatukselta, että jotain mullistavaa on tapahtumassa. Kaplanin ja Nortonin (1996, 7) sanoin:

"The financial-reporting process remains anchored to an accounting model developed centuries ago for an environment of arm's-length transactions between independent entities. This venerable financial accounting model is still being used by information age companies as they attempt to build internal assets and capabilities, and to forge linkages and strategic alliances with external parties".

Perusargumentti rakentuu sinänsä kestäväälle ajatukselle. Perinteisen laskentamallin ja -ajateltavan heikkoudet nousevat esiin ympäristössä, jonka peruselementit ovat ristiriitaisia laskentamallin taustalla olevien perusolettamusten kanssa. Laskentamallit eivät koskaan ole irrallaan siitä historiallis-sosiaalisesta kontekstista, jossa mallien keskeiset periaatteet on tuotoiltu. Näin ollen kun aiemmin organisaatiotalouden laskentamallien yhtenä oleellisena soveltamiskriteerinä oli niiden kyky tuottaa riippumatonta taloudellista informaatiota, on tietointensiivisenä aikakautena kyse yhä enemmän myös vaikeasti mitattavien alueiden ymmärtämisestä organisaatiotaloudessa sekä organisaatioiden sitoman ja niiden generoiman inhimillisen ja intellektuaalisen pääoman arvottamisesta. Yhä merkittävämmäksi nousee se, miten organisaatioiden taloudellista tuloksellisuutta ja onnistuneisuutta voidaan pelkästään sen indikoinnin sijasta myös ennustaa. Miten voidaan varmistaa, että organisaatio investoi myös alueille, joiden vaikutukset ulottuvat pitkälle tulevaisuuteen ja joiden osalta taloudellisten tunnuslukujen rakentaminen on vielä monin kerroin vaikeampaa kuin "helposti mitattavien ja rahamääräistettävien", organisaatiotaloudellisten "faktojen" tapauksessa?

Käsittelen seuraavassa hyvin kursorisesti kahta teosta, joissa esitellään ajatuksia sekä erityisesti organisaatiotalouden taloudellisen ja poliittisen kontekstin muuttumisesta tietointensiiviseen suuntaan että lisäksi konkreettisia välineitä ymmärtää ja analysoida tietotalouden organisaatioita.

Thomas Stewartin (1997) näkemys perinteisen laskentamallin merkityksestä on vahvan komplekmentaarinen. Perinteisiä ulkoisen laskentatoimen järjestelmiä tarvitaan, myös niiden perustarkoituksen ohella, mutta niitä on osattava yhdistää uusiin tapoihin mitata ja arvioida organisaatioita. Oleellista on kiinnittää huomiota intellektuaaliseen pääomaan, organisaatioiden "uuteen" vaurauteen.

Intellektuaalisen pääoman mittaamiseksi on kiinnitettävä huomiota kokonaisuuteen. Suuri osa näistä pyrkimyksistä kiinnittyy yritysorganisaatioiden taloudellisen arvon määrittämisen problematiikkaan. Tämä on todellinen laskentaongelma. Erityisesti odotusarvon taloudellinen arvostaminen on ongelmallista. Toisin sanoen, miten on mahdollista määrittää taloudellinen arvo yritykselle, joka tuottaa tappiota *de facto*, mutta

joka toimii potentiaalisella kasvualueella? Valtaosa internetyrityksistä kuuluu tähän kategoriaan, mikä esimerkiksi osakemarkkinoilla heijastuu teknologiaosakkeiden hinnoissa. Stewart käy teoksessaan läpi sinänsä tunnettuja näkökulmia. Näistä voidaan mainita markkina-kirjanpitoarvon vastakkainasettelu ja ns. Tobinin Q-arvo.

Edelleen Stewart erottaa inhimillisen pääoman alueen, siihen liittyen innovatiivisuuden ja henkilöstön tyytyväisyyden mittaamisen sekä oppimisindekaattoreiden rakentamisen osana organisaation tietopankin kehittämistä. Kolmas alue on rakenteellisen pääoman alue, johon liittyy tuotteen markkinoistamiseen käytetty aika sekä nykyajalle aina ominaiset organisaatorakenteen raskautta, jonkinlaista "tehottomuutta" kuvaavat indikaattorit, joista esimerkkinä mainittakoon aloitteiden määrä suhteessa toimeen pantujen aloitteiden määrään. Stewart erottaa myös asiakaspääoman, joka perustuu erilaisten asiakastytyväisyyttä kuvaavien mittareiden rakentamiseen. Stewart päätyy esittelemään intellektuaalisen pääoman navigaattorin, joka itse asiassa on varsin lähellä Kaplanin ja Nortontin (1996) tasapainotetun mittariston ajatusta.

Kaplanin ja Nortontin tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard) alueet koskevat neljää mittauksellista aluetta organisaatiotaloudessa: "taloudellinen" (financial performance), sisäisten prosessien alue, asiakasalue sekä oppimisen ja kasvun alue. Kyseiset alueet toimivat kohteina tunnuslukujärjestelmän rakentamiselle sekä siihen pohjautuvalle organisaation johtamisjärjestelmälle.

Tasapainotetun mittariston ajatus on pyrkimys sananmukaisesti tasapainottaa organisaatiotalouden mittaristoa. Tasapainotus tapahtuu suhteessa ulkoisten ja sisäisten mittareiden välillä. Asiakkaiden ja muiden relevanttien sidosryhmien toimintaa kuvaavat indikaattorit pyritään tasapainottamaan organisaation prosesseja, oppimista ja kasvua kuvaavien mittareiden kanssa. Tasapainottaminen tapahtuu myös prosessin ja lopputuotosten kesken. Mittareita pyritään rakentamaan tasapainotetusti niin, että informaatiota tuotetaan sekä toiminnan tuloksista että tuloksia ennustavista parametreista. Tietyssä mielessä pyrkimyksenä on siis rakentaa erilaisiin aikaperspektiiveihin rakentuvaa mittaristoa, koska edelliseen ajattelutapaan on sisäänrakennettu oletamus arvioinnin ajallisesta dimensiosta. Lopuksi, tasapainottaminen tapahtuu helposti mitattavien

ja vaikeammin kvantifioitavien tuloksellisuuden alueiden kesken (vrt. viite 2). Tässäkin suhteessa ajatus on yhdistää tuloksellisuuden indikaattorit tuloksellisuutta ennustaviin tekijöihin. (Kaplan & Norton 1996.)

Mikä on uutta? Jos lähtökohdaksi otetaan puhtaan mittauksellinen perspektiivi, vastaus on ei paljon mikään. Ajatukset organisaatiotalouden arvioinnin ja mittausjärjestelmien ulottamisesta henkilöstön huomioimiseen, asiakastyytyväsyyden mittaamiseen tai oppimisedellytysten arviointiin on kaiketi jotain muuta kuin ihan uusi asia. Organisaatiotalouden mittariston tasapainottamispyrkimyksiä on tehty ennemminkin, ei ehkä kuitenkaan niin systemaattisesti, onnistuneesti ja kokonaisvaltaisesti kuin erityisesti Kaplan ja Norton sitä tekevät, ei ehkä yrityssektorin organisaatiokonteksteissa eikä amerikkalaisessa shareholder value –retoriikassa, johon tasapainotettu mittaristo tuo varmasti uusia näköaloja.<sup>3</sup>

Uutta, erityisesti tasapainotetun mittariston ajatuksissa, on tapa kytkeä mittariston rakentamisen systemaattisesti organisaation strategisiin tavoitteisiin. Deduktiivisen logiikan periaatteita noudattaen mittaristo nähdään operationalisoinnin välineenä, keinona muuttaa strategia toiminnaksi ("translate strategy into action"). Tämä on uusi innovaatio, jonka voidaan katsoa erottavan sen positiivisella tavalla monista edeltävistä ajattelumalleista. Se on systemaattinen pyrkimys hahmottaa organisaatiota ja sen talouden mittaristoa suhteessa organisaation tavoitteisiin.

## **UUSIEN RATKAISUJEN KONTEKSTUAALISUUS JA UUDET SOVELTAMISONGELMAT**

Pyrkimys yhdistää mittausjärjestelmä ylhäältä alas etenevästi organisaation strategiaan tavoitteisiin korostaa tasapainotetun mittariston soveltuvuutta organisaatioissa, joissa yhteiset strategiset päämäärät on jollain perustellulla tavalla määriteltävissä. Organisaatiokontekstit, joissa strategiset intentiot ovat luonteeltaan enemmänkin vaikkapa tabu- tai paraatitavoitteiden kaltaisia kuin toiminnan ohjaamisen ja organisoinnin lähtökohkia, ovat esimerkkejä ongelmallisista soveltamisympäristöistä. Tuollaisten organisaatiokontekstien tapauksessa päädytään vääjäämättä pohtimaan tasapainotetun mittariston soveltamisen rajoitteita.

Ajatellaanpa vaikkapa suomalaista yliopisto-kontekstia esimerkkinä. Aiemmassa tutkimuksessa (Mälkiä & Vakkuri 1998) on nostettu esille se monimuotoisuus, joka liittyy strategisten tavoitteiden muodostumiseen ja strategiseen johtamiseen akateemisessa kontekstissa. Näin ollen esimerkiksi tasapainotetun mittariston perusfilosofia on riskialtista ottaa yliopistoissa johtamisen ohjenuoraksi sinällään. Tämä ei luonnollisestikaan tarkoita, etteikö monipuolista ja eri aspekteja painottavaa arviointi- ja mittauskulttuuria olisi järkevä ottaa perustavaksi lähtökohdaksi. Tästä ei liene edes suurta debattia. (Beasley 1990; Ketonen 1996; Powell & Owen-Smith 1998.)

Edellinen ajatuskulku johdattaa kuitenkin pohtimaan erästä organisaatiotalouden arvioinnin näkökulmaa. On oleellista huomata organisaatiotalouden arviointi- ja mittausjärjestelmien kaksi tasoa. Tasapainotettu mittaristo voidaan ajatella olevan järjestelmä sinällään (outcome). Toisaalta se on kuitenkin järjestelmä, jonka soveltuvuuden rationaaliiteetit eivät rajoitu vain siihen, miten se kykenee paikallistamaan uusia ja tärkeitä organisaatiotalouden mittauskohteita. Oleellista on myös se, millaisin kustannuksin ja muin positiivisin ja negatiivisin seurausvaikutuksin mittaristo voidaan tuoda osaksi organisaation käytäntöjä. Mitä siis maksaa strategian muuttaminen toiminnaksi? Soveltuvuuden arviointi kohdentuu siis myös prosessiin (process). (Simon 1978; March 1999.) Tässä yhteydessä kyseeseen tulevat esimerkiksi käyttäytymisvaikutukset. Erilaiset mittausjärjestelmät luovat erilaisia insentiivivaikutuksia suhteessa tavoiteltuun organisaatiokäyttäytymiseen. Toisaalta on hyvä pohtia myös erilaisia eettisiä seurausvaikutuksia. Tietynlainen mittaristo rakentaa erilaisia peliareenoita ja erilaisia mahdollisuuksia harrastaa luovaa laskentointia. (Vakkuri 1998.)

## **UUSI JULKISORGANISAATIOIDEN TALOUSANALYYSIEN KANNALTA**

Kaupalliset aspektit korostuvat vahvasti tietointensiivisen talouden retoriikassa. Keskustelussa painottuvat lähestymistavat ja ratkaisut, jotka tuovat uusia perspektiivejä "kilpailullisessa", "tietointensiivisessä" toimivien organisaatioiden toiminnan analyysiin. (Esim. Neef 1999.) Näin ollen sen lisäksi että yrityssektorilla on lukuisia toimialoja, joita tietointensiivisen aikakauden

arviointivälineet eivät kaikilta osin puhuttele, on kokonaisia yhteiskunnan sektoreita, jotka usein jäävät keskustelun ulkopuolelle.

Julkisorganisaatioiden talous on esimerkki edellä mainitusta katvealueesta. On olemassa itse asiassa kaksi paradoksia. Ensiksi, on mielenkiintoista huomata, että niinkin tietointensiiviset organisaatiokontekstit kuin monet julkisorganisaatioiden kontekstit ovat auttamatta esimerkkien ja analyysien tavoittamattomissa. Julkisorganisaatiohan ovat monesti organisaatioita, joiden toiminta perustuu jonkinlaiseen informaation prosessointiin ja muokkaamiseen. Toiseksi, paradoksi on myös tavassa ymmärtää perinteinen laskentamalli. Itse asiassa vasta tulosperusteisesti ohjatun palvelutuotantojärjestelmän myötä on alkanut laaja-alainen pohdinta erilaisista julkisorganisaatioiden talouden arvioinnin ja mittauksen malleista, lähinnä koska ne täyttävät omaa erityistehtäväänsä koko järjestelmän toiminnassa. Näin ollen ”perinteinen” laskentamalli julkisen verorahoitteen sektorin kontekstissa on jotain muuta kuin se, mitä monet tietoyhteiskunnan organisaatioiden taloutta ja johtamista koskevat teokset käsittelevät.<sup>4</sup>

Organisaatiotalouden arvioinnin kannalta edellä mainittu korostaa tarvetta suhteuttaa talouden arviointimallit kulloiseenkin kontekstiin. Kysymys ei ole useinkaan kontekstisidonnainen, jos asiaa kysyy arviointimallin kehittäjältä, koska hän toivoisi näkevänsä oman hengentuotteensa mahdollisimman monessa organisaatioympäristössä. Mallien perusolettamusten ymmärtäminen, oletamusten kytkeminen niitä myötäileviin arviointi- ja mittaustapoihin sekä mallien tuominen erilaisiin ja erilaisia päämääriä toteuttaviin organisaatioihin on osa sitä perustavaa asiantuntemusta, jota yhä nopeutuvalla syklillä toimivan uusien kehittämismallien maailmassa tarvitaan. Asiantuntemusta tarvitaan samalla tavoin kehittämistuotteita myyviltä, niitä suunnittelevilta, evaluoivilta ja tutkivilta kuin niitä ostavilta tahoilta. Julkisen sektorin organisaatioissa on edustettuina kaikki edellä mainitut osapuolet.

Toisaalta kiinnostava kysymys ei ole vain soveltamisen näkökulma, ts. miten tiettyä laskentamallia sovelletaan ja millaisia soveltamisedellytyksiä malli sisältää. Relevantti ja tutkimuksellisesti mielenkiintoinen aspekti on myös se, miten ja millaisin perustein tietynlaiset organisaatiotalouden arvioinnin mallit jäävät elämään riippumatta siitä, vievätkö ne ymmärrystä eteenpäin

vai jopa taaksepäin. Joskus päätöksentekijät voivat nähdä tarpeelliseksi ottaa käyttöön juuri heille sopivia ja heidän ymmärtämiään talouden arvioinnin lähestymistapoja. Jos sinällään perusteltu ja sofistikoitunut talouden arviointimalli jää kokonaan käyttämättä, rationaliteetti voi löytyä mallin kyvyttömyydestä tarjota apuvälineitä arviointi- ja päätösprosesseihin siten kuin arvioinnin tekijät, arvioinnin kohteet tai päätöksentekijät tilanteen hahmottavat. Näkökulma on tällöin enemminkin deskriptiivinen, ts. miten mallia eri tilanteissa sovelletaan sekä miten ja miksi malli voi jäädä täysin hyödyntämättä, kuin preskriptiivinen, ts. miten mallia tulisi soveltaa jotta kaikki sen sofistikoituneet ominaispiirteet saisivat niille kuuluvan painoarvon. (March 1987.) Tämä on tärkeä lähtökohta. Organisaatiotalouden arvioinnissa on kuitenkin järkevämpi pyrkiä mukautumaan arvioinnin ja mittauksen kohteiden todellisuuteen kuin pyrkiä muuttamaan kohdetodellisuutta mallin mukaisiin kehyksiin.

## VIITTEET

<sup>1</sup> Ajatuksen tarkka empiirinen todentaminen edellyttää kontekstuaalisuuden huomiointia, eli toimiiko kyseinen malli edellä esitetyllä tavalla erilaisissa verorahoitteen sektorin organisaatiokonteksteissa. Toisaalta, millaisia ovat ne arviointitilanteet ja moniselitteiset arviointikriteeristöt, jotka määrittelevät spesifimmin ajatuksen reunaehdot? Kaiken kaikkiaan informaatio symbolina ja signaalina lisää kuitenkin jonkinasteista ”infoähkyä”, pakottaa organisaatioita ja toimijoita keräämään enemmän tietoa kuin on tarpeellista. Näin siksi että informaation hankinta täyttää muitakin, muista rationaliteeteista käsin perusteltuja, tarpeita kuin mitä juhlapuheiden retoriikka ja rationaalisen valinnan koulukunnan teoriasuuntaukset opettavat.

<sup>2</sup> Mielenkiintoinen tutkimuksellinen dimensio on sen uskomuksen avaaminen, että on olemassa helpot ja vaikeat mittausympäristöt, jotka ovat yleensä vieläpä selkeästi erotettavissa (vrt. Kaplan & Norton 1996, 10). Vaikka toki on faktisesti konteksteja, joissa mittauskellisten korvikkeiden etsiminen ja rakentaminen voi olla helppompaa kuin toisissa konteksteissa, tämä ajatuksellinen lähtökohta ei voi olla välittymättä tapoihin ymmärtää arviointijärjestelmien olemusta. Monet helpot mittauskontekstit ovat ”helppoja” lähinnä siksi, että ne ovat tietynä historiallisena ajan hetkenä standardisoituja, sosiaalisesti hyväksytyjä lähestymistapoja mitata tiettyä ilmiötä. Ne eivät välttämättä ole helppoja konteksteja sisällöllisen validiteetin näkökulmasta. Ne ovat helppoja, koska on olemassa yhteisiä sopimuksia siitä, miten sinänsä monimutkaista ja moniulotteista ilmiötä voidaan pukea

indikaattorin muotoon. (Brown et al. 1993.) Standardit, sosiaaliset sopimukset ja aika tekevät siis vaikeista mittauskonteksteista helppoja.

<sup>3</sup> Laskentamallit, kuten yleensäkin metodologiat, ovat monesti loogisia jatkumojia aikaisemmalle jo tapahtuneelle kehitykselle kyseisellä asiiantuntemuksen alueella. Tämä lähtökohta auttaa monesti ymmärtämään syvällisemmin laskentamallin parametreja sekä uusia vivahteita ja nyansseja, joita "uusi" ajattelumalli rakentaa "perinteisten" pohjalle. Toisaalta se nostaa esille myös riippuvuuden laskentamallin aiemman teoreettis-metodologisen kehityksen ja sen laajentamismahdollisuuksien välillä. Hyvin usein laskentamallien kehitys on enemmänkin evoluutiota "jostakin lähtien" kuin evoluutiota "jotakin kohti". (Sterman & Wittenberg 1999.)

<sup>4</sup> Mielenkiintoista on itse asiassa se, että kirjanpito-uudistuksen kautta sekä valtion että kuntien organisaatioiden talouden ohjaus suuntautuu tietotalouden retoriikassa "perinteisen" suuntaan.

## LÄHTEET

- Amariglio, Jack & Ruccio, David F.: The Transgressive Knowledge of "Ersatz" Economics. Teoksessa Garnett, Robert F.Jr. (toim.): What Do Economists Know? New Economics of Knowledge. New York: Routledge, 1999.
- Beasley, J.E.: Comparing University Departments. Omega: International Journal of Management Science, 18, no. 2, 1990, 171-183.
- Brown, Grant & Collins, Roger & Thornton, Daniel B.: Professional Judgment and Accounting Standards. Accounting, Organizations and Society, 18, 1993, s.275-289.
- Feldman, Martha S. & March, James G.: Information in Organizations as Signal and Symbol. Administrative Science Quarterly, 26, 1981, s. 171-186.
- Jermier, John M.: Introduction to Critical Perspectives on Organizational Control. Administrative Science Quarterly, 43, 1998, s. 235-256.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P.: The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Ketonen, Oiva: Tulosvastuun moraalit. Yliopisto 9/1996, s. 19.
- Lancaster, Kelvin: Variety, Equity and Efficiency. Product Variety in an Industrial Society. New York: Columbia University Press, 1979. Columbia Studies in Economics, Vol. 10.
- Lewis, Michael: New New Thing. A Silicon Valley Story. New York: W.W. Norton, 1999.
- March, James G.: Ambiguity and Accounting: The Elusive Link Between Information and Decision-Making. Accounting, Organizations and Society, 12, 1987, s. 153-168.
- March, James G.: The Pursuit of Organizational Intelligence. Blackwell Publishers, 1999.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83, No. 2, 1977, s. 340-363.
- Mälkiä, Matti & Vakkuri, Jarmo: Strateginen johtaminen yliopistoissa – ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet. Tampere: TAJU, 1998.
- Neef, Dale: A Little Knowledge is a Dangerous Thing. Understanding Our Global Economy. Boston: Butterworth Heinemann, 1999.
- Powell, Walter W. & Owen-Smith, Jason: Universities as Creators and Retailers of Intellectual Property: Life-Sciences Research and Commercial Development. Teoksessa, Weisrod, Burton A. (toim.): To Profit or Not to Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector. Cambridge University Press, 1998.
- Simon, Herbert A.: Rationality as Process and as Product of Thought. American Economic Review, 68, no. 2, 1978, s. 1-16.
- Staw, Barry M. & McKehnie, Pamela & Puffer, Sheila M.: The Justification of Organizational Performance. Administrative Science Quarterly, 28, 1983, s. 582-600.
- Sterman, John D. & Wittenberg, Jason: Path Dependence, Competition and Succession in the Dynamics of Scientific Revolution. Organization Science, 10, no. 3, 1999, s. 322-341.
- Stewart, Thomas A.: Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday/Currency, 1997.
- Vakkuri, Jarmo: Tehokkuuden rajoilla. Data Envelopment Analysis –menetelmä tulostuloksissa, esimerkkikohteena yliopistojen ainelaitokset. Vammala: Vammalan kirjapaino, 1998. Acta Universitatis Tampereensis, vol. 635.
- Vakkuri, Jarmo: Persuade or Perish. Organizational Performance as a Methodological Problem. Paper prepared for Scancor seminar, Stanford university, 8.12.1999.
- Vakkuri, Jarmo & Meklin, Pentti: Risks in Value for Money –related Performance Measurement. Teoksessa Hondeghem, Annie & European Group of Public Administration (toim.): Ethics and Accountability in a Context of Governance and New Public Management. IOS Press, 1998. International Institute of Administrative Science Monographs, vol. 7.
- Wilson, F.: Flogging a Dead Horse: The implications of epistemological relativism within information systems methodological practice. European Journal of Information Systems, 8, 1999, s. 161-169.