

Taneli Mäki-Torkko

# **Balanced scorecardin hyödyntäminen ja verkoston suorituskykymittaus VERTTI-hankkeen yrityksissä**

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Taneli Mäki-Torkko

Työn nimi: Balanced scorecardin hyödyntäminen ja verkoston suorituskykymittaus VERTTI-hankkeen yrityksissä

Ohjaaja: Henri Teittinen

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 62

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin balanced scorecardin käyttöä sekä verkoston suorituskyvyn mittausta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Balanced scorecard on yritysjohton strategisen johtamisen työkalu, jonka avulla yritysjohton on mahdollista saada kokonaisvaltainen kuva liiketoimintansa eri osa-alueilta. Yritysverkostojen avulla yritysten on sen sijaan mahdollista kasvattaa oman liiketoimintansa kannattavuutta. Verkostojen toiminnan kannalta olennaista on myös mitata niiden suorituskykyä.

Teoriaosuudessa perehdytään ensin edeltävien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla suorituskyvyn käsitteeseen, sekä sen merkitykseen osana strategista johtamista. Tämän jälkeen esitellään balanced scorecard, ja sen käyttötarkoitus johtamisvälineenä yritystasolla. Näiden jälkeen siirrytään arvioimaan verkostotoiminnan hyötyjä ja haittoja, sekä verkoston suorituskykymittauksen merkitystä osana verkostojen toimintaa. Viidennessä luvussa otetaan tarkasteluun opinnäytetyön empiirinen osuus. Tämän opinnäytetyön empiirinen tutkimusaineisto on saatu Vaasan yliopiston ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun yhteistyössä toteuttamasta VERTTI-hankkeesta. Seinäjoen ammattikorkeakoulu on myös toiminut tämän opinnäytetyön toimeksiantajana. Tutkimusaineiston keruu on toteutettu kvalitatiivisin teemahaastatteluin.

Tutkimustulokset osoittavat, että erityisesti pk-yritysverkostoissa suorituskyvyn mittaus on vielä suhteellisen alhaisella tasolla. Tämän opinnäytetyön empiriaosuudessa esille nousi erityisesti se, että kohdeyritysten tuloskortin käyttö keskittyi lähinnä seurannan mittareihin. Tämä tarkoittaa siis sitä, että ennustavien mittareiden käyttö on hyvin vähäistä, ja täten liiketoiminnan muutosten ennustettavuus on heikkoa. Tämän opinnäytetyön empirialuvussa esitetäänkin ratkaisuehdotuksia erityisesti pk-yritysten yritys- ja verkostotason suorituskykymittauksen toteutukseen liittyviin haasteisiin.

Avainsanat: yritysverkostot, balanced scorecard, verkoston suorituskykymittaus, suorituskyvyn mittaus, pk-yritykset

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Financial Administration

Author: Taneli Mäki-Torkko

Title of thesis: The Exploitation of Balanced Scorecard and Network Performance Measurement in the Companies Participating in Project VERTTI

Supervisor: Henri Teittinen

Year: 2019

Number of pages: 62

Number of appendices: 2

---

This thesis studies the usage of balanced scorecard and network performance measurement in SMEs. Balanced scorecard is a strategic tool for corporate management, which makes it possible for corporate managers to get a comprehensive picture of their company's operations. Corporate networks, on the other hand, allow companies to increase the profitability of their own business. Measuring corporate networks' performance is also essential for their operation.

The theoretical part of this thesis focuses first on the concept of performance measurement and its importance as part of strategic management. The balanced scorecard and its use as a management tool is then introduced. After these, there will be an evaluation of the benefits and disadvantages of networking and the importance of network performance measurement as part of networking. The fifth chapter examines the empirical part of the thesis. The empirical part of this thesis has been obtained from the project VERTTI, which was carried out by the University of Vaasa and Seinäjoki University of Applied Sciences. Seinäjoki University of Applied Sciences was also the commissioner of this thesis. The research material received from project VERTTI was collected with qualitative semi-structured interviews.

The results of the research show that, especially in SME networks, performance measurement is still at a relatively low level. The empirical part of this thesis particularly shows that the use of the balanced scorecard in the target companies is mainly focusing on monitoring indicators. This means that the use of predictive measures is very limited and thus the predictability of business changes is low. The empirical chapter of this thesis presents solutions to the challenges, especially for the implementation of SME's performance measurement at both enterprise and network level.

Keywords: balanced scorecard, corporate networks, performance measurement, network performance, SMEs

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Aikaisempia tutkimuksia .....	9
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma.....	10
2 YRITYKSEN SUORITUSKYKY JA SEN JOHTAMINEN.....	12
2.1 Yrityksen suorituskyky ja sen strateginen merkitys .....	12
2.2 Suorituskyvyn mittauksen menetelmät .....	14
2.2.1 Suorituskykypyramidi .....	15
2.2.2 Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä .....	15
2.2.3 Suorituskykyprisma .....	16
3 BALANCED SCORECARD .....	17
3.1 Balanced scorecardin perusteet .....	17
3.1.1 Taloudellinen näkökulma .....	20
3.1.2 Sisäisten prosessien näkökulma .....	21
3.1.3 Asiakasnäkökulma .....	23
3.1.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	23
3.2 Strategiakartta .....	25
3.3 Mittariston kriittinen tarkastelu.....	27
4 VERKOSTOT JA VERKOSTON SUORITUSKYVYN MITTAUS ....	29
4.1 Verkostoitumisen hyödyt ja haasteet .....	29
4.2 Verkostojen toiminta .....	31
4.3 Pk-yritykset ja niiden verkostoitumisen ominaispiirteet .....	32
4.4 Yritysverkostojen suorituskyvyn mittaamisen menetelmiä .....	33
4.4.1 Verkostotuloskortti.....	33
4.4.2 Laajennettu yrityksen tasapainotettu suorituskyvyn mittausjärjestelmä .....	35

5	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI .....	37
5.1	VERTTI-hankkeen esittely .....	37
5.2	Tutkimusaineiston keruu ja laadullinen tutkimus .....	38
5.3	Kohdeyritykset ja suorituskykymittaus .....	40
5.3.1	Balanced scorecardin hyödyntäminen kohdeyrityksissä .....	47
5.3.2	Miten balanced scorecardin käyttöä tulisi tehostaa kohdeyrityksissä? .....	48
5.3.3	Verkostotoiminnan ja verkoston suorituskykymittauksen hyödyntäminen kohdeyrityksissä .....	49
5.3.4	Miten verkoston suorituskykymittareiden käyttöä tulisi tehostaa osana verkostoyhteistyötä? .....	53
6	YHTEENVETO .....	55
	LÄHTEET .....	58
	LIITTEET .....	62

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Balanced scorecardin viitekehys .....	13
Kuvio 2. Balanced scorecardin osa-alueet ja niiden suhteet .....	18
Kuvio 3. Strategiakartan yleinen malli .....	25
Kuvio 4. Pk-yritysyhteistyön malleja .....	32
Kuvio 5. Verkostotuloskortti .....	34
Kuvio 6. Yritys A:n kokemus informaation käytöstä oman yrityksen tasolla .....	41
Kuvio 7. Yritys B:n kokemus informaation käytöstä oman yrityksen tasolla .....	43
Kuvio 8. Yritys D:n kokemus oman toimintaympäristön luonteesta .....	46
Kuvio 9. Yritys A:n yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus .....	50
Kuvio 10. Yritys B:n yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus .....	51
Kuvio 11. Yritys C:n yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus .....	51
Kuvio 12. Yritys D:n yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus .....	52

## **Käytetyt termit ja lyhenteet**

### **Suorituskykymittaus**

Suorituskykymittauksella tarkoitetaan yrityksen tai organisaation liiketoiminnan kannalta keskeisten toimintojen tarkastelua erilaisin mittarein. Mittareiden avulla muodostetaan kokonaiskuva yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueiden toiminnasta ja toimivuudesta.

### **Verkoston suorituskykymittaus**

Verkoston suorituskykymittauksella tarkoitetaan vastaavasti verkostojen liiketoiminnan kannalta keskeisten toimintojen tarkastelua erilaisin mittarein.

### **Balanced scorecard (BSC)**

Balanced scorecard on yksi strategisen ohjauksen väline, joka koostuu taloudellisista ja ei-taloudellisista mittareista. Se voidaan määritellä mittarijoukoksi, joka tarjoaa yrityksen ylimmälle johdolle nopean ja samalla kattavan yleiskuvan yrityksen tilanteesta.

### **Yritysverkosto**

Yritysverkostoksi kutsutaan kahden tai useamman yrityksen muodostamaa liittoumaa, jossa yritykset pyrkivät yhteistoiminnallaan saavuttamaan yhteisiä strategioita.

# 1 JOHDANTO

Yrityksen suorituskyvyn mittaus on yksi yritysjohton keskeisistä johtamisen työkaluista. Suorituskykymittareiden avulla yritysjohton on mahdollista saada kokonaisvaltainen kuva yrityksen toiminnasta sekä toiminnan ja strategisten tavoitteiden suhteesta. Suorituskyvyn mittareita voidaan soveltaa myös yritysverkostoihin ja niiden johtamiseen. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään sekä yritys- että verkostotason suorituskykymittaukseen ja niiden liiketoiminnallisiin merkityksiin –sekä hyötyihin ja haittoihin. Työn empiriaosuudessa perehdytään Vaasan yliopiston ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun yhteistyössä toteuttamaan VERTTI-hankkeeseen, jossa selvitettiin osallistuneiden pk-yritysten suorituskykymittauksen tasoa sekä yritys- että verkostotasolla. Työssä painotetaan suorituskykymittareista balanced scorecardia, jota myös VERTTI-hankkeessa on sovellettu. Hankkeen aineisto on kerätty laadullisin tutkimusmenetelmin hyödyntäen teemahaastatteluja.

Kyseinen aihe on valittu tämän opinnäytetyön aiheeksi siksi, että verkoston suorituskykymittauksen ja balanced scorecardin keskinäisistä suhteista ei ole vielä tehty opinnäytetöitä. Myös verkoston suorituskykymittaus on vielä suhteellisen vähän tutkittu aihe, ja siksi aiheeseen perehdytään syvemmin tässä opinnäytetyössä. Verkoston suorituskykymittaus sekä tuloskortin käyttö ovat yritysten sisällä ja välillä tapahtuvia jatkuvia prosesseja ja siksi aihe on ajankohtainen. Myös aiheen tutkimusten vähäinen määrä tekee siitä ajankohtaisen tutkimusaiheen.

Opinnäytetyön johdantoluvussa esitellään aikaisempia tutkimuksia sekä määritellään opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat. Toinen luku alkaa suorituskyvyn käsitteen määrittelemisellä sekä erilaisten suorituskykymittaristojen esittelemisellä. Kolmannessa luvussa sen sijaan keskitytään suorituskykymittaristoista valitun balanced scorecardin kokonaisvaltaiseen analysointiin. Luvussa neljä avataan yritysverkostojen sekä verkostonsuorituskyvyn käsitteitä ja esitellään erilaisia verkoston suorituskyvyn mittausjärjestelmiä. Viidennessä luvussa keskitytään sen sijaan opinnäytetyön empirisen aineiston käsittelyyn. Tässä luvussa esitellään VERTTI-hankkeessa käytetyt



tutkimusmenetelmät sekä analysoidaan tutkimusmateriaalia kirjoitetun teorian pohjalta.

### **1.1 Aikaisempia tutkimuksia**

Yritystason suoritusmittausta ja sen erilaisia viitekehyksiä on tutkittu suhteellisen paljon, tai ainakin balanced scorecardia, joka on mittausjärjestelmästä ehkä tunnetuin. Sen sijaan verkostotason suorituskykymittausjärjestelmät ovat vasta teoriavaiheessa, eli niiden käytännön tutkimuksia on heikosti saatavilla. Myöskään balanced scorecardin ja verkoston suorituskykymittauksen suhdetta ei juurikaan ole tutkittu, jonka vuoksi se onkin hyvin ajankohtainen aihe.

Tärkeimpänä balanced scorecard-tutkimuksena voisi mainita itse sen kehittäjien Kaplanin ja Nortonin (1992) esittämän tutkimusartikkelin. Kaplan ja Norton tutkivat valikoituja amerikkalaisia suuryrityksiä sekä niiden suorituskykymittauksia, ja loivat tutkimustensa pohjalta tasapainotetun tuloskortin viitekehyksen. Kaplan ja Norton (2004; 1996; 1993) kehittivät tuloskorttiaan vielä eteenpäin muun muassa kehittämällä strategiakartta-käsitteen sekä syventämällä balanced scorecardiin ja sen implementointiin liittyviä yksityiskohtia.

Balanced scorecardin viitekehystä ja sen käyttöä ovat sittemmin tutkineet muun muassa Toivanen (2001) sekä Laitinen (2003). Toivanen (2001) tutki väitöskirjassaan tuloskortin implementointiin ja käyttöön liittyviä haasteita Suomessa. Hän jakoi tutkimuksensa tarkastelun kahteen eri osaan: 1. Mitkä tekijät vaikuttavat tuloskortin rakentamisen onnistumiseen ja 2. Miten rakennetaan sellainen projektimalli, joka auttaa yritystä rakentamaan toimiva tasapainotettu mittaristo. Tutkimuksessaan Toivanen totesi, että mitä paremmin tuloskortin käyttötapoja ymmärretään, sitä paremmin sen implementointikin onnistuu. Saamiensa tulosten pohjalta hän loi kymmenvaiheisen projektimallin tuloskortin käyttöönottoa varten. Laitinen (2003) on tutkinut paljon balanced scorecardin käyttöä ja toimivuutta. Lisäksi hän on luonut tuloskortin pohjalta oman suorituskyvyn mittausjärjestelmämallinsa: dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, jonka keskiössä on jatkuvan oppimisen merkitys liiketoiminnan menestyksen kannalta.

Varamäki (2001) tutki väitöskirjassaan pk-yritysten verkostoitumisen tapoja. Väitöskirjassa etsittiin vastauksia kolmen alatavoitteen kautta: 1. Teoreettisen viitekehyksen luominen yhteistyön ja sen kehityksen analysointia varten, 2. Epäonnistuneen ja onnistuneen kehityspolun vertailu sekä 3. Pk-yhteistyön mallien konseptualisointi, sekä mallien hyötyjen ja erilaisten kehityspolkujen selvittäminen. Tutkimuksen tuloksena esitetään viisi erilaista pk-yritysten verkostoitumisen mallia.

Rantanen ja Holtari (1999) sen sijaan ovat tutkimusraportissaan tarkastelleet erityisesti pk-yritysten suorituskyvyn mittaukseen soveltuvia järjestelmiä. Raportin tavoitteena oli tuoda esille selkeä ja yhtenäinen kuva suorituskyvyn eri mittausjärjestelmistä ja niiden soveltuvuudesta pk-yrityksille. Verkostotuloskortin Kaplanin ja Nortonin mallin pohjalta loivat Varamäki ym. (2006) Pyranet-hankkeessaan, jossa tavoitteena oli luoda kärkiyritysverkostoille toimiva verkoston suorituskykyä mittaava järjestelmä.

## **1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Vaasan yliopiston ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun yhteistyössä toteuttaman VERTTI-hankkeen kohdeyritysten suorituskykymittaukseen liittyviä tekijöitä. Lisäksi pyritään selvittämään, miten yritykset ovat hyödyntäneet verkostotoimintaa ja verkostojen suorituskykymittausta. Arvioitavana ovat siis VERTTI-hankkeen kautta saadut tutkimusmateriaalit, joista selvinneitä seikkoja verrataan aikaisempiin tutkimuksiin ja teoretietoon.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Ovatko kohdeyritykset hyödyntäneet yritys- tai verkostotason tuloskorttia oman liiketoimintansa kehittämisessä ja strategisissa päätöksissä?
2. Miksi ja miten kohdeyritykset voisivat tehostaa yritys- ja verkostotason suorituskykymittausta?

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan erilaisista suorituskykymittareista pelkästään balanced scorecardia, sillä VERTTI-hankkeen yritysten suorituskykymittausta on pohdittu tämän pohjalta. Opinnäytetyössä esitellään myös

muita niin yritys- kuin verkostotason suorituskykymittareita. Teoriaosuudessa perehdytään ensin suorituskyvyn mittaukseen osana yrityksen johtamista. Tämän jälkeen esitellään tarkemmin balanced scorecard ja sen käyttöön liittyvät seikat sekä verkoston suorituskyvyn merkitys ja toteutustavat. Opinnäytetyön empiriaosuudessa etsitään vastauksia yllä mainittuihin tutkimuskysymyksiin verraten selvinneitä seikkoja aikaisempaan teoriaan ja tutkimuksiin. Tavoitteena on myös pohtia ratkaisuja suorituskykymittauksen toteuttamiseen liittyviin haasteisiin. Johtopäätöksissä pohditaankin lopulta teorian ja tutkimusmateriaaleista selvinneiden seikkojen suhdetta toisiinsa.

## 2 YRITYKSEN SUORITUSKYKY JA SEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan kirjallisuutta, joka jäsentää tutkimusta strategisen laskentatoimen kentässä ja selkeyttää mitä yrityksen suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen tarkoittavat. Luvussa avataan yrityksen suorituskyvyn käsitettä, vastataan miksi ja miten suoriutumista mitataan sekä miten suorituskyvyn johtaminen ja suorituskykymittarit liittyvät organisaation strategiseen johtamiseen.

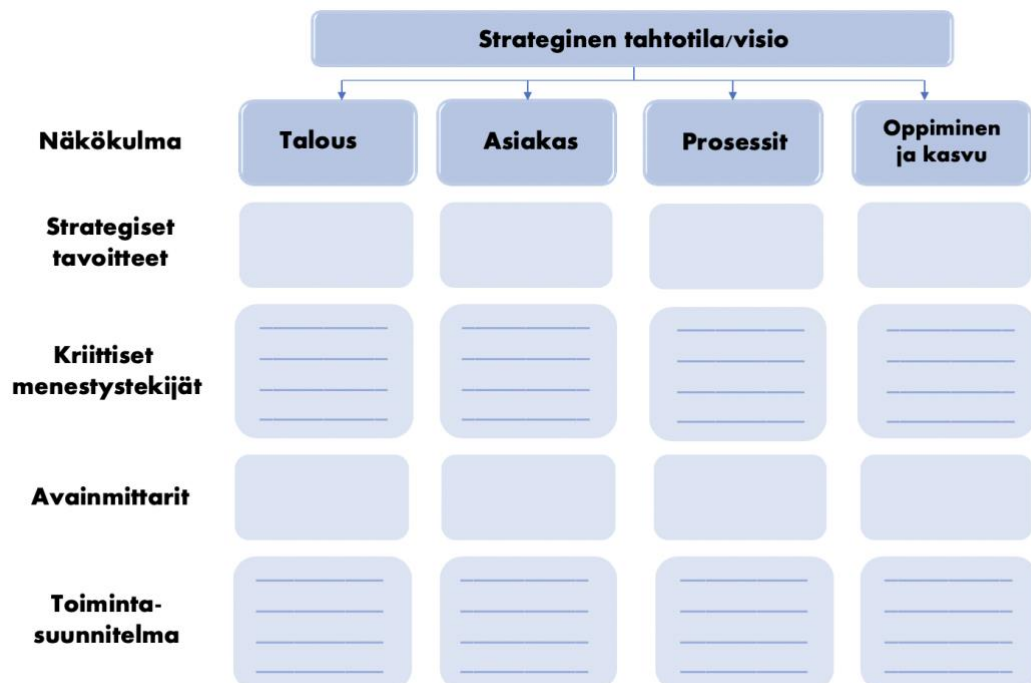
Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi suorituskyvyn käsitettä ja sen todentamista mittareita hyödyntäen sekä tarkennetaan mitä tarkoitetaan keskeisillä suorituskyvyn mittareilla (KPI). Lisäksi tuodaan julki suoriutumiskyvyn strateginen merkitys ja määritellään balanced scorecardin viitekehys. Toisessa alaluvussa esitellään lyhyesti työkaluja ja menetelmiä, joilla yrityksen suoriutumista johdetaan.

### 2.1 Yrityksen suorituskyky ja sen strateginen merkitys

Sanalla suoritus viitataan tekemiseen ja sen tulokseen. Yrityksen suorituskyky (*performance*) sen sijaan voidaan määritellä sen kyvyksi saada aikaan tuotoksia sille asetettuihin tavoitteisiin suhteutettuna (Laitinen 2003, 366) tai vaihtoehtoisesti se voidaan määritellä osoitetuksi kyvyksi toimia tarkoituksenmukaisella tavalla (Laamanen 2005, 18). Ylimmän johdon huomion suorituskyvyn mittaaminen sai vasta, kun Kaplan ja Norton (1992) julkaisivat suorituskykyyn liittyvän tutkimuksensa *Harward Business Review*:ssa 1990-luvun alussa ja totesivat, että yksinään taloudelliset seikat eivät vielä kerro kokonaisuutta yrityksen tilanteesta, vaan niiden lisäksi tulee ottaa huomioon prosessit sekä kaikki sidosryhmät sekä niiden suhde organisaatioon.

Organisaation, prosessien tai ihmisten suoriutumista ja suorituskykyä todennetaan mittaamalla. Mittari voi olla luonteeltaan esimerkiksi taloudellinen tai ei-taloudellinen. Taloudelliset mittarit perustuvat tarkkoihin kvantitatiivisiin, yleensä yrityksen tilinpäätöksestä suoraan laskettavissa oleviin arvoihin, kuten liikevaihto tai kannattavuus. Ei-taloudelliset mittarit sen sijaan eivät perustu rahallisten arvojen mittaamiseen, vaan niillä mitataan organisaation eri osa-alueiden toimivuutta, kuten asiakastyytyväisyyttä tai keskimääräisiä toimitusaikoja. (Lönngqvist, Kujansivu &

Antikainen 2006, 30–31.) Niin sanottujen perinteisten mittareiden lisäksi puhutaan keskeisistä suorituskyvyn mittareista (*key performance indicator, KPI*). KPI-mittareiden tavoitteiden asetuksen ja valinnan tulee perustua yrityksen strategiaan. Lisäksi niille asetetaan usein vertailuarvo ja aikataulu. Kankkunen, Matikainen ja Lehtinen (2005, 18) esittelevät mittareille jaon taloudellisiin, asiakas-, prosessi- ja tehokkuus- sekä henkilöstö mittareihin, joita valittaessa tulee ottaa huomioon, tavoitellaanko strategialla kustannusjohtajuutta, innovaatiota vai asiakaskeskeisyyttä. Esimerkiksi, mikäli strategialla tavoitellaan asiakaskeskeisyyttä, tulee mittarin mitata asiakastytyvääsyyttä markkinaosuuden sijaan. Coveney ym. (2003, 33–34) sen sijaan puhuvat strategisista painopistealueista, jolloin esimerkiksi kustannusjohtajuuden KPI tavoitteita tulee mitata yksikkökustannusten tai kannattavuuden kautta, erikoistumista uusien patenttien tai uusien tuotteiden kautta ja kasvua asiakkaiden hankinnan tai markkinaosuuden kautta. Kaplanin (2009, 1256) mukaan KPI-mittari kuvastaa, miten organisaatio menestyy tietyssä suorituskyvyn osa-alueessaan.



Kuvio 1. Balanced scorecardin viitekehys (mukaillen Vuorinen 2014, 53).

Suorituskyky ja sen mittaaminen linkittyvät vahvasti organisaation strategiaan ja sitä kautta yrityksen päivittäiseen johtamiseen (Vuorinen 2014, 52). Kuviossa 1 esitetään balanced scorecardin viitekehys, jossa keskiössä on strategian muuntaminen mittareiksi. Viitekehyyksen mukaisesti yrityksen tulee muuntaa ensin strategiansa neljään eri osa-alueeseen. Tämän jälkeen määritetään strategiset tavoitteet sekä kriittiset menestystekijät, eli menestyksen kannalta kaikista keskeisimmät toimintaan vaikuttavat seikat. Menestystekijöiden määrittämisen jälkeen päätetään käyttöönotettavat mittarit sekä tehdään toimintasuunnitelma näiden implementointia varten. Määrittäessä suorituskyvyn mittauksen mittareita on ensisijaisen tärkeää pohtia mittariston eri osa-alueiden kausaalisuhteita. (Vuorinen 2014, 52–53.) Luvussa kolme perehdytään balanced scorecardin eri osa-alueisiin, niiden mittareihin ja osa-alueiden välisiin suhteisiin tarkemmin.

## **2.2 Suorituskyvyn mittauksen menetelmät**

Lönnqvist ym. (2006, 11) mukaan suorituskyvyn mittaamisella viitataan liiketoiminnallisten tekijöiden mittaamiseen erilaisin tunnusluvuin. Tunnuslukujen avulla voidaan selvittää sellaisia menestystekijöitä, jotka ovat tavoitteiden täyttymisen kannalta keskeisiä. Mittareista saatavaa tietoa voidaan sitten soveltaa organisaation liiketoiminnan ja käytänteiden kehittämiseen. Suorituskyvyn mittaaminen on siis johtotason keskeinen työkalu, sillä sen avulla voidaan arvioida laajasti ja kustannustehokkaasti koko yrityksen tilannetta. (Mp.)

Yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen on kehitetty monia erilaisia mittausmenetelmiä eli mittaristoja. Mittareiden tavoitteena on mitata organisaation toiminnan kannalta olennaisia toimintoja sekä kytkeä valitut mittarit organisaation strategiaan ja visioon. Tässä luvussa esitellään kolme erilaista suorituskyvyn mittausjärjestelmää: suorituskykypyramidi, suorituskykyprisma sekä dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Tämän opinnäytetyön lähempään tarkasteluun on kuitenkin valittu pelkästään Kaplanin ja Nortonin kehittämä balanced scorecard -mittaristo. Tämä valinta on tehty sillä perusteella, että balanced scorecard on yksi suosituimmista ja laajimmin käytetyistä suorituskyvyn mittaristoista ja se on luonteeltaan hyvin konkreettinen. Toisaalta kyseisen mittariston toiminnasta on

tehty paljon tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita. Tämän työn empiirinen aineisto pohjaa myös balanced scorecardin käyttöön, sillä VERTTI-hankkeessa yritysten sisäistä suorituskykymittausta sekä verkoston suorituskykymittausta on lähestytty tuloskortin avulla.

### **2.2.1 Suorituskykypyramidi**

Suorituskykypyramidin (*Performance Pyramid System eli PPS*) idean esitti ensimmäisen kerran A.S. Judson vuonna 1990, ja vuonna 1991 R.L Lynch sekä K.F. Cross kehittivät sitä edelleen. Suorituskykypyramidi on nimensä mukaisesti pyramidin muotoon esitetty mittausjärjestelmä, jonka tavoitteena on yrityksen strategian ja toimintojen yhteensovittaminen asiakaslähtöisesti. Pyramidin keskiössä on strategian ja toimintojen määrittäminen hierarkkisiksi tavoitteiksi ylhäältä alaspäin, sekä toisaalta näihin liittyvien mittareiden määrittäminen alhaalta ylöspäin. (Laitinen 2003, 385.)

Hierarkkisessa pyramidissa yrityksen toiminnot jaetaan neljään eri tasoon ylhäältä alaspäin: yrityksen visio, markkinoinnin ja talouden tavoitteet, operatiiviset järjestelmät sekä operatiivisten tavoitteiden taso. Lähtökohtana on, että alemman tason mittareita seurataan tiiviisti, jopa päivittäin, kun taas ylemmän tason mittareita vain tietyin aikavälein. (Olve, Roy & Wetter 1998, 27–28.) Toisaalta pyramidin ideana on myös jakaa tavoitteet ja mittarit sekä ulkoisiin että sisäisiin tehokkuuden mittareihin (Laitinen 2003, 385).

### **2.2.2 Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä**

Laitinen (2003, 400–402) kehitti resurssien kiertokulkuun perustuvan mittaristoviitekehityksen eli dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän (*Dynamic Performance Measurement System eli DPMS*). Mallin pääperiaatteena on siis seurata yrityksen erilaisten sisäisten resurssien kulkua eli sisäistä toimintaa, sekä toisaalta näiden toimintojen muuntumista tuotoiksi yrityksen ulkopuolella.

Laitinen (2003, 401–404) jakoi mallissaan suorituskyvyn kahteen ulkoisen suorituskyvyn dimensioon sekä viiteen sisäisen suorituskyvyn dimensioon. Ulkoisia dimensioita ovat taloudellinen suorituskyky sekä kilpailukyky. Sisäisiä dimensioita sen sijaan kustannukset, tuotannontekijät, toiminnot, tuotteet sekä tuotot. Laitinen (s. 401–404) painottaa dimensioiden valinnassa teoreettisen pohdinnan merkitystä käytännön kokemusten sijaan. Toisin sanoen dimensioiden välisten riippuvuuksien tunteminen on dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän kannalta ensisijaisen tärkeää.

### 2.2.3 Suorituskykyprisma

Suorituskykyprisma (*Performance Prism*) on Cranfieldin yliopistossa vuosina 1997–2000 kehitetty toiminnan ohjauksen suorituskykymittaristo, joka pohjautuu tuloskorttiin ja suorituspyramidiin. Mallissa luodaan balanced scorecardin tapaisia syy-seurauskarttoja eli onnistumiskarttoja, sekä niiden rinnalle epäonnistumista kuvaavia karttoja kuvaamaan mahdollisia riskitekijöitä. Suorituskykyprisman painopisteenä ovat sidosryhmät ja sidosryhmäsuhteiden hyödyntäminen osana liiketoimintaa. (Neely, Adams & Crowe 2001.)

Neely ym. (2001) jakavat suorituskykyprismassa suorituskyvyn mittauksen viiteen tavoitealueeseen. Ensimmäisenä tavoitealueena on sidosryhmätyytyväisyys, jossa keskeisenä on määrittää kaikki sidosryhmät sekä niiden toiveet ja tavoitteet. Toisena alueena on sidosryhmien panos, jossa selvitetään mitä hyötyjä yritys voi omilta sidosryhmiltään saada. Kolmannen osa-alueen, eli strategioiden, tavoitteena on määrittää yrityksen keskeiset strategiset toiminnot sidosryhmäintressien toteuttamiseksi. Neljäs osa-alue, eli prosessien tavoitealue, kuvaa niitä prosesseja, joita strategioiden toteuttamiseen vaaditaan. Viides tavoitealue, kyvykkyydet, sen sijaan selventää niitä kyvykkyyksiä, joita prosessien toteuttamiseen ja parantamiseen tarvitaan.



### 3 BALANCED SCORECARD

Balanced scorecard ja sen käyttö ovat yleistyneet Suomessa 2000-luvulle tultaessa. Mittaristoja on vuosien kuluessa sovellettu ja muunnettu käyttötarkoituksiaan palvelevammiksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16–17.) Kaplan ja Norton (1992) kehittivät alkuperäisen balanced scorecardin tutkittuaan laajasti yritysten suorituskykymittauksia. Ensimmäisen kerran se esiteltiin Harvard Business Review -lehdessä vuonna 1992. Tämän ja myöhemmin ilmestyneiden artikkelien pohjalta balanced scorecard koottiin Kaplanin ja Nortonin toimesta kirjaksi vuonna 1996. (Olve ym. 1998, 23.) Balanced scorecardin pääideana on alusta asti ollut sisällyttää organisaation suorituskykymittaukseen taloudellisten tekijöiden lisäksi myös kaikki muut sen toimintaan vaikuttavat tekijät. Mittaristo on tarkoitettu ensisijaisesti johdon apuvälineeksi, luomaan kokonaisvaltaista kuvaa yrityksen toiminnan eri osa-alueista. (Kaplan & Norton 1992.)

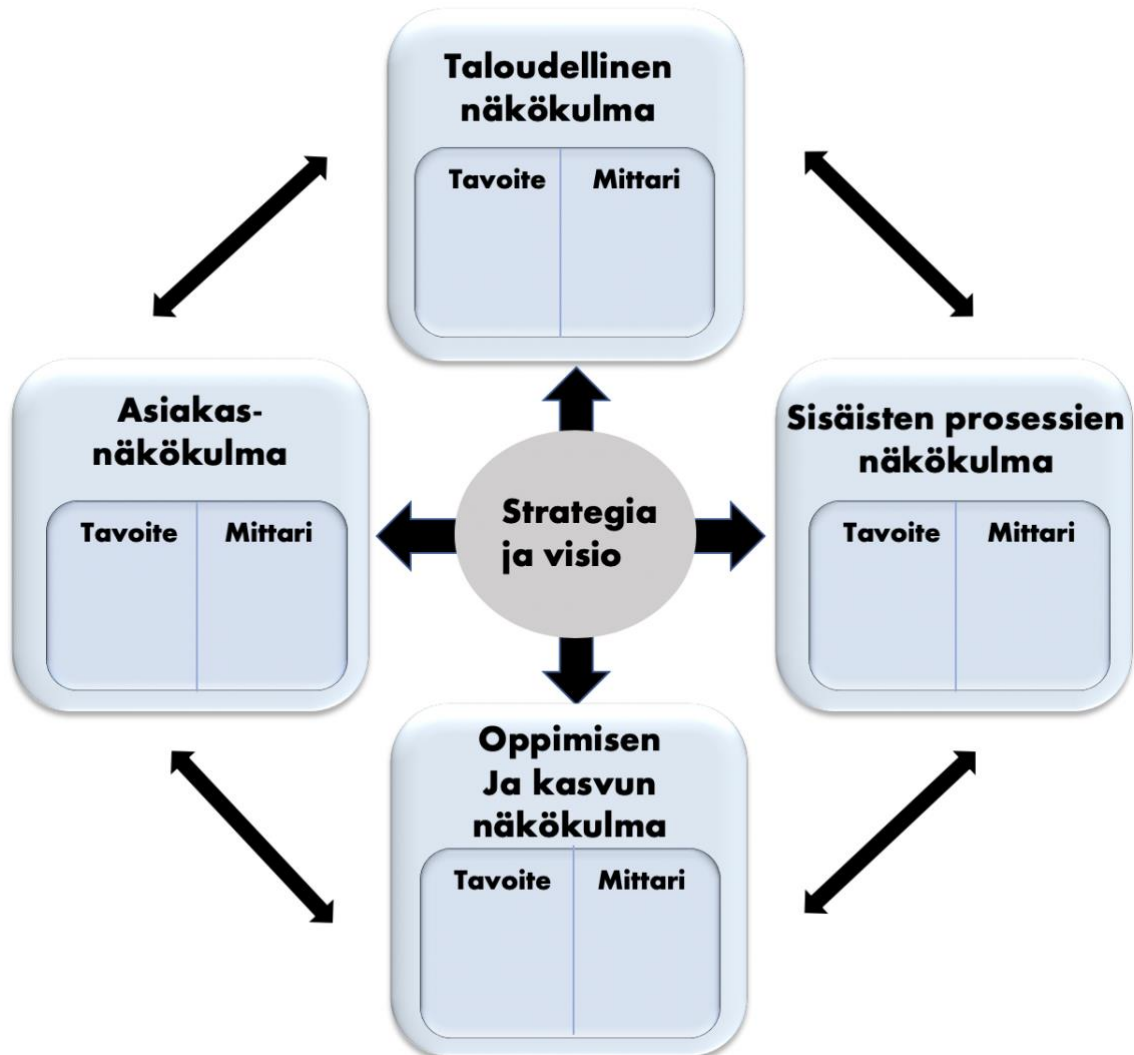
Termistä balanced scorecard voidaan käyttää erilaisia suomenkielisiä vastineita, kuten tasapainotettu tulokortti tai -mittaristo, menestystekijämittaristo sekä lyhyemmin mittaristo tai tulokortti. Termistä voidaan myös käyttää englanninkielistä lyhennettä BSC. (Olve ym. 1998, 23.) Tässä opinnäytetyössä käytetään termin suomennoksia laajasti tilanteeseen sopivalla tavalla, pois lukien tasapainotettu tulostittaristo sekä menestystekijämittaristo. Valituilla suomennoksilla ei siis ole tarkoitus painottaa tai pois lukea mitään balanced scorecardin osa-alueita.

Tämä luku aloitetaan selvittämällä tasapainotetun tulokortin käyttöä sekä mittariston viitekehystä kirjallisuuteen pohjaten. Alaluvuissa 3.1.1–3.1.4 avataan balanced scorecardin eri osa-alueet ja niiden toiminnan kannalta keskeiset seikat. Tämän jälkeen esitellään tulokortin yhteydessä käytetyn strategiakartta-mallin ja kerrotaan sen perustoiminnoista. Luvun lopussa tarkastellaan vielä tulokorttia kriittisesti, eli selvitetään tulokortin heikkouksia tai sen käyttöön liittyviä haasteita.

#### 3.1 Balanced scorecardin perusteet

Kaplan ja Norton (1992) jaottelivat balanced scorecardin neljään eri osa-alueeseen: taloudellinen näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, asiakasnäkökulma sekä

oppimisen ja kasvun näkökulma. Muihin suorituskyvyn mittareihin verrattuna tasapainotettu tuloskortti pyrkii antamaan yrityksen toiminnasta kokonaisvaltaisen kuvan. Pelkkien rahallisten tulosten analysoinnin sijaan tuloskortti kertoo millä keinoin tulokset on saavutettu. (Kaplan & Norton 1992.)



Kuvio 2. Balanced scorecardin osa-alueet ja niiden suhteet (mukaiillen Kaplan & Norton 1992).

Malmi ym. (2006, 62) määrittelee vision yrityksen näkemykseksi tilasta, jossa se pyrkii olemaan tulevaisuudessa. Vision tulisi olla sellainen, joka on mahdollista saavuttaa realistisilla toimenpiteillä. Kun visio on saavutettavissa ja onnistuttu asettamaan lähitulevaisuuden tavoitteeksi, on sen avulla mahdollista johtaa tulosmittareita ja hyödyntää sitä balanced scorecardin yhteydessä. (Mp.)

Malmi ym. (2006, 63) toteavat, että strategia on määriteltävissä hyvin monella eri tavalla. He kertovat, että strategia määritellään balanced scorecardin kontekstissa yleisesti keinoiksi, joiden avulla visio pyritään saavuttamaan. Kaplan ja Norton (2002, 19–20) ovat tutkimustensa pohjalta todenneet, että yritysten taloudellinen menestys on usein sidoksissa strategian selkeyteen sekä strategian toteuttamisjärjestelmien käyttöön. Heidän mukaansa strategian selkeyden kannalta olennaisinta onkin yhdistää eri liiketoiminnan osa-alueille laaditut strategiset tavoitteet, sillä yritysten strategiset tavoitteet esimerkiksi markkinoinnin, henkilöstön, laadun taikka informaatioteknologioiden käytön suhteen voivat vaihdella suuresti. Näiden eri strategisten lähtökohtien vuoropuhelu on siis yrityksen kokonaisstrategian kannalta tärkeää.

Kuviossa 2 näkyy havainnollistettuna tasapainotetun tuloskortin osa-alueet ja niiden suhteet toisiinsa. Kuten kuvioista voi todeta, strategia ja visio ovat tuloskortin keskiössä ja niiden suhde kaikkiin osa-alueisiin on mittarista saatujen hyötyjen kannalta keskeinen. Toisaalta mittariston eri osa-alueet ovat myös vaikutuksissa toisiinsa. Jokaiselle osa-alueelle määritetään tavoitteiden perusteella omat mittarinsa, jotka kuvaavat tavoitteen kannalta keskeisiä tekijöitä. Jako eri osa-alueiden välillä ei aina ole yksiselitteinen. Mittaristo on siis jokaisen osa-alueensa yhteinen kokonaisuus, jossa jokainen näkökulma pyrkii vastaamaan sille keskeiseen kysymykseen. (Kaplan & Norton 1992.)

Kaplan ja Norton (1992) toteavat, että taloudellisen näkökulman kannalta keskeisin kysymys on se, pystyykö yritys tuottamaan omistajilleen lisäarvoa. Asiakasnäkökulman kannalta sama lisäarvokysymys liittyy sen sijaan siihen, miten asiakkaamme näkevät yrityksemme ja kokevat yrityksemme toiminnan. Oppimisen ja kasvun näkökulman sekä sisäisten prosessien näkökulman kannalta keskeisintä on kysyä, millä keinoin pystymme saavuttamaan visiomme ja strategiamme kannalta keskeiset toimintatavat ja kuinka toimintaamme tulisi kehittää. Sisäisten prosessien näkökulmassa korotustuvat tämänhetkisten liiketoimintaprosessien muutos ja oppimisen sekä kasvun näkökulmassa sen sijaan se, miten voisimme tulevaisuudessa kehittää liiketoimintaamme.

Balanced scorecardin toimivuus perustuu osaltaan myös siihen, että sen eri mittareita on tarkoitus seurata jatkuvasti. Jatkuvan seurannan avulla strategiaa ja

visiota voidaan tarvittaessa muokata liiketoiminnan kannattavuuden kannalta toimivampaan suuntaan. (Olve ym. 1998, 24–25.) Mittareita ja niiden eri näkökulmia on myös tärkeä arvioida jokaisen yrityksen tavoitteisiin ja luonteeseen sopiviksi, sillä mittarit eivät sellaisenaan välttämättä sovi jokaisen organisaation käyttöön (Malmi ym. 2006, 23–24). Jo Kaplan ja Norton (1992) totesivat tuloskortin käytön kannalta olennaiseksi muokata sitä oman yrityksen tarpeiden mukaiseksi. Neljän edellä mainitun näkökulman ohella tuloskorttiin on ehdotettu lisättäväksi muita näkökulmia, kuten henkilöstö-, ympäristö- ja yhteiskunnallinen näkökulma (Malmi ym. 2006, 24).

Balanced scorecardia voidaan soveltaa myös julkisen sektorin organisaatioihin. Määttä ja Ojala (2005, 50–52) ovat kehittäneet tuloskortista julkishallinnon organisaatioiden käyttöön oman mittariston julkisen sektorin organisaatioiden erityispiirteet huomioon ottaen. Tätä mittaristoa he nimittävät tasapainoiseksi onnistumisstrategiaksi ja sen osa-alueet on jaettu balanced scorecardin tavoin neljään osa-alueeseen, joita ovat vaikuttavuus, resurssit ja talous, prosessit ja rakenteet sekä uudistuminen ja työkyky. Tasapainoisen onnistumisstrategian tavoitteena onkin heidän mukaansa kiinnittää erityistä huomiota julkisen sektorin organisaatioiden eroavaisuuteen yksityisen sektorin yrityksistä. Toisin sanoen, mittariston avulla he ovat pyrkineet luomaan julkisille organisaatioille balanced scorecardin kaltaisen tuloskorttimittariston, joka kuitenkin ottaa huomioon julkisen sektorin ominaispiirteet. Tässä opinnäytetyössä keskitetään tarkastelu kuitenkin ensi sijassa yksityisiin yrityksiin eikä oteta kantaa julkisen sektorin organisaatioiden tuloskorttien käyttöön.

### **3.1.1 Taloudellinen näkökulma**

Lähes jokaisen yrityksen tavoitteet kulminoituvat kannattavaan kasvuun ja taloudellisen lisäarvon tuottamiseen omistajille, joten taloudellista näkökulmaa voidaan pitää balanced scorecardin näkökulmista helpoiten sovellettavana. Yrityksen kasvua ja kannattavuutta voidaan kuvata erilaisten tunnuslukujen avulla, joita ovat esimerkiksi liikevaihdon kasvuprosentti ja liikevoitto. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 199–200.) Olve ym. (1998, 236) esittävät taloudellisen näkökulman mittareiksi vielä muun muassa yrityksen vakavaraisuutta, markkina-

arvoa, katetuottoprosenttia ja uusista tuotteista tai uusista liiketoimista saatua voittoa. Näin ollen taloudellista näkökulmaa voidaan mitata hyvin monella eri tavalla.

Malmi ym. (2006, 25.) toteavat, että taloudellisesta näkökulmasta voidaan käyttää myös nimitystä omistajanäkökulma, sillä näkökulman tavoitteena on mitata asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. He painottavat, että on kuitenkin otettava huomioon, että omistajaa kiinnostavat taloudellisten seikkojen lisäksi myös muut menestykseen liittyvät tekijät. Tähän omistajalähtöisyyteen ja sen huomioimiseen osana taloudellisia mittareita on esitetty ratkaisuksi taloudellisen lisäarvon käsitteen sisällyttämistä osaksi taloudellisen näkökulman suoritusmittausta (Järvenpää ym. 2003, 199–202).

Taloudellisen tai omistajanäkökulman mittarit kuvaavat lähtökohtaisesti sitä, kuinka onnistuneesti yrityksen strategia on toiminut taloudellisesti. Lisäksi ne asettavat tavoitteet tulevaisuuden strategian kehitykselle. Täten taloudellisen näkökulman mittarit voidaankin jakaa kahteen eri näkökulmaan. Niillä kuvataan, kuinka hyvin strategia on toteutunut taloudelliselta kannalta katsottuna, ja toisaalta niiden avulla määritetään strategioiden ja muiden mittareiden tavoitteita. (Malmi ym. 2006, 25.) Tätä näkökulmaa on kuitenkin kritisoitu, sillä lyhytaikaisten taloudellisten vaihteluiden ajatellaan loppupeleissä olevan liiketoiminnan kannalta vähemmän merkityksellisiä, kuin esimerkiksi asiakastyytyvyyden tai sisäisten prosessien toimivuuden. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että uskotaan muiden balanced scorecardin osa-alueiden merkityksen kasvuun. Kun esimerkiksi asiakasnäkökulma ja oppiminen sekä kasvu toimivat ja tuottavat tulosta, myös taloudellinen vakaus ja kasvu seuraavat perässä. (Kaplan & Norton 1992.)

### **3.1.2 Sisäisten prosessien näkökulma**

Kaplanin ja Nortonin (1996, 92–93) mukaan sisäisten prosessien näkökulman tavoitteena on havaita ne asiat, joita yrityksen tulee sisäisen toimivuutensa kannalta tehdä, jotta asiakkaille voidaan luoda lisäarvoa tuottavia hyödykkeitä. Tätä tulokortin osa-aluetta johtajat voivat käyttää apunaan muokatessaan oman yrityksensä tai osastonsa jokapäiväisiä toimia yhä tehokkaammiksi ja asiakasystävällisemmiksi. Sisäisten prosessien näkökulman onkin usein ajateltu

olevan juuri balanced scorecardin erottava tekijä verrattuna aikaisempiin tulostittaristoihin (Malmi ym. 2006, 27–28).

Yrityksen strategian kannalta merkityksellisimmiksi eli niin kutsutuiksi ydinprosesseiksi voidaan lukea seuraavat prosessit: tilaus-valmistus-toimitus, myynnin jälkeiset (*after sales*) prosessit sekä innovointiin eli tuotekehitykseen liittyvät prosessit (Järvenpää ym. 2003, 204–205). Tilaus-valmistus-toimitus -prosessien kohdalla tärkeimpiä mittauskohteita ovat kustannukset, aika sekä tuotteen tai palvelun laatu ja tuotannon tehokkuus. Näitä mittareita ovat muun muassa hukkaprosentti, tuotannon osuus kokonaistyöajasta sekä eri toimintojen kustannukset. (Mp.)

Myynnin jälkeisten prosessien, kuten takuuhuoltojen tai reklamaatioiden käsittelyn, uskotaan vaikuttavan suuresti asiakkaiden kokonaistyytyväisyyteen. Tämä siis tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelu ja sen onnistuminen koetaan tärkeäksi osaksi tuotteen tai palvelun ostoa. After sales -mittareita ovat esimerkiksi reklamaatioiden käsittelyihin kulunut aika ja käsittelykustannukset sekä keskimääräinen asiakaspalvelun odotusaika. Tuotekehitys on yrityksen toiminnan kannalta keskeistä siksi, että kehittämällä tuotteita ja palveluita asiakkaiden palautteen perusteella, voidaan ylläpitää omaa markkina-asemaa. Innovoinnin mittareiksi voidaan valita esimerkiksi tuotekehityksen osuuden mittaaminen kokonaisliikevaihdosta. Niin tilaus-valmistus-toimitus -prosessien kuin after sales- ja innovaatioprosessien kannalta olennaisinta on siis mitata hyödykkeiden kustannuksia, tuotantoon kulunutta aikaa sekä kokonaiskustannuksia. (Järvenpää ym. 2003, 204–205.)

Kaikkien edellä mainittujen sisäisten ydinprosessien mittaaminen samaan aikaan ei kuitenkaan välttämättä ole tehokasta. Siksi strategisten linjojen kautta tulisi määrittää, mitkä mittarit ovat kulloinkin oleellisimpia ja strategian kanssa yhteneviä. (Malmi ym. 2006, 27–28.) Sisäisiä prosesseja ja niiden tulostittareita arvioidessa on Kaplanin ja Nortonin (2004, 203–204) mielestä toisaalta myös tärkeä ymmärtää se, että aineettomien pääomien valjastaminen käytäntöön on usein haastavaa elleivät yrityksen strategia ja visio ole selkeitä sekä kaikkien sidosryhmien tiedossa.

### 3.1.3 Asiakasnäkökulma

Asiakastyytyväisyys ja yrityksen suhteet asiakkaisiinsa ovat yhä enenevässä määrin merkityksellisiä liiketoiminnan kannalta. Asiakkaiden kannalta katsottuna olennaisinta tuotteen tai palvelun valinnassa ovat laatu, toimintakyky, palvelu sekä näihin kulunut aika. Siksi asiakasnäkökulman mittareita tulisi kehittää juuri näiden seikkojen pohjalta. (Kaplan ja Norton 1992.) Toisin sanoen yrityksen strategisen toimivuuden kannalta olennaista on luoda asiakkaalle parempaa lisäarvoa kuin muut kilpailijat (Järvenpää ym. 2003, 202).

Asiakasnäkökulmasta voidaan esittää kahdenlaisia mittareita: perusmittareita ja asiakaslupauksen mittareita. Perusmittareista löytyy samanlaisia piirteitä eri yrityksissä ja tähän ryhmään kuuluu tavallisesti asiakaskannattavuutta, asiakastyytyvyyttä ja uusien asiakkaiden lukumäärää mittaavia mittareita. (Malmi ym. 2006, 26.) Asiakaslupauksen mittarit ovat luonteeltaan ennakoivia mittareita, eli niiden avulla pyritään selvittämään, miten toisaalta nykyiset asiakkaat saataisiin pidettyä mukana ja toisaalta saataisiin houkutelua lisää asiakkaita. Näiden mittareiden avulla siis ennakoidaan sitä, miten esimerkiksi palvelun tai tavaran hinta sekä laatu vaikuttavat asiakkuuksien pysyvyyteen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 260.)

Olennaisinta asiakasnäkökulmaa tarkasteltaessa on hankkia vastauksia siihen, miten juuri asiakas näkee kohdeyrityksen ja millaisia muutoksia asiakas sen toimintaan toivoisi. Näiden pohjalta yrityksen strategisia toimia voidaan viedä asiakasystävällisenpään suuntaan. (Kaplan & Norton 1992.) Asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen mahdollistamisessa voidaan käyttää apuna asiakkaiden ryhmittämistä eli segmentointia. Tällöin asiakkaat jaetaan esimerkiksi erilaisten ominaisuuksiensa, kiinnostuksen kohteidensa tai kulutustottumuksiensa mukaan erilaisiin ryhmiin, ja selvitetään, kuinka suuri prosentti asiakaskunnasta kuuluu kuhunkin ryhmään. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 259–260.)

### 3.1.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

On todettu, että yli 75 prosenttia yrityksen arvosta liittyy aineettomaan pääomaan. Tästä syystä yrityksen tulee panostaa sen strategian laatimisessa ja toteutuksessa

aineettoman pääoman käytön tehostamiseen. (Kaplan & Norton 2004, 27.) Oppimisen ja kasvun näkökulmasta olennainen kysymys onkin se, pystymmekö me yrityksenä yhä kehittymään ja lisäämään arvoa omistajillemme valjastaen aineetonta pääomaamme käytäntöön. Ilman näitä tekijöitä yrityksen ja sen myymien palveluiden tai tuotteiden arvo ei voi säilyä. (Kaplan & Norton 1992.) Malmi ym. (2006, 29) esittävät, että oppimisen ja kasvun näkökulmassa on keskeistä määrittellä se, millaiseksi yrityksen infrastruktuuria halutaan tulevaisuudessa kehittää.

Kaplan ja Norton (2004, 207) ovat tutustuneet satojen strategiakarttojen ja balanced scorecard -mittaristojen oppimisen ja kasvun näkökulmaan ja tunnistaneet niistä kuusi useimmin esille nousevaa tavoitetta. Inhimilliseen pääomaan kuuluu tavoitteena strateginen osaaminen, joka pitää sisällään käytettävissä olevat taidot ja osaamisen, joiden avulla on mahdollista suorittaa strategian vaatimat tehtävät. Informaatiopääomaan sisältyy tavoitteena strateginen informaatio, joka pitää sisällään käytettävissä olevat tietojärjestelmät ja infrastruktuurin. Nämä ovat hyödyllisiä strategian tukemisessa. Organisaatiopääomaan kuuluu neljä erilaista tavoitetta, jotka ovat kulttuuri, johtajuus, kohdistus ja tiimityö. Kulttuuri käsittää yrityksen yhteisen mission, vision ja arvojen ymmärtämisen. Johtajuus nähdään myös tärkeänä tavoitteena, sillä yrityksen kannalta on tärkeää, jotta sillä on osaavia johtajia monella eri yrityksen tasolla. Tiimityöhön kuuluu se, että henkilöstö ymmärtää yrityksen strategian ja kohdistamiseen se, että yrityksen tavoitteet on kohdistettu onnistuneesti kaikilla organisaation tavoilla. Nämä aineetonta pääomaa ja sen eri osa-alueita kuvaavat tavoitteet luovat aineettomille pääomille kehyksen, jonka avulla ne voidaan integroida osaksi yrityksen strategiaa. (Kaplan & Norton 2004, 207.)

Aineettoman luonteensa vuoksi oppimisen ja kasvun näkökulman ominaisuuksista on ehkä vaikein kehittää toimivia mittareita. Tämän näkökulman mittarit voidaan jaotella syy- sekä seurausmittareihin. (Järvenpää ym. 2003, 205–206.) Kaplan ja Norton (1996, 126–127) jaottelevatkin yrityksen oppimisen ja kasvun kolmeen aineettoman pääoman ryhmään, joita ovat inhimillinen pääoma, informaatiopääoma sekä organisaatiopääoma. Mitattavia asioita oppimisen ja kasvun näkökulmassa ovat esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyys ja osaaminen sekä teknologian toimivuus (Malmi ym. 2006, 28–30).



### 3.2 Strategiakartta

Kaplan ja Norton (2004, 31–32) kehittivät balanced scorecardin rinnalle strategiakartan, jonka tarkoituksena on tukea organisaatiojohtoa strategiakokonaisuuden laatimisessa, ja sitä kautta myös tuloskortin käytössä. Strategian laatiminen yleisellä tasolla ei ole haastavaa, mutta konkreettisten strategiaan pohjautuvien tekojen toteuttaminen voi sen sijaan olla vaikeaa. Mittausjärjestelmän suunnittelu auttaa yritystä sen strategian toteuttamisessa ja selkeyttämisessä. Strategian osalta on tärkeää muuntaa se muutamaksi keskeiseksi aiheeksi ja tavoitteeksi, joiden avulla pystytään kehittämään yrityksessä yhteinen ymmärrys halutuista tavoitteista. (Kankkunen ym. 2005, 143.)



Kuvio 3. Strategiakartan yleinen malli (mukaillen Kaplan & Norton 2004, 33).

Kuten kuviosta 3 voi havaita, strategiakartan laadinnassa olennaista on ymmärtää yrityksen strategian ja toisaalta balanced scorecardin laaja-alaisuus. Strategiakartan avulla luodaan siis visuaalinen kartan muotoon laadittu tiivistelmä yrityksen strategiasta ja siitä, mitkä tekijät yrityksessä tuottavat arvoa. Sen tavoitteena on siis auttaa ja ohjata yritysjohtoa aineettoman pääoman

muuntamisessa osaksi strategiaa ja sitä kautta balanced scorecard -mittariston käyttöönotossa. (Kaplan & Norton 2004, 76.)

Kaplanin ja Nortonin (2004, 58) mukaan strategiakartan laatiminen alkaa siitä, että yritysjohton tulee valita tuottavuusstrategian sekä kasvustrategian väliltä se, kumpaa strategiasuuntaa yritys haluaa painottaa. Kuten kuvio 3 osoittaa, taloudellisen näkökulman kannalta tuottavuusstrategiassa keskeistä on ensinnäkin kustannusrakenteen parantaminen sekä toiseksi pääoman hyödyntämisen lisääminen. Sen sijaan kasvustrategialle olennaisinta on asiakasarvon nousu sekä tulonlähteiden laajentaminen. Tuottavuusstrategian parantaminen tarkoittaa käytännössä esimerkiksi menojen ja kulujen vähentämistä sekä tehokkuuden ja suunnitelmallisuuden lisäämistä. Kasvustrategian tuottavuuden kasvu sen sijaan koostuu esimerkiksi tuoteportfolion laajentamisesta sekä arvon lisäämisestä asiakkaalle muun muassa monitasoisen asiakassuhteen kautta. (Mp.)

Kaplan ja Norton (2004, 60–61) toteavat, että asiakasnäkökulman (kuvio 3) tasolla tärkeimpänä yksittäisenä sekä kasvu- että tuottavuusstrategian kannalta olennaisena tekijänä voidaan mainita arvolupauksen määrittäminen. Arvolupauksen määrittäminen tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen strateginen kohderyhmä eli asiakassegmentit määritellään seuraavien tekijöiden kautta: tuotteen tai palvelun määreet, imago sekä suhde asiakkaan ja yrityksen välillä. Tavoitteena on siis näiden tekijöiden kautta viestiä asiakkaalle, miksi juuri kyseinen yritys on kilpailijoitaan parempi vaihtoehto. (Mp.)

Asiakasnäkökulman arvolupaustyyppit Kaplan ja Norton (2004, 62–64) jakavat neljään erilaisen arvolupauksen kategoriaan: alhaiset kokonaiskustannukset, tuotejohtajuus, kokonaisvaltaiset asiakaskohtaiset ratkaisut sekä lock in -strategia eli korkeisiin toimittajan vaihtokustannuksiin perustuva strategia. Alhaisten kokonaiskustannusten arvolupaus painottaa esimerkiksi alhaista hintaa sekä ostamisen helppoutta. Tuotejohtajan arvolupaus on sen sijaan sitä, että yritys tuo markkinoille täysin uudenlaisen tuotteen ja toimii siten markkinajohtajana kilpailemalla hintojen sijaan laadulla ja uusilla innovaatioilla. Lock in -strategian eli korkeisiin vaihtokustannuksiin perustuvan strategisen arvolupauksen keskiössä on tuottaa tuote tai palvelukokonaisuus, jonka kautta yritys onnistuu luomaan sellaisen myyntialustan, joka on sekä asiakkaalle sekä muille yrityksille mahdollisimman

edullinen kaikissa sanan merkityksissä. Asiakaskohtaisten kokonaisratkaisujen kautta pyritään tarjoamaan asiakkaalle paras mahdollinen räätälöity kokonaisratkaisu, jolloin suhde asiakkaan ja yrityksen välillä on pitkäaikainen. (Mp.)

Kolmantena vaiheena strategiakartan luomisessa keskitytään yrityksen sisäisten prosessien näkökulmaan. Kuten kuvio 3 osoittaa, tämän näkökulman kannalta keskeisintä on määrittää strategian kannalta tärkeimmät ja olennaisimmat sisäisiin toimiin liittyvät prosessit. Nämä prosessit ovat kasvu- ja tuottavuusstrategian kohdalla erilaiset, mutta keskeisintä molemmissa on se, että prosessien kautta pyritään toteuttamaan asiakkaalle annettua arvolupausta sekä parantamaan tuotantoprosesseja alentaen samalla niiden kustannuksia. Kasvustrategian kannalta keskeisiä prosesseja ovat innovaatio- sekä lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit. Tuottavuusstrategian näkökulmasta sen sijaan toiminta- ja asiakasprosessit. Prosessien painotusten valinnat riippuvat asiakasnäkökulmassa määritetyistä arvolupauksista. (Kaplan & Norton 2004, 64–71.)

Viimeisenä strategiakartan vaiheena on oppimisen ja kasvun näkökulma, jossa määritetään yrityksen aineettoman pääoman rooli sen strategiassa. Toisin sanoen tämän näkökulman kautta määritetään ne käytännön työtehtävät ja -vaiheet, joiden kautta toteutetaan strategisia valintoja. Niin kuin kuvio 3 selviää, yrityksen aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma sekä organisaatiopääoma. Inhimillinen pääoma sisältää yrityksen käytettävissä olevia tietoja ja taitoja eli työntekijöiden osaamista. Informaatiopääoma sen sijaan koostuu strategian toteutusta tukevista teknologioista. Organisaatiopääoma käsittää yrityksen kyvyn ja valmiudet toteuttaa erilaisia prosesseja, joiden keskiössä ovat yrityksen kulttuuri, johtajuus, kohdistus sekä tiimityö. (Kaplan & Norton 2004, 73.)

### **3.3 Mittariston kriittinen tarkastelu**

Balanced scorecardiin ja sen toimivuuteen liittyen on osaltaan esitetty myös kritiikkiä. Kritiikkiä analysoidessa tulee kuitenkin myös ottaa huomioon se, että osa tuloskortin toimimattomuudesta voi liittyä myös sen puutteelliseen implementointiin

yrittäjien sisällä. (Malmi ym. 2006, 231.) Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että balanced scorecardin oikeanlainen käyttö lisää yrityksen mahdollisuuksia menestykseen ja kasvuun (Kaplan & Norton 2002, 390–391).

Kasurinen (2003, 341) toteaa omassa tutkimuksessaan, ettei balanced scorecard kaikissa tapauksissa anna tarpeeksi huomiota muutoksen käsitteelle. Hänen mukaansa erityisesti alkutekijöissä olevan organisaation kohdalla muutoksen huomioiminen osana balanced scorecardia olisi tärkeää. Muutoksen huomiotta jättäminen voi hänen mukaansa johtaa yrityksen rakenteiden vääristymään, ja siten ohjata sen kehitystä virheelliseen suuntaan.

Epstein ja Manzoni (1997, 14) sen sijaan osoittavat epäilyksen strategian ja suoritusmittausten suhteen toimivuuteen. Heidän mukaansa saattaa olla mahdotonta sopia sellaista strategiaa, joka yhtä aikaa vastaisi koko yrityksen johdon visiota ja toisaalta olisi niin tarkka, että sen pohjalta voitaisiin luoda yhteneväinen tulokortti. Malmi ym. (2006, 232–233) vastaavat tähän sanomalla, ettei strategian kuulukaan olla muuttumaton. Heidän mukaansa balanced scorecardin ideana onkin juuri se, että sitä voidaan jatkuvasti muokata yrityksen strategian mukaan.

Olve ym. (1998, 87–95) muistuttavat mittariston eri osa-alueiden tasapainon tärkeydestä. Heidän mukaansa mittariston jatkuvaa kehitystä ei tule unohtaa, sillä tulokortti on vain yksi keino strategian ja vision konkretisoimiseen. Tulokortin kehittäjät Kaplan ja Norton (2002, 390–403) ovatkin määrittäneet balanced scorecardin kannalta kolme keskeistä ongelmaa. Näitä ovat siirtymävaihe, suunnittelu sekä prosessi. Siirtymävaihe koskee yleisimmin fuusioituneita yrityksiä, joiden yhdistyneen johdon strategiset näkemykset voivat vaihdella suuresti, eikä niistä välttämättä päästä yhteisymmärrykseen. Tällöin tulokortin käyttö osana yrityksen toimintaa vaikeutuu. Suunnitteluvirheet sen sijaan voidaan välttää käyttämällä tarpeeksi monia ja tarpeeksi erilaisia mittareita osana tulokorttia. Tässäkin olennaisena osana on sitoa mittaristot strategiaan parhaalla mahdollisella tavalla. Prosessien epäonnistuminen on yleisin syy tulokortin toimimattomuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen sisäiset operationaaliset toimet ovat epäonnistuneet. Näitä voivat olla esimerkiksi se, että mittaristojen suunnitteluun ei oteta mukaan tarpeeksi johdon ulkopuolista henkilöstöä sekä se, että tulokorttimittaristoa toteuttaa kokemattomat konsultit. (Mp.)

## 4 VERKOSTOT JA VERKOSTON SUORITUSKYVYN MITTAUS

Verkostot ja verkostotoiminta eivät ole uusia keksintöjä, vaan niiden juuret voidaan ajoittaa jo aivan inhimillisen toiminnan alkulähteille. Verkostoja muodostavat yksittäisten ihmisten lisäksi esimerkiksi erilaiset järjestöt ja yhdistykset sekä myös eri yritykset ja organisaatiot. Tänä päivänä verkostotoimintaa voidaan pitää yritysten liiketoiminnan ja menestyksen kannalta jopa elinehtona. (Hakanen, Heinonen, Sipilä 2007, 9.)

Verkoston käsitteestä on kuitenkin vaikea muodostaa yleispätevää määritelmää. Tässä opinnäytetyössä verkostoilla viitataan ensi sijassa Hakanen ym. (2007, 15) määrittelemiin verkostotalouksiksi tai yritysverkostoiksi kutsuttaviin liittoumiin, joissa verkostoituminen perustuu siitä saataviin hyötyihin. Tämä tarkoittaa siis sitä, että verkostojen kautta yritysten on mahdollista saavuttaa tehokkaampaa liiketoimintaa. Verkostoissa yritysten keskinäinen työnjako syvenee ja eri yritykset pääsevät hyödyntämään toistensa vahvuuksia. (Mp.) Yritysverkostot on siis ensi sijassa luotu vastaamaan yritysten oman ydinosaamisen ulkopuoliseen tarpeeseen.

Tässä luvussa perehdytään verkostojen toimintaan ja verkoston suorituskyvyn mittaukseen. Ensimmäisessä ja toisessa alaluvussa pohditaan kirjallisuuden pohjalta verkostoitumisen syitä, seurauksia ja keinoja. Näiden jälkeen esitellään pienten- ja keskisuurten yritysten verkostoitumisen erityispiirteitä. Luvun lopussa – alkaen luvusta 4.4 – pohditaan verkostojen suorituskykymittausta ja sen erilaisia menetelmiä.

### 4.1 Verkostoitumisen hyödyt ja haasteet

Hakanen ym. (2007, 23–25) mukaan erityisesti nykyisen teknologisen ja tietoteknillisen kehityksen sekä globalisoitumisen myötä yritysten on yhä vaikeampi kattaa kaikkea tarvitsemaansa osaamista omalla sisäisellä työvoimallaan. Verkostoitumisen merkitys kasvaa siis siksi, että verkostoituneet yritykset kykenevät reagoimaan markkinoiden muuttuviin olosuhteisiin ja tarpeisiin nopeammin, kuin verkostoitumattomat yritykset. Tässä keskiössä ovat kilpailuetujen lisäksi myös verkostoitumisen tuomat kustannusedut sekä tuottavuuden parantaminen. (Mp.)

Varamäki ym. (2006, 15–17) jakavatkin verkostoitumisesta saatavat hyödyt neljään osa-alueeseen: oppiminen, kustannussäästöt, uskottavuus ja näkyminen markkinoilla sekä innovatiivisuus. Oppimisen hyöty syntyy siitä, että ryhmässä tiedon jakaminen ja innovatiivisten ratkaisujen keksiminen on tehokkaampaa kuin yksin. Kustannussäästöt sen sijaan syntyvät resurssien yhteishankinnasta ja käytöstä. Tällöin verkostoituneet yritykset pyrkivät esimerkiksi hankkimaan yhteisiä toimitiloja tai kalliita laitteistoja yhteiskäyttöön. Uskottavuus ja näkyvyys markkinoilla perustuvat siihen, että verkostotoiminnan kautta yritykset pystyvät kehittämään tehokkaammin ryhmäimagoaan ja -brändiään. Tällöin pelkästään yhden yrityksen imago tai sen säröt eivät vaikuta yhtä voimakkaasti sen liiketoimintaan. Innovatiivisuus taas perustuu oppimisen tavoin tiedon jakamiseen. Opittuaan uutta tai saatuaan ryhmästä uusia ideoita voidaan riskittömämmin ja kustannustehokkaammin kokeilla uusia innovaatioita verkoston eri yritysten kesken. (Mp.)

Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila (2002, 52–52; 120) esittävät, että verkostoituminen ei kuitenkaan aina ole täysin riskitöntä tai absoluuttisesti toimivaa. Yritysverkostot ovat luonteeltaan joustavia, mutta muutosten läpivieminen voi olla haastavaa verkostojen jäykkyydestä johtuen. Liian tiivis yhteistyö osaltaan heikentää verkostojen välistä innovatiivisuutta ja nopeaa reagointikykyä markkinoiden muutoksiin. Liian vakiintunut yhteistyö voi myös vaikeuttaa liiketoimintaa siten, että se lisää verkostojen vertikaalista integraatiota, eli tuotannon eri osa-alueiden yhdistymistä, jota juuri verkostoitumalla pyritään ehkäisemään. Toisin sanoen verkostoitumisen suurena haasteena on yrityksen sisäisen toiminnan ja verkostojen yhteistoiminnan välisen suhteen tasapainottaminen. (Mp.) Järvenpää ym. (2013, 459) mukaan verkostotoiminnan haasteeksi voidaan sen sijaan todeta ohjauksen ja johtamisen ongelmat. Kun mukana on monta tekijää eli erilaista yritystä, tulee verkostotoiminnan yksimielisestä hallinnasta vaikeaa (mp.). Tähän johtamisen ja päätöksenteon haastavuuteen onkin kehitetty avuksi verkostonsuorituskyvyn mittareita.

## 4.2 Verkostojen toiminta

Verkostoja voidaan määritellä erilaisista lähtökohdista. Verkostoituminen on myös tärkeää erottaa ulkoistamisesta, vaikka syyt näiden kahden käytössä ovat usein samankaltaiset. Ulkoistaminen on verkostoitumista ilmavampaa, sillä puhtaan tiiviin yhteistyösuhteen sijaan kyseessä on asiakkaan ja palveluntuottajan välinen suhde, jossa yhteistyön määrä on vähäistä. Verkostoitumisessa vastuu ja päätöksenteko jaetaan yritysten kesken. (Valkokari ym. 2009, 54–59.) Toisaalta verkostoitumisen keskiössä on myös yritysten välinen luottamus.

Pekkola (2013, 6) jaottelee Camarinha-Matos ym. (2009) teokseen pohjautuen verkostoyhteistyön muotoja seuraavasti:

- Ohjattu verkosto. Verkoston tavoitteet ovat samoja, kuin perinteisessä verkostossa. Ero perinteisiin verkostoihin on se, että toimintaa ohjataan tiiviisti yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Ohjatussa verkostossa eri organisaatioilla on kuitenkin yleensä vielä myös omat tavoitteensa ja päämääränsä.
- Yhteistoiminnallinen verkosto syventää ohjatun verkoston toimintaa koskemaan myös yhteisten resurssien jakoa. Usein tällaisella verkostolla on yhteisiä tavoitteita, joiden saavuttamiseksi jaetaan yhteisiä työpanoksia.
- Yhteistyöverkosto on edellä mainituista verkostoitumistavoista kattavin, sillä se muistuttaa eniten yrityksen sisäistä liiketoimintaa. Tällaisessa verkostossa tiedon kulku ja toiminnan suunnitelmallisuus ovat onnistumisen kannalta ensisijaisen tärkeitä tekijöitä.

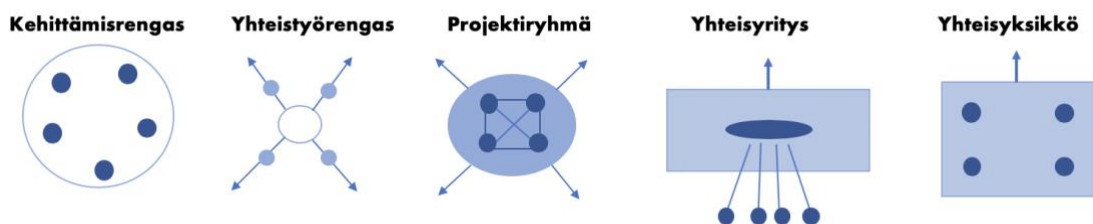
Muita verkostoitumisen muotoja ovat esimerkiksi kärkiyritysverkostot. Tässä verkostoitumistyyppissä voidaan määrittää yksi – muita verkoston yrityksiä vahvemmassa asemassa oleva – yritys, jonka vahvempi asema perustuu esimerkiksi laajempiin resursseihin, osaamiseen tai tuoteoikeuksiin. (Järvenpää 2009.)

### 4.3 Pk-yritykset ja niiden verkostoitumisen ominaispiirteet

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä (pk-yritykset) on niille ominaisia erityispiirteitä. Pk-yrityksen tunnusmerkistön täyttääkseen yrityksen palveluksessa tulee olla vähemmän kuin 250 työntekijää. Lisäksi vuosittaisen liikevaihdon tulee olla enimmillään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusummaksi muodostua korkeimmillaan 43 miljoonaa euroa. (Euroopan komissio 2015, 10.) Tämän opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa eli VERTTI-hankkeessa tarkastellut yritykset ovat kaikki pk-yrityksiä. Siksi niiden verkostotoiminnassa voidaan erottaa tiettyjä pk-yrityksille ominaisia erityispiirteitä.

Pystyäkseen kilpailemaan suurten yritysten kanssa pk-yritykset kehittävät monenkeskisiä yhteistyöryhmiä. Onhan suuryrityksillä enemmän resursseja käytettävissään muun muassa tuotekehitystä, markkinointia ja kansainvälistymistä varten. (Varamäki ym. 2004, 9.) Erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset hyödyntävät niin sanottua ulkoisen kasvun strategiaa, eli ulkopuolisen työvoiman ja osaamisen ostamista oman työvoiman kasvattamisen sijaan. Tämä on pk-yrityksille huomattavasti riskittömämpää ja siten usein myös kustannustehokkaampaa. (Varamäki ym. 2004, 13.) Myös monissa VERTTI-hankkeen yrityksissä hyödynnetään työprosessien ulkoistamista.

Varamäki (2001, 136) jaotteli tutkimuksensa pohjalta pk-yritysten verkostoitumisen viiteen eri tyyppiseen yhteistyön malliin, joita ovat kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys sekä yhteisyksikkö (kuvio 4).



Kuvio 4. Pk-yritysyhteistyön malleja (mukaillen Varamäki 2001, 136).



Kehittämisen rengas on pienyrityksille tyypillinen yhteistyömalli. Siinä yrityksillä ei yleensä ole sopimusperusteista yhteistyötä, vaan yritysten edustajat tapaavat säännöllisesti, vaihtavat ideoita ja oppivat uutta toinen toisiltaan. Yhteistyörengas on kehittämisen renkaaseen verrattuna muodollisempaa verkostoitumista. Yrityksillä on käytössään jokin yhteisesti hankittu resurssi (kuten tuotantokone) johon kaikilla jäsenillä on käyttöoikeus. Projektiryhmä sen sijaan kokoaa yhteen eri yritysten resurssivahvuuksia, jolloin syntyy yhteinen asiakkaille tarjottava lopputuote. Yhteisyritys kokoaa kahden tai useamman yrityksen pohjalta uuden yrityksen, jonka omistus jakautuu perustajien kesken. Yhteisyksikkö on taas sidoksiltaan tiukin verkostoitumismalli, sillä siinä yritykset yhdistyvät yhteisen osakeyhtiön alle, eli ne yhdistyvät yhdeksi uudeksi yritykseksi. (Varamäki 2001, 136–144.)

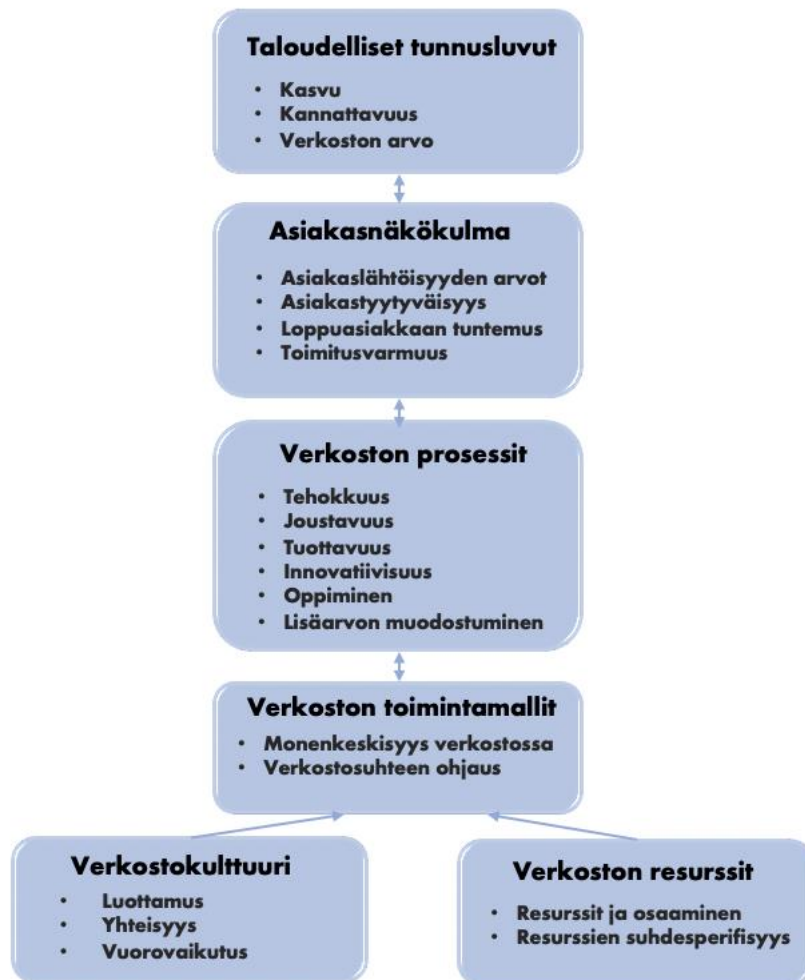
#### **4.4 Yritysverkostojen suorituskyvyn mittaamisen menetelmiä**

Yksittäisten yritysten suorituskyvyn mittaukseen suunnitellut mittaristot eivät sellaisenaan välttämättä ole tehokkaita verkoston suorituskyvyn mittaamisessa. Tästä syystä yritysverkostojen suorituskyvyn mittaamiseen on kehitetty verkostojen erityispiirteet huomioivia viitekehyskäsitteitä. Varamäki ym. (2004, 52–53) sanovat, että kuten yrityksen sisäinen tulostulosmittaus myös verkostosuorituskykyarvio on tiukasti sidoksissa yrityksen tai verkoston strategiaan ja visioon. Verkostosuorituskyvyn mittareita voivat hyödyntää niin yritysverkostoon kuuluvat yritykset, niiden työntekijät ja johto kuin yritysten rahoittajatkin. Varamäen ym. (s. 53–54) mukaan jo pelkkä mittariston luonti saattaa verkoston eri jäsenet tietoisiksi verkostotoiminnan ongelmakohtista. Seuraavissa alaluvuissa esitelläänkin kaksi verkoston suorituskykyarvioon suunnattua mittausjärjestelmää: verkostotuloskortin sekä laajennetun yrityksen tasapainotetun suorituskykyarviomittariston.

##### **4.4.1 Verkostotuloskortti**

Varamäki ym. (2006, 10–11) kehittivät Pyranet-hankkeessaan kärkiyritysverkostoille suunnatun verkoston suorituskykyarviomittariston Kaplanin ja

Nortonin (1992) tuloskortin pohjalta. Heidän kehittämä mittausjärjestelmä koostuu kuudesta eri näkökulmasta (kuvio 5), joita ovat verkoston resurssit, kulttuuri, toimintamallit, prosessit, asiakasnäkökulma sekä verkoston taloudelliset tunnusluvut. Vaikka kyseinen malli on suunniteltu kärkiyritysverkostojen pohjalta, voidaan sitä soveltaa myös muunlaisiin yritysverkostoihin (Järvenpää 2009).



Kuvio 5. Verkstotuloskortti (mukaillen Varamäki ym. 2004, 11).

Verkoston resurssinäkökulman tavoitteena on hallita resursseja sekä määrittää tarvittavat kehitystoimet. Tätä varten on määritetty neljä ulottuvuutta, joita ovat resurssien kohdentaminen ja kehittäminen, niiden soveltuvuuden arviointi, tietoisuus verkoston jäsenten resursseista sekä resurssien arvio. (Järvenpää 2009.) Toimintamallien näkökulmasta pyritään johtamaan verkoston eri toimijoiden kykyjä ja mahdollisuuksia hyödyntää verkoston eri toimintamalleja ja resursseja.

Kolmannesta eli verkostokulttuurin näkökulmasta olennaista on sen sijaan pyrkiä johtamaan verkoston sisällä vallitsevaa henkistä tilaa. Keinoja kulttuurin johtamiseen ovat esimerkiksi luottamuksen, sisäisen vuorovaikutuksen ja kommunikointitapojen sekä avoimuuden tarkastelu ja kehittäminen. Prosessinäkökulman ohjaaminen keskittyy esimerkiksi verkoston tehokkuuteen ja laatuun sekä oppimiseen ja innovatiivisuuteen. Tavoitteena on siis erilaisten verkoston prosessien kautta mahdollistaa kustannustehokasta kasvua. Asiakasnäkökulmassa johtaminen tarkoittaa muun muassa loppuasiakkaan tyytyväisyyden sekä asiakasinformaation tarkastelua ja kehittämistä. Viimeisessä eli taloudellisten tunnuslukujen näkökulmassa mitataan nimensä mukaisesti verkoston talouden tunnuslukuja, kuten kasvua ja kannattavuutta. (Mp.)

Nimensä mukaisesti verkostotuloskortti eroaa balanced scorecardista siten, että verkostotuloskortin tavoitteena on yksittäisen yrityksen suorituskykymittauksen sijaan mitata kokonaisten verkostojen suorituskykyä. Verkostotuloskortin avulla verkoston toiminnasta saatujen mittausten kautta verkoston toimintaa voidaan kehittää vastaamaan paremmin verkoston strategisia tavoitteita (Järvenpää 2009).

#### **4.4.2 Laajennettu yrityksen tasapainotettu suorituskyvyn mittausjärjestelmä**

Folan ja Browne (2005, 533–544) laativat myös osaltaan balanced scorecardiin pohjautuvan verkoston laajennetun yrityksen tasapainotetun suorituskykymittariston (*extended enterprise performance measurement system*), joka sisältää kaksi toisistaan eroavaa viitekehystä: rakenteellinen ja toiminnallinen viitekehys. Mittausjärjestelmän perusideana on siis yhdistää yrityskohtaisesti nämä kaksi eri viitekehystä toisiinsa.

Folan ja Browne (2005, 534) jakavat ensimmäisen viitekehysten eli tasapainotetun rakenteellisen viitekehysten neljään näkökulmaan, jotka muodostavat järjestelmän yleisrakenteen. Näkökulmia ovat sisäinen näkökulma, toimittajanäkökulma, laajennettu yrityksen näkökulma sekä asiakasnäkökulma. Toiminnallinen viitekehys on kehitetty ohjaamaan suorituskykymittareiden valinta- ja käyttöönottoprosesseja. Tämä viitekehys jaetaan kahteen osaan, joista ensimmäinen ohjaa strategian muuntamisessa mittareiksi. Toinen osio auttaa määrittämään laajennetun eli

verkoston näkökulman mittaristoa. Rakenteellista viitekehystä, ja erityisesti verkoston näkökulman mittariston kehitystä varten, tulisi verkostosta Folanin ja Brownen (s. 534–537) mukaan määrittää vastuuyritys, joka vastaa viime kädessä verkostotoiminnan suunnittelusta ja strategian määryksestä.

## 5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tämän luvun tavoitteena on esitellä ja arvioida VERTTI-hankkeen kautta saatuja empiirisiä tutkimusmateriaaleja. Luvun alussa esitellään VERTTI-hanke, sen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät. Näiden jälkeen alaluvussa 5.3 esitellään VERTTI-hankkeesta poimitut kohdeyritykset sekä niiden yritys- ja verkostotason tulostulokortin käyttöön liittyvät seikat. Lisäksi luvussa pohditaan kriittisesti sitä, miten kohdeyritysten olisi hyvä tehostaa omaa suorituskykymittauksia niin oman yrityksen kuin verkostonkin tasolla.

### 5.1 VERTTI-hankkeen esittely

VERTTI-hanke on Vaasan yliopiston ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttama toimintamallihanke, jossa tavoitteena oli luoda pk-yrityksille toimintamalli tuottavuuden ja yhteistyön kehittämisen näkökulmasta. Hankkeen toteutus on jaettu kolmeen pääosa-alueeseen, joita ovat 1. Toimitus- ja jakeluverkoston tuottavuuden sekä tehokkuuden mittaus, 2. Toimitus- ja jakeluverkoston suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden mittaaminen sekä 3. Uusien liiketoimintamallien ja ansaintalogiikoiden tunnistaminen ja kehittäminen. (Sorama, Joensuu-Salo & Teittinen 2018, 248) Hankkeeseen osallistui yhteensä kuusi eri aloilla toimivaa yritystä. Suurin osa osallistuvista yrityksistä ei entuudestaan juurikaan hyödyntänyt suorituskykymittauksia. Myöskin verkostojen hyödyntäminen ja verkostojen suorituskykymittaus olivat osallistuneilla yrityksillä suhteellisen alhaisella tasolla. Yritykset eivät myöskään suoraan liity toisiinsa tai toimi samoissa verkostoissa.

VERTTI-hankkeen tutkimusaineisto on saatu tätä opinnäytetyötä varten sellaisenaan, eli sen keruumenetelmien valinnan ovat tehneet hankkeen toteuttaneet Vaasan yliopiston ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun asiantuntijat. Tässä opinnäytetyössä ei siis oteta kantaa hankkeen toteutustapojen taustalla vallitseviin syihin. Opinnäytetyössä pyritään kuitenkin perustelemaan valittujen tutkimusmenetelmien toimivuus tässä kontekstissa.

## 5.2 Tutkimusaineiston keruu ja laadullinen tutkimus

Hanke toteutettiin neljän eri teemaa edustavan työpajan avulla aikavälillä 1.11.2015–31.10.2017. Työpajoissa tutkimusmateriaalit kerättiin kultakin yritykseltä kvalitatiivisin eli laadullisin tutkimusmenetelmin. Tarkemmin määriteltynä teemahaastatteluin. Työpajoihin osallistui yritysten liiketoiminnan kannalta keskeisiä avainhenkilöitä. Tutkimusaineisto sisältää muistioita, lomakkeita, haastattelijoiden tekemiä muistiinpanoja, Exceleihin kerättyjä tietoja sekä tietojen pohjalta laadittuja kaavioita. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteeksi on rajattu pelkästään VERTTI-hankkeen kautta saadut tutkimusmateriaalit.

VERTTI-hankkeessa on päätetty soveltaa sekä yritysten sisäisen näkökulman että verkostonäkökulman suorituskyvyn mittaukseen Kaplanin ja Nortonin kehittämää (1992) balanced scorecardia. Hankkeessa olisi voitu myös ottaa verkoston suorituskykymittaukselle erikseen oma mittaristonsa esimerkiksi yllä, luvussa neljä, esitelty verkostotuloskortti. Verkoston suorituskykymittaristojen käytännön toimintaa on kuitenkin tutkittu suhteellisen vähän ja niistä ei vielä ole saatavilla laajoja tutkimusartikkeleita. Siksi balanced scorecardin soveltaminen on VERTTI-hankkeen yritysten tilanteessa ollut toimiva ratkaisu myös verkoston suorituskykymittauksen kohdalla.

Tutkimus voidaan toteuttaa joko kvalitatiivisin tai kvantitatiivisin menetelmin. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa asiaa laaja-alaisesti, kun taas kvantitatiivinen tutkimus perustuu kerättyyn dataan. (Kananen 2015, 70–73.) Laadullinen tutkimus voi olla niin kirjallista kuin kuvallistakin, ja sen ominaispiirteisiin kuuluu se, että aineistoa kerätään lähtökohtaisesti tutkittavien näkökulmasta eli aineistolähtöisen analyysin näkökulmasta. Toisin sanoen tutkijalla on mahdollisuus päästä kenttätöön kautta konkreettisesti osaksi tutkittavaa asiaa tai ilmiötä. Kenttätöön ja laadullisen näkökulman ansiosta tutkijalla on siis mahdollisuus tarkastella tutkimuksen kohdetta erittäinkin laajasta näkökulmasta ja sille luontaisessa ympäristössä. (Eskola & Suoranta 2008, 13–20.) Kvantitatiivinen tutkimus sen sijaan pyrkii kerätyn datan avulla yleistämään ilmiötä tai asioita. Yleisin määrällisen tutkimuksen keruumenetelmä on kysely, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee sopivimman. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta voidaan myös sekoittaa toisiinsa. (Kananen 2015, 73.)

VERTTI-hankkeessa on käytetty pääasiassa kvalitatiivista teemahaastattelua, mutta myös yksittäisiä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, kuten kyselylomakkeita, joita on sitten analysoitu osana laadullista materiaalia. Koska osallistuneita yrityksiä on suhteellisen vähän, on laadullisen tutkimuksen kautta mahdollista selvittää suorituskykymittaukseen liittyviä seikkoja laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Myös hankkeen tavoitteen, eli toimintamallin kehittämisen vuoksi, laadullinen ja kokonaisvaltainen arviointi on kannattavampaa. Jos kyseessä olisi ollut esimerkiksi 50–100 yrityksen otanta, olisivat kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät olleet hankkeen kannalta toimivampia.

Teemahaastattelun erityispiirteenä on haastattelun aiheen eli teeman määrittäminen ennalta. Haastattelukysymykset sen sijaan ovat usein avoimempia, kuin muissa haastattelutyypeissä. Keskiössä on siis tietyn teeman ja siihen liittyvien osa-alueiden läpikäyminen, mutta rakennetta ei ole ennalta määritetty. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 27–30.) VERTTI-hankkeessa teemat on määritelty ensi sijassa tuloskortin eri osa-alueiden pohjalta, eli jokaisen neljän työpajan aiheena on ollut yksi osa-alue.

Tutkimusta tehdessä on tärkeää myös miettiä siihen liittyviä eettisyyskysymyksiä. Haastattelijan on oltava toisaalta sopivan välinpitämätön ja toisaalta luoda sellainen tilanne, jossa haastateltava kokee tilanteen luotettavaksi. Tutkijan ja tutkittavan välillä ei saa myöskään vallita esimerkiksi vapaaehtoisuuteen vaikuttavia suhteita, kuten valtasuhteita. (Eskola & Suoranta 2008, 53–55.) Tässä tutkimuksessa olennaista on myös kiinnittää huomiota tutkittavien yritysten yksityisyydensuojaan. Siksi tässä opinnäytetyössä ei käytetä yritysten oikeita nimiä ja yrityksistä on pyritty kertomaan siten, ettei niitä ole mahdollista tunnistaa tekstin perusteella. Tarkasteltavilta yrityksiltä on myös protokollaan kuuluen pyydetty lupa kerättyjen tietojen käyttöön tässä opinnäytetyössä.

### 5.3 Kohdeyritykset ja suorituskykymittaus

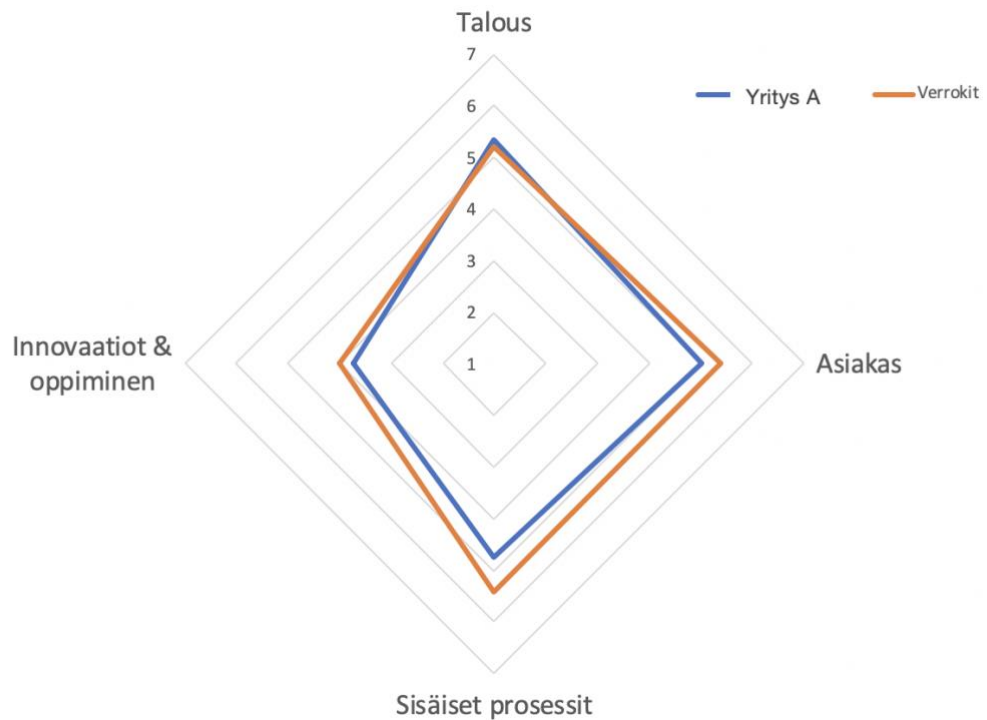
VERTTI-hankkeessa oli mukana kuusi eri teollisuuden alaa edustavaa pientä ja keskisuurta yritystä. Näistä neljä on valittu tässä opinnäytetyössä lähempään tarkasteluun. Tutkimushankkeen alussa tehtiin jokaisen yrityksen kanssa alkukartoitus, jonka avulla selvitettiin, mitä kehityskohteita yrityksen toiminnassa olisi. Tämän jälkeen balanced scorecardin eri osa-alueiden teemoihin jaettujen työpajojen kautta kerättiin tietoa kohdeyritysten suorituskykymittauksesta niin yritystasolla kuin verkostotasollakin. Kuten luvussa kolme (kuvio 2) esiteltiin, balanced scorecard jaetaan Kaplanin ja Nortonin (1992) mallin mukaan neljään osa-alueeseen, joita ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma.

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä ensin kunkin kohdeyrityksen suorituskykymittauksen hyödyntämistä hankkeen alkuvaiheessa. Nämä käsitellään balanced scorecardin osa-alueiden mukaisesti sekä yritystasolla että verkostotasolla. Näiden jälkeen keskitytään pohtimaan ensin yritystasolla ja sitten verkostotasolla sitä, miten kohdeyritykset ovat toimineet suhteessa tulokorttiin sekä miten tulokortin käyttöä voitaisiin yrityksissä tehostaa.

#### **Yritys A: Ikkunatehdas**

Yritys A on Suomessa toimiva pienyritys, jonka pääliiketoiminta koostuu ikkunoiden valmistuksesta ja myynnistä. Yrityksellä on Suomessa useampi suuri kilpailija. Tämän vuoksi yritys pitää tärkeänä sitä, että he pystyvät reagoimaan markkinoiden muutoksiin nopeasti ja kopioimaan tarvittaessa kilpailijoita.





Kuvio 6. Yritys A:n kokemus informaation käytöstä oman yrityksen tasolla.

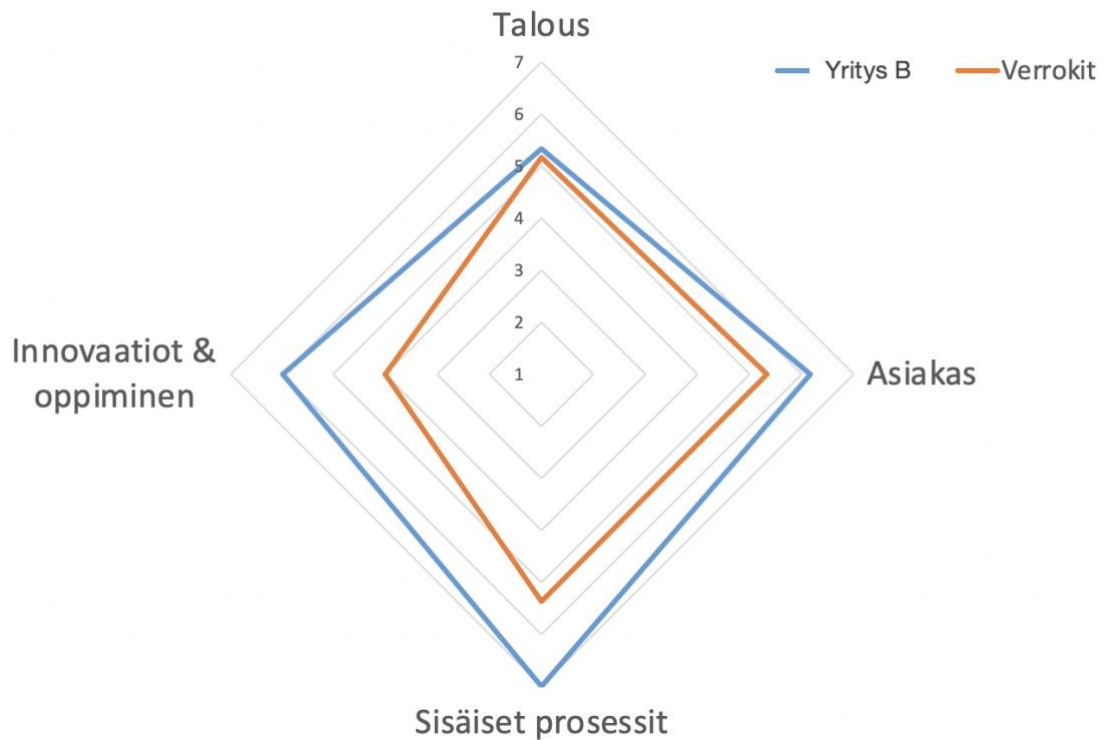
Yritys A ei ole suoraan pyrkinyt implementoimaan balanced scorecardin käyttöä omaan liiketoimintaansa, mutta heillä on käytössään jonkin verran eri tulokortin osa-alueita huomioivia mittareita tai muuta seurantaa. Kuten kuviosta 6 voi havaita oppimisen ja kasvun näkökulman varsinaisia mittareita yritys ei systemaattisesti seuraa. Tässä – kuten muissakin tämän luvun kuvioissa – muut vastaajat eli verrokki ovat muita teollisia pk-yrityksiä, jotka ovat vastanneet VERTTI-hankkeen ohessa toteutettuihin kyselyihin. Yritys A pyrkii kuitenkin markkinoiden seurannan kautta vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Yrityksellä on käytössään sisäisen prosessin osalta mittareita, mutta niitä voisi hyödyntää myös laaja-alaisemmin. Tilauskanta ja valmistusmäärät ovat yksityiskohtaisesti selvillä, mutta vastaavasti tuotannon mittaristoja ei ole käytössä. Yritys myös tietää sen toimitusvarmuudet, mutta niitä ei kuitenkaan seurata mittaristojen tasolla. Asiakasnäkökulmasta käytetään asiakas- ja myyjäkohtaista seurantaa sekä kuluttaja-asiakkaille toimitetaan asiakastyytyväisyyskyselyitä. Yritykseltä saatujen tietojen perusteella taloudellista näkökulmaa sen sijaan ei seurata kovin tarkasti mittareiden avulla.

Tilitoimistolta saadaan kuukausiajot kuukausittaisesta tilanteesta, mutta sen tarkempaa seuranta ei ole tietojen perusteella käytössä.

Verkostotasolla yritys A:n tiedon jakaminen on vielä suhteellisen vähäistä, mutta kuitenkin laaja-alaisempaa kuin verrokkirytyksillä. Mahdollisuus vielä laajempaan tiedon jakamiseen ja saamiseen yhteistyöyritysten kanssa on olemassa, mutta sitä ei vielä hyödynnetä. Verkoston sisäisten prosessien suorituskykyä seurataan, mutta ei varsinaisesti mitata mittarein. Kehittämiskohteeksi yritys itse toteaa prosessien seurannan alihankkijalta loppuasiakkaalle asti. Sen sijaan asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna yritys A:n verkostotasolla seurataan asiakkuuksien kannattavuutta sekä asiakastyytyvääisyyttä erilaisin kyselyin. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta mitataan lähinnä laatuun liittyviä seikkoja. Taloudellisen näkökulman varsinaisia mittareita ei ole ja seurantakin keskittyy lähinnä oman yrityksen tasolle. Tässä tärkeäksi kehittämiskohteeksi yritys kokeekin rahavirtojen seurannan sekä toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämisen.

### **Yritys B: Painevaraajien valmistaja**

Yritys B on painevaraajien valmistukseen erikoistunut yritys, joka valmistaa tuotteitaan sekä kotimaan markkinoille että vientiin ulkomaille. Yritys toimii alalla, jossa on paljon kilpailua, joten yritykselle on tärkeää tuntee asiakkaidensa tarpeet. VERTTI-hankkeesta saamiensa tietojen avulla yritys voi hyödyntää tehokkaasti eri osa-alueisiin kuuluvia mittareita ja tätä kautta pyrkiä tehostamaan liiketoimintaansa markkinoilla.



Kuvio 7. Yritys B:n kokemus informaation käytöstä oman yrityksen tasolla.

Hankkeen alkuvaiheessa yrityksen sisäisiin prosesseihin ja tuotekehitykseen liittyvien mittareiden seuraaminen on minimaalista. Oheisessa kuviossa 7 näkyy yrityksen oma kokemus tulokortin eri osa-alueiden painotuksesta osana suorituskyvyn seuranta. Näissä on otettava huomioon se, että kyse ei ole pelkästään mittareiden määrästä vaan myös muusta seurannasta. Sisäisten prosessien näkökulmasta yritys B:llä ei ole varsinaisia mittareita käytössään, mutta yritysjohto seuraa muun muassa hankintaprosesseja, tuotannon toimintaa sekä varaston katteita. Yritysjohto itse toteaaakin, että seuranta ei aina ole kovin helppoa sopivien mittareiden ja järjestelmien puuttuessa. Myös yrityksen ulkopuolisia prosesseja, kuten toimittajien toimitusvarmuutta sekä toimitettujen tuotteiden laatua seurataan jonkin verran.

Varsinaisia oppimisen ja kasvun mittareita yrityksellä ei ole vielä käytössään. Yrityksessä pyritään jatkuvaan tuotekehitykseen, jotta myyntikatteen määrä nousisi.

Täten myyntikatteen ja bruttokatteen seuranta on tiivistä, silloin kun tuotekehitystä tehdään. Talouden mittareilla yritys B seuraakin muun muassa bruttokatetta, kuukausittaista liikevaihtoa sekä tulosta. Yrityksellä on ollut aiemmin vaikeuksia esimerkiksi velkasaatavien perinnässä, sillä asiakkaiden laskutusta ei ole seurattu. Asiakasnäkökulmasta yritys B seuraa esimerkiksi kilpailijoiden kautta hinnoittelun sopivuutta, mutta varsinaisia asiakasnäkökulman suorituskykymittareita yrityksellä ei ole käytössään. Asiakkaiden seuranta pyritään myös toteuttamaan, mutta loppuasiakkaiden seuranta koetaan hankalaksi monien välikäsien vuoksi. Kuviosta 7 voidaan havaita, että yritys itse kokee seuraavansa suorituskyvyn eri osa-alueita tehokkaammin kuin verrokkiyritykset. Kuitenkaan varsinaisia suorituskyvyn mittareita tai mittausjärjestelmää yritykselle ei juurikaan ole.

Verkostotasolla yritys on muiden tapaan vielä suhteellisen alkuvaiheessa suorituskyvyn mittauksen suhteen. Yritys seuraa sisäisten prosessien näkökulmasta pelkästään toimittajiensa toimitusvarmuutta sekä auditointia. Sen sijaan oppimisen ja kasvun näkökulmasta yrityksellä ei ole tietojen mukaan verkostotason mittareita käytössään. Yritysjohdolla toteaa, että tuotekehityksen onnistuneisuutta olisi tärkeä mitata jollakin tapaa. Asiakasnäkökulmasta yritys toteaa loppuasiakkaiden seurannan tärkeäksi kehityskohdaksi verkostojen hyödyntämisessä.

### **Yritys C: Pienmetalliyritys**

Yritys C:n päätoimiala on metalliteollisuus, jonka lisäksi yritys valmistaa asiakkaille myytäväksi erilaisiin tuoteryhmiin kuuluvia tuotteita. Yritys toimii Suomessa ja sen pääkohderyhmä on kotimaan markkinat. Kyseessä on pieni yritys, jolle verkostojen hyödyntäminen on ensisijaisen tärkeää.

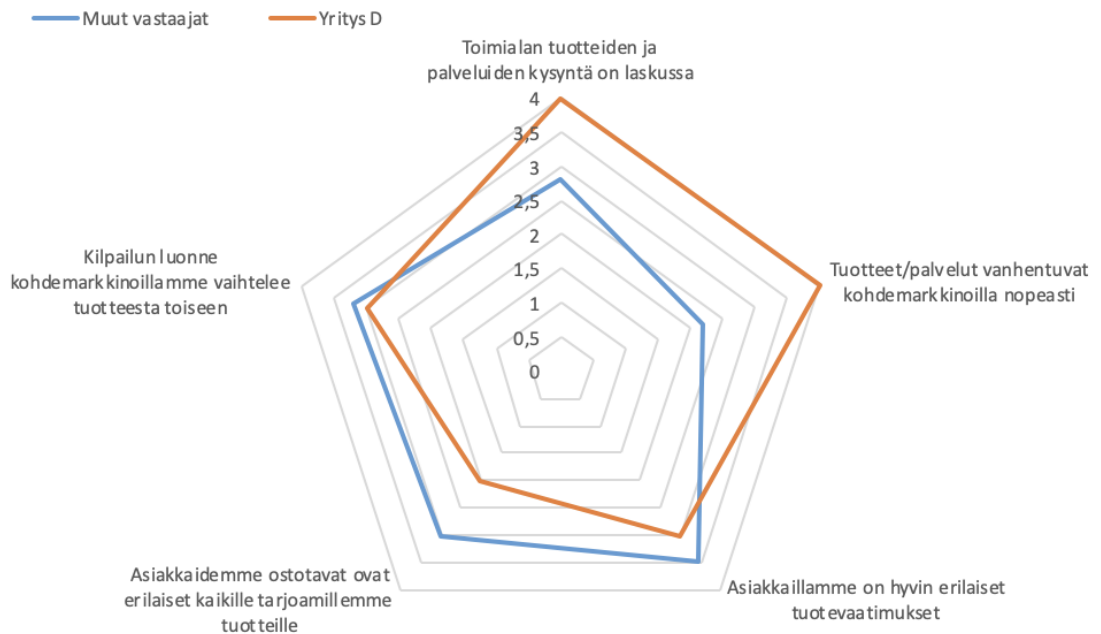
Yritys C kertoo hyödyntävänsä toiminnanohjausjärjestelmää tulokortin osa-alueisiin liittyvässä seurannassa. Sisäisten prosessien näkökulman mittareiden käyttö yrityksellä on omien sanojensa mukaan heikolla tasolla. Heillä olisi mahdollisuus muun muassa seurata toimitusvarmuutta toiminnanohjausjärjestelmänsä kautta, mutta tällä hetkellä sitä ei seurata. Sisäisten prosessien mittauksella estää osittain yrityksen sanojen mukaan se, että tuotannon ja

laadun seuranta koetaan yrityksen sisällä negatiivisena asiana. Siksi esimerkiksi kakkoslaatuisten tuotteiden määrää tai tuotannon eri vaiheisiin kuluvia aikoja ei juurikaan seurata. Innovaatioita ja uusia tuotekehityksiä yritys on tehnyt, mutta oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiden käyttöä ei ole. Toisin sanoen uusiin tuotekehityksiin kulunutta aikaa tai rahaa ei pystytä tällä hetkellä määrittämään. Sen sijaan talouden näkökulmasta yrityksellä on käytössään joitakin mittareita. Seurannassa ovat muun muassa tuotantokulut sekä tilinpäätöksen eri osa-alueet. Asiakasnäkökulman mittareista yritys seuraa lähinnä ostojen määriä sekä tarjousten määriä ja kääntymistä tilauksiksi.

Verkostotason suorituskykyä ei tietojen mukaan mitata varsinaisin mittarein. Asiakasnäkökulmasta yrityksen verkosto pyrkii seuraamaan verkostojen suorituskykyä muun muassa asiakkaalle suunnatuin kyselylomakkein sekä tiiviillä yhteistyöllä jälleenmyyjien kanssa. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta tehdään tiivistä kehitystyötä verkoston kanssa, mutta sen onnistumista tai hyötyjä ei mitata. Verkoston sisäisten prosessien näkökulmasta yritys kertoo seuraavansa muun muassa tavarantoimittajien tuotteiden laatua ja toimitusvarmuutta. Verkoston taloutta ei tietojen mukaan mitata laisinkaan, eikä myöskään seurata muulla tavoin. Toki esimerkiksi kehitystyön seuraamisella tai tuotteiden laadun seurannalla on myös taloudellista merkitystä.

### **Yritys D: Maatalouskoneyritys**

Yritys D:n päätoimialana on erilaisten maa- ja metsätalouskoneiden valmistus ja myynti. Yritys sijoittuu kokonsa puolesta pienyritysten joukkoon ja suuri osa sen asiakkaista on sopimusasiakkaita. Liiketoimintaa yrityksellä on Suomen lisäksi ulkomailla, ja ulkomaille sijoittuvasta myynnistä vastaavat kunkin maan sisällä sopimusperusteisesti toimivat paikalliset jälleenmyyjät. Yrityksellä on verkostojensa kautta muun muassa tuotekehityksellistä yhteistoimintaa toisten yritysten kanssa, mutta verkoston suorituskykyä ei seurata mittarein. Kuten kuviosta 8 huomaa, yrityksen pitäisi kyetä vastaamaan muuttuviin markkinoihin nopeammin kuin he nyt kykenevät.



Kuvio 8. Yritys D:n kokemus oman toimintaympäristön luonteesta.

Tutkimushankkeen alkukartoituksessa selvisi, että yritys D:llä on jo entuudestaan jonkin verran erilaisia tulosmittareita. Sisäisten prosessien näkökulmasta yrityksellä on käytössään seuranta toimitus- ja tuotantoaikoihin, laatuun ja tehokkuuteen sekä työnjohtoon liittyen. Lisäksi ulkoisesti seurataan toimitusvarmuutta sekä tuotteiden laatua. Yrityksen johto toteaa, että toimitusvarmuutta on sisäisesti ollut vaikea seurata mittareiden toimimattomuuden vuoksi, sekä siksi, että tuotteiden osien toimittajien toimitusvarmuus vaikuttaa myös omiin toimituksiin. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta yrityksellä ei ole varsinaista mittaria. Heillä on tietojen mukaan käytössään pelkkä Excel, johon kehityssuunnitelmat kootaan. Yritys itse kokee esimerkiksi deadlinejen asettamisen tärkeäksi. Lisäksi esimerkiksi uusien tuotteiden suhdetta liikevaihtoon voisi olla hyvä mitata. Näissä asioissa ollaan edistymässä tai

ainakin halutaan edistyä. Strategian kannalta on tehty päätöksiä tuotekehityksen panostuksiin liittyen, mutta jatkossa olisi myös tärkeä seurata näitä mittarein.

Taloudellisen näkökulman suorituskykyä yritys sen sijaan seuraa tiiviimmin muun muassa linjakohtaisin tuloslaskelmin, myynnin katteiden seurannalla sekä kustannusrakenteen selvittämisellä. Asiakasnäkökulmasta yritys kertoo, ettei sillä ole käytössään varsinaisia mittareita. Kuvion 8 perusteella voidaan sanoa, että yrityksellä olisi tarvetta seurata esimerkiksi asiakastyytyvää ja asiakkaiden kokemusta myytävistä tuotteista. Tästä voisi olla hyötyä markkinoiden nopeaa muutosta ennakoimassa.

Verkostotasolla yritys pyrkii suorituskyvyn seurannassa panostamaan yhteistyöhön ja informaation jakamiseen toimittajien kanssa. Sisäisten prosessien suorituskykyä pyritään seuraamaan esimerkiksi verkostotoimijoiden yhteisten palaverien kautta, mutta varsinaisia mittareita ei juurikaan ole. Talouden näkökulmasta seurataan sellaisia tilinpäätöksestä nähtäviä seikkoja, jotka vaikuttavat verkostotoimintaan. Asiakasnäkökulmasta seurataan kilpailijoiden sekä toimittajien menestystä sekä asiakkaiden luottokelpoisuutta, jotka vaikuttavat omaan liiketoimintaan. Varsinaisia mittareita ei siis tässäkään näkökulmassa ole käytössä. Oppimisen ja kasvun mittareita ei tietojen mukaan ole käytössä, vaikka tuotekehitystä tehdäänkin yhdessä muiden yritysten kanssa.

### **5.3.1 Balanced scorecardin hyödyntäminen kohdeyrityksissä**

Kaikki osallistuneet yritykset ovat olleet tietoisia tuloskortin käytön eduista, mutta mittariston implementointi on ollut suhteellisen heikkoa. Yrityksillä on selkeästi halua toteuttaa suorituskykymittausta, mutta tietotaidon ja resurssien puute estää tuloskortin hyödyntämisen. Kuten balanced scorecardia käsittelevästä luvusta kolme selviää, tuloskortin käyttö vaatii aikaa, tietoa ja resursseja toteuttaa mittaristojen implementointia. Tutkittaessa yritysten tuloskortin käyttöä voi myös huomata sen, että monet mittarit sopivat eri osa-alueisiin. Esimerkiksi bruttokatteen laskenta sopii niin talouteen kuin sisäisten prosessien näkökulmaan. Malmi ym. (2006, 30) painottavatkin tuloskortin käytössä sitä, että mittareita on hyvä sijoittaa

jopa sellaisiin näkökulmiin, joissa niitä ei perinteisesti nähdä. Tämä voi tuoda suorituskyvyn tarkasteluun uudenlaista strategista näkökulmaa.

Vaikka yritysten tuloskortin hyödyntäminen on vähäistä, pyrkivät ne muilla tavoin seuraamaan eri näkökulmien toimintaa. Suurimmalla osalla kohdeyrityksistä on käytössään toiminnanohjausjärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP-järjestelmä (*Enterprise Resource Planning System*) on yrityksen tietojärjestelmä, johon voidaan kokonaisvaltaisesti integroida erilaisia toimintoja, kuten henkilöstö-, raha-, tavara- ja tietovirtoja (Laitinen 2003, 65–66). VERTTI-hankkeen kohdeyrityksistä ainakin yrityksillä A, C ja D on käytössään jokin ERP-järjestelmä. Yritykset eivät kuitenkaan hyödynnä toiminnanohjausjärjestelmänsä kokonaispotentiaalia. Esimerkiksi yritykset A ja C toteavat, että tuotannon prosessien seurannassa toiminnanohjausjärjestelmä ei vielä ole tarpeeksi hyvin implementoitu omaan käyttöön.

Kohdeyritysten informaation käytössä painopiste on vahvasti suorituskyvyn seurannassa. Suurin osa yrityksistä seuraa lähinnä sitä, millainen taloudellinen tilanne yrityksellä on ollut ja miten esimerkiksi tuotteiden laadun varmistus on sujunut. Sen sijaan tulevaisuuteen katsovien mittareiden käyttöä ei yrityksillä juurikaan ole. Toisin sanoen yritykset eivät seuraa mittarein esimerkiksi kausittaisesta vaihtelusta johtuvia liiketoiminnan muutoksia.

### **5.3.2 Miten balanced scorecardin käyttöä tulisi tehostaa kohdeyrityksissä?**

Kaplan ja Norton (2004, 31–32) ovat kehittäneet tuloskortin implementoinnin avuksi strategiakarttojen käsitteen. Strategiakartan avulla yrityksen visio ja strategia selkeytyvät ja niitä tukevien mittaristojen luonti helpottuu (mp.). Koska VERTTI-hankkeen yritysten suorituskykymittariston mittareiden implementointi on ollut heikkoa, olisi yritysten tarpeellista laatia oman visionsa ja strategiansa pohjalta strategiakartta. Kuten Vuorinen (2014, 57) sanoo, jo pelkkä balanced scorecard-mittariston luominen – ilman mittareiden implementointia – tuo strategiset tavoitteet yrityksen henkilöstön tietoon. Tällöin strategian kanssa yhteneviä päätöksiä ja toimia on yhä helpompi tehdä yhteisymmärryksessä. Strategiakartan luomisen kautta myös VERTTI-hankkeeseen osallistuneiden yritysten voisi olla helpompi



valita sopivia ja tarpeellisia mittareita oman suorituskykynsä mittaamiseen. Tämä voisi säästää myös tuloskortin implementointiin tarvittavia resursseja, koska sen avulla pystyttäisiin valitsemaan oman liiketoiminnan kannalta keskeisimmät mittarit ja välttyttäisiin erilaisilta kokeiluilta.

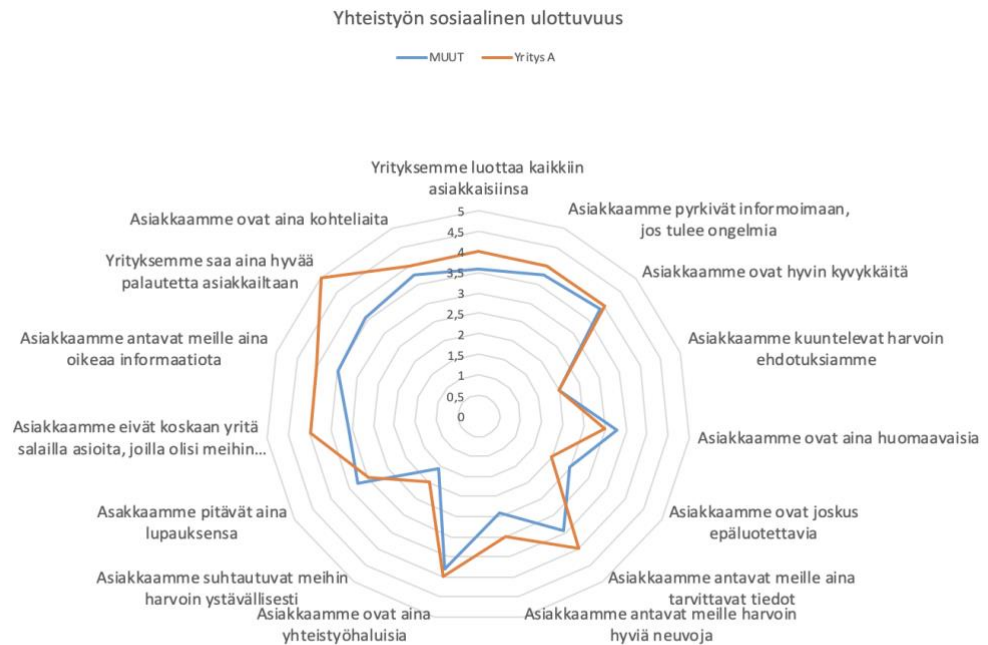
Kuten edellisessä alaluvussa 5.3.1 mainittiin, yritysten informaation käyttö keskittyy lähinnä seurannan mittaamiseen. Tästä syystä yritysten voisi olla tarpeellista pohtia niin sanottujen ennustavien mittareiden käyttöä. Malmi ym. (2006, 49) sanovatkin, että balanced scorecard painottuu tulevaisuuden pohtimiseen, eli sen eri osa-alueiden tavoitteena on nykytilan arvioinnin lisäksi ennustaa tulevaa liiketoiminnallista muutosta. Tällä hetkellä kohdeyritykset keräävät siis tietoa lähinnä siitä, miten on toimittu ja miten on menestytty eri tuloskortin osa-alueilla. Tulevaisuuteen katsovilla mittareilla voitaisiin ennustaa sitä, miten eri tuloskortin osa-alueet mahdollisesti kehittyvät, ja siten voitaisiin reagoida muutoksiin jo ennen niiden tapahtumista. Tämä voisi erityisesti kohdeyritysten kaltaisille pk-yrityksille olla kannattavaa.

### **5.3.3 Verkostotoiminnan ja verkoston suorituskykymittauksen hyödyntäminen kohdeyrityksissä**

Varamäki ym. (2004, 52) toteavat pk-yritysten verkoston suorituskykymittauksen olevan vielä suhteellisen pienimuotoista. Suorituskykymittauksen sijaan verkostoissa keskitytään kustannuslaskentaan (mp.). Tämä on havaittavissa myös VERTTI-hankkeen kohdeyrityksissä muun muassa siinä, että yritysverkostot eivät juurikaan käytä yhteistä suorituskyvyn mittausta. Sen sijaan seuranta pyritään tekemään esimerkiksi avoimen viestinnän ja tiheän yhteistyön kautta sekä arvioimalla taloudellisia verkostotoimintaan vaikuttavia seikkoja. Lisäksi monet yrityksistä seuraavat oman yrityksen sisällä verkostojen suorituskykyyn liittyviä seikkoja. Sama ilmiö oli havaittavissa yritysten sisäisen suorituskyvyn mittauksessa. Yrityksillä ei juurikaan ole ollut käytössään balanced scorecardin mittareita, mutta suorituskykyä pyritään kuitenkin seuraamaan muilla tavoin.

Kaksi kohdeyritystä kuuluivat hankkeen aikana Pohjoismaiseen vientirenkaaseen, jonka tavoitteena oli nimensä mukaisesti tehostaa osallistuvien yritysten vientiä.

Kohdeyritykset ovatkin halukkaita toiminnassaan panostamaan verkostojen laajempaan hyödyntämiseen osana omaa liiketoimintaansa, mutta se koetaan monella tapaa haastavaksi. Verkostonsuorituskyvyn mittaus koetaan erityisesti haastavaksi siksi, että verkostojen käsite on kohdeyrityksille selkeästi epäselvä. Lähes kaikkien kohdeyritysten kohdalla pystyi havaitsemaan sen, etteivät he itsekään olleet täysin tietoisia siitä, keitä heidän verkostoihinsa kuuluu.



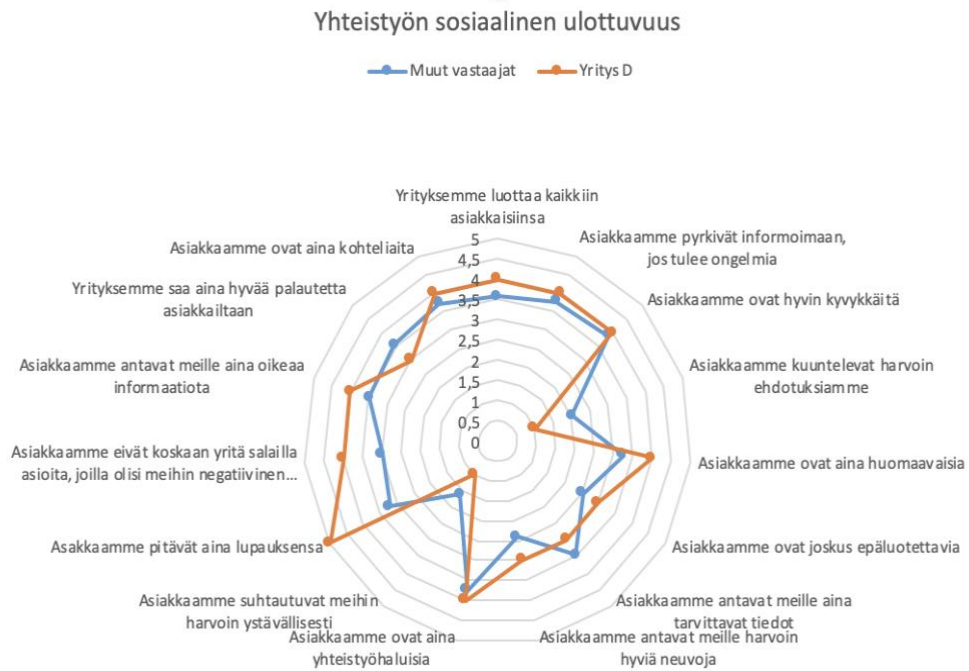
Kuvio 9. Yritys A:n yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus.



Kuvio 10. Yritys B:n yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus.



Kuvio 11. Yritys C:n yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus.



Kuvio 12. Yritys D:n yhteistyön sosiaalinen ulottuvuus.

Oheisissa kuvioissa 9–12 on verrattu kohdeyritysten omaa kokemusta omien asiakas- ja yhteistyösuhteiden toimivuudesta verrokkiyrityksiin. Vaikka kaavioissa on väittäminä pelkästään asiakasrajapintaan liittyviä väitteitä, on vastauksissa otettu huomioon myös muun yhteistyön toimivuus. Muihin vastaajiin eli verrokkeihin kuuluu niin VERTTI-hankkeeseen osallistuneet kuusi yritystä kuin muitakin pk-yrityksiksi lueteltavia teollisuusyrityksiä Suomesta. Kuvioista voi havaita sen, että kaikki kohdeyritykset ovat lähellä verrokkien keskiarvoa. Heidän kokemuksensa mukaan asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit ovat luotettavia ja yhteistyö on sujuvaa. Täten siis verkoston asiakasnäkökulmasta sekä sisäisten prosessien näkökulmasta voidaan olettaa verkostojen toiminnan olevan sujuvaa. Toisaalta oppimisen ja kasvunäkökulmasta yritykset eivät ole kokeneet saaneensa verkostoltaan yhtä paljon hyötyjä. On siis havaittavissa, että pk-yritysten erityispiirteenä voidaan pitää verkostotoimijoiden välillä vallitsevaa luottamusta. Ainoastaan yritys D kokee suurempaa epäluottamusta verkostoihinsa. Varamäki ym. (2006, 38–39) mainitsevatkin verkostotoiminnan toimivuuden kannalta ehkä

tärkeimmäksi verkostokulttuuriin vaikuttavaksi tekijäksi juuri toimijoiden välisen luottamuksen.

#### **5.3.4 Miten verkoston suorituskykymittareiden käyttöä tulisi tehostaa osana verkostoyhteistyötä?**

Kuten edellisessä alaluvussa 5.3.3 todettiin, verkoston suorituskykymittaus pk-yritysverkostoissa on vielä suhteellisen harvinaista ja sen toteutus on heikkoa. Laaja-alaisempi informaation käyttö, eli suorituskykymittauksen toteutus, verkostoja oman yrityksen tasolla voisikin tuoda kilpailuetua pk-yritysverkostolle. Varamäki ym. (2004, 52–53) mukaan verkoston suorituskyvyn mittauksen etu on siinä, että verkostotoimintaa pystytään tehostamaan, ja siten myös yritystason liiketoiminnan kasvu on mahdollista. Tämän vuoksi toimiva suorituskykymittaus voisi lisätä kilpailuetua suhteessa muihin pk-yrityksiin ja pk-yritysverkostoihin.

Kohdeyritysten verkostoitumisesta pystytään tutkimusaineiston perusteella toteamaan ensinnäkin se, ettei yrityksillä aina itsekään ole kokonaisvaltaista käsitystä oman verkostoitumisensa muodoista ja tasoista. Jotta verkostojen suorituskykyä voitaisiin tehokkaasti mitata, tulisi VERTTI-hankkeeseen osallistuneiden yritysten ensinnäkin selvittää itselleen ja yhteistyöyrityksille se, millaisessa verkostossa tai yhteistyössä he toimivat. Tässä voisi käyttää apuna esimerkiksi Varamäen (2001, 136) esittelemiä pk-yritysverkostojen malleja (kuvio 4). Kohdeyritysten olisi tärkeä yhteistyössä omien yhteistyökumppaneiden kanssa määritellä, millaisessa tai millaisissa verkostoissa he itse toimivat. Tällöin verkoston suorituskykymittauksikin voitaisiin suorittaa yhteistyössä verkoston kanssa.

Toinen huomionarvoinen seikka verkostojen suorituskykymittauksen kannalta on se, että informaation laaja-alainen käyttö verkostotasolla edellyttää kehittyntä käyttöä oman yrityksen tasolla. Tämä voidaan perustella esimerkiksi sillä, että jos jokainen verkoston yritys toteuttaa yritystason suorituskykymittauksista on mittaristojen implementointi myös helpompaa verkostotasolla. Silloin jokaisella yrityksellä on entuudestaan käsitys siitä, miten suorituskykyä tulisi mitata.

VERTTI-hankkeessa on lähestytty verkoston suorituskykymittausta samoista balanced scorecardin lähtökohdista kuin yritystason suorituskykymittausta, mutta kohdeyritysten kannattaisi itse pohtia, mikä verkoston suorituskyvyn mittausmenetelmä olisi juuri heidän verkostolleen toimiva. Koska VERTTI-hankkeen verkostosuorituskyvyn mittauksen arviointiin käytettiin samoja balanced scorecardin osa-alueita, kuin yritystason suorituskykymittauksen arviointiin, voisi myös verkoston kannalta olla hyödyllistä soveltaa Kaplanin ja Nortonin (2004) kehittämää strategiakartan luontia. Toisin sanoen verkoston eri toimijat voisivat yhdessä luoda strategiakartan oman toimintansa kehittämiseksi ja suorituskykymittareiden implementoimiseksi.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella VERTTI-hankkeeseen osallistuneiden pk-yritysten suorituskykymittauksen käyttöä sekä sitä, miten yritykset ovat hyödyntäneet verkostojaan ja verkoston suorituskykymittausta. Opinnäytetyön toimeksiantajana on toiminut Seinäjoen ammattikorkeakoulu, joka oli myös yksi VERTTI-hankkeen toteuttajista. Suorituskykymittaus on yksi yrityksen strategisen johtamisen työväline, vaikka se onkin alun perin tarkoitettu pelkkää suorituskyvyn mittausta varten. Siksi – kuten tässäkin opinnäytetyössä huomattiin – suorituskykymittariston sitominen yrityksen strategiaan tavoitteisiin on tärkeää. Suorituskyvyn mittaamista varten voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä, joista osa on luotu myös erityisesti verkoston suorituskykymittausta varten verkostotasolle. Balanced scorecard on suorituskykymittaus menetelmästä yksi suosituimmista ja sen toimintaa on tutkittu lukuisissa tutkimuksissa. Balanced scorecard -mittariston käyttöönotto vie aikaa ja resursseja, joten yrityksen kannattaa panostaa tähän, jotta käyttöönotto onnistuu ja se saadaan implementoitua. Verkostoista pystytään saamaan enemmän hyötyjä, mikäli niiden toimintojen suorituskykyä seurataan mittarein. Tämä myös auttaa tehostamaan yritysten verkostotoimintaa ja voi toimia kilpailuetuna suhteessa muihin yrityksiin.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus eli viitekehys muodostui kolmesta pääluvusta, joita ovat yrityksen suorituskyky ja sen johtaminen, balanced scorecard sekä verkostot ja verkoston suorituskyvyn mittaaminen. Näissä luvuissa käytettiin lähteinä laajasti erilaisia aikaisempia tutkimuksia, kuten väitöskirjoja ja tutkimusartikkeleita, sekä muuta aiheeseen liittyvää oppikirjallisuutta. Aikaisempien tutkimusten merkitys osana teoriapohjaa oli siis suuri. Kokonaisuudessaan teoreettinen viitekehys käsitteli laajasti suorituskykymittausta sekä verkostoja, ja empiria osiossa hyödynnettiin teoriaa kattavasti tutkimuksen osana.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa analysoitiin VERTTI-hankkeen aineistoa suhteessa johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Empiria-aineistoa tutkittaessa selvisi, että kohdeyritysten suorituskykymittauksen hyödyntäminen oli alhaisella tasolla. Tämä koski niin yritystasoa kuin verkostotasoakin. Tämä voitiin tutkimusaineiston perusteella todeta. Tästä syystä empirialuvussa pyrittiin

tarjoamaan ratkaisuja siihen, miten kohdeyritysten olisi kannattavaa toimia, jotta suorituskykymittausta pystyttäisiin paremmin tehostamaan sekä yritys- että verkostotasolla. Luvussa esiteltiin muun muassa strategiakartan laadinnan mahdolliset hyödyt osana mittaristojen implementointia sekä yritys- että verkostotasolla. Tämän lisäksi kerrottiin yritysverkostojen suorituskyvyn mittaamiseen suunnitellusta mittaristosta – verkostotuloskortista –, joka ottaa huomioon verkostojen erityispiirteet.

Tätä opinnäytetyötä, kuten kaikkea tutkimusta ja sen luotettavuutta, tulisi jollakin tavoin arvioida. Yleisimmin luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, eli sitä, että aihetta uudelleen tutkittaessa saadaan samankaltaisia tuloksia. Validiteetti sen sijaan tarkoittaa tutkimuksen tai mittauksen pätevyyden arviointia. Tavoitteena on siis arvioida käytettyjen menetelmien kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkija on aikonut mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213.) Mittareita ja tutkimusmenetelmiä valittaessa onkin tärkeää pohtia niiden todenmukaisuutta verrattuna tutkittavaan asiaan tai ilmiöön. Reliabiliteettia on tässä työssä pyritty lisäämään peilaamalla saatuja tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan.

Ainoita tämän opinnäytetyön tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttavia asioita voisivat olla ensinnäkin se, että kohdeyritykset eivät välttämättä halua tuoda esille tiettyjä seikkoja omasta taloudestaan. Toiseksi se, ettei haastattelutilanteita ole nauhoitettu saattaisi vaikuttaa tiedon kulun toimivuuteen. Haastatteluista on tehty muistiinpanoja sekä kerätty muuta materiaalia, minkä pohjalta tässä opinnäytetyössä tulkitaan haastattelussa selvinneitä asioita. Muistiinpanot ovat luonteeltaan kuitenkin suhteellisen yksityiskohtaisia. Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, etteivät haastattelijat ole välttämättä kysyneet kaikkea olennaista tietoa kohdeyrityksiltä. Näin ollen on voinut jäädä saamatta myös relevanttia tietoa esimerkiksi verkostotason suorituskykymittauksesta.

Tutkimuksessa selvinneiden seikkojen pohjalta voi todeta, että erityisesti verkostojen suorituskykymittauksesta olisi hyvä tehdä jatkotutkimuksia. Tulevaisuuden jatkotutkimukset voisivat käsitellä esimerkiksi verkoston suorituskykymittausta ja sen suhdetta yrityksen sisäiseen suorituskykymittaukseen sekä verkoston suorituskykymittauksen toteuttamiseen liittyviä haasteita ja niiden



ratkaisemista. Erityisesti verkoston tarpeet huomioivia suorituskykymittaristoja on suunniteltu, mutta niiden laajempi käyttö vaatisi yhä enemmän jatkotutkimuksia. Tällä tavoin pystyttäisiin selvittämään niiden toimivuutta käytännössä laajemmin.

Lisäksi mahdollisena jatkotutkimuskohteena voisivat olla tulevaisuuteen kohdistuvat suorituskyvyn mittarit. Tutkimuksessa ilmeni, että ennustettavuuden mittareita on haastavaa rakentaa ja tästä syystä näitä ei välttämättä seurata. Näin ollen olisi hyvä selvittää, kuinka pk-yritykset onnistuisivat seuraamaan näitä mittareita tehokkaammin. Empirialuvussa esitettiin myös, että strategiakarttaa voitaisiin mahdollisesti hyödyntää myös verkostotason suorituskykymittareiden luonnissa. Tätä aihetta voisi olla tarpeellista tutkia, sillä aihetta ei ole tutkittu verkostotasolla laajasti. Yritystason suorituskykymittauksesta voisi olla hyödyllistä tutkia erityisesti pk-yritysten tulokortin käyttöä ja siihen liittyviä ongelmia.

## LÄHTEET

- Camarinha-Matos, L.M., Afsarmanesh, H., Galeano, N. & Molina, A. 2009 Collaborative Networked Organizations – Concepts and Practice in Manufacturing Enterprises. *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 57, 46–60.
- Coveney, M. King, D. Hartlen, B. & Ganster, D. G. 2003. *The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Epstein, M. & Manzoni, J-F. 1997. [Verkkajulkaisu]. *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action*. France: INSEAD. [Viitattu 13.4.2019]. Saatavana: [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp1997/97-82.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1997/97-82.pdf)
- Eskola, J. Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa: Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–51.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. p. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan komissio. 2015. [Verkkajulkaisu]. *Käyttöopas: Pk-yrityksen määritelmä*. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto. [Viitattu 3.5.2019]. Saatavana: [http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1)
- Folan, P. & Browne, J. 2005. [Verkkajulkaisu]. *Development of an extended enterprise performance measurement system*. *Production Planning & Control*, 16(6), 531–544. [Viitattu 4.5.2019]. Saatavana: ProQuest. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. 6. – 9. p. Helsinki: Tammi.
- Judson, A. S. 1990. *Making Strategy Happen: Transforming Plans into Reality*. London: Basil Blackwell.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. 18. uud. p. Helsinki: WSOY.

- Järvenpää, M. 2009. [Verkkajulkaisu]. Verkostotuloskortti. [Viitattu 25.4.2019]. Saatavana: <https://tilisanomat.fi/yleiset/verkostotuloskortti>
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2003. Moderni taloushallinto: Haasteet ja mahdollisuudet. 2. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen: Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan R. 2009. Conceptual Foundations for Balanced Scorecard, in: Hopwood A.G., Chapman C.S., Shields M.D. (editors). Handbook of Management Accounting Research (Volume 3), Elsevier Science, 1253–1271.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1992. [Verkkajulkaisu]. The balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard business review 70 (1), 71–79. [Viitattu 10.4.2019]. Saatavana: EBSCOhost. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1993. [Verkkajulkaisu]. Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, 134-147. [Viitattu 12.4.2019]. Saatavana: EBSCOhost. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Suom. M. Heinämäki. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Suom. Talentum Media Oy. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kasurinen, T. 2003. Exploring management accounting change in the balanced scorecard context: Three perspectives. Väitöskirja. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

- Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uud. p. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lynch, R.L & Cross, K.F. 1991. Measure up! Yardsticks for Continuous Improvement. USA: Blackwell.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. uud. p. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Määttä, S. & Ojala, T. 2005. Tasapainoisen onnistumisen haaste: Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. 7. p. Helsinki: Edita Prima Oy
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. 2001. [Verkojulkaisu]. The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–12. MCB University Press. [Viitattu 29.4.2019]. Saatavana: ProQuest. Vaatii käyttöoikeuden.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 2002. Yritysverkostot: Kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. 2. p. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard: Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Suom. M. Tillman. Porvoo: WSOY.
- Pekkola, S. 2013. Performance Measurement and Management in a Collaborative Network. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Sorama, K. Joensuu-Salo, S. & Teittinen, H. 2018. VERTTI – Toimintamalli tuottavuuden ja yhteistyön kehittämiseksi pk-yritysverkostossa. Teoksessa: Päällysaho, S., Latvanen, J., Saarikoski, S. & Uusimäki, S. (toim.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu monipuolisena vaikuttajana A30. Seinäjoki: SeAMK julkaisut, 247–257.
- Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

- Varamäki, E. 2001. Essays on Multilateral Cooperation Between SMEs: The Prerequisites for Successful Development and Different Models of Interfirm Cooperation. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Varamäki, E., Kohtamäki, M., Vesalainen, J., Järvenpää, M., Laitinen, E. K., Wingren, T., Vuorinen, T., Sorama, K., Tuominen, T., Markkula, J., Helo, P. & Hallila, J. 2006. Pyranet-käsikirja verkoston suorituskyvyn arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Varamäki, E., Pihkala, T., Järvenpää, M. & Vesalainen, J. 2004. Pk-yritysverkoston kasvupolut ja suorituskyvyn mittaaminen verkostoissa. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja: 20 työkalua. 2. p. Helsinki: Talentum Media Oy.

## **LIITTEET**

Liite 1. Kysymykset yritystason suorituskykymittauksen arviointiin

Liite 2. Kysely verkostojen suorituskykymittaristosta

## Liite 1. Kysymykset yritystason suorituskykymittauksen arviointiin

### Prosessit (tuotanto & hankinta)

- Millaisia mittareita käytätte omien prosessien tehokkuuden analysointiin?
- Miten (& mistä) informaatiota on saatavilla prosessien analysointiin?
- Kuinka usein (& missä) seuraatte kyseisten mittareiden kehittymistä?
- Kuka on vastuussa prosessien onnistumisesta & niiden kehittämisestä?
- Mitä kehittämistarpeita prosessi-informaation liittyä? Vastuuhenkilö?

### Tuotekehitys & innovointi

- Millaisia mittareita käytätte TKI-menestyksen analysoinnissa?
- Miten informaatiota saatavilla TKI-menestymisestä?
- Kuinka usein (& missä) seuraatte kyseisten mittareiden kehittymistä? Kuka on vastuussa TKI-menestymisestä?
- Mitä kehittämistarpeita TKI-informaatioon liittyä? Kuka niistä voisi vastata?

### Asiakkaat

- Millaisia mittareita käytätte asiakasanalyseissa?
- Kuinka usein näitä mittareita analysoidaan & ketkä ovat vastuussa niiden kehittämisestä? Missä tilanteissa näiden mittareiden informaatiota käytetään?
- Mitä kehittämistarpeita asiakasinformaatioon liittyä? Vastuuhenkilö?

### Talous

- Millaisia taloudelliseen menestymiseen liittyviä mittareita käytätte?
- Tarkasteletteko taloutta yritystason lisäksi esim. prosesseittain, tuoteryhmittäin/tuotteittain, asiakasryhmittäin/asiakkaittain? Asetatteko tavoitteita näihin näkökulmiin?
- Kuinka usein (& missä) seuraatte taloudellisen kehityksen mittareita?
- Millainen on taloudellinen tilanne? Millaisia mahdollisia kehittämistarpeita siihen mahdollisesti liittyä? Miten henkilöstö tietää yrityksen taloudellisen tilanteen?
- Miten taloudelliset tavoitteet ja nykytila heijastuvat seurattaviin mittareihin?
- Mitkä tekijät vaikuttavat eniten taloudelliseen menestymiseen? Miten niihin voidaan itse vaikuttaa?
- Kuka (/ketkä) on vastuussa taloudellisesta menestymisestä? Miten tuotannon (& hankinnan), myynnin & tki:n ihmiset linkitetään huomioimaan myös talousnäkökulma?
- Mitä kehittämistarpeita taloudelliseen informaatioon liittyä? Vastuuhenkilö?

## Liite 2. Kysely verkostojen suorituskykymittaristosta

### Vertti – verkostojen suorituskykymittaristo

Kyselylomake

#### Taustatiedot

Liikevaihto vuoden 2015 tilinpäätöksessä \_\_\_\_\_

Henkilöstön määrä (yrittäjä mukaan lukien) vuoden 2015 lopussa \_\_\_\_\_

Yritys on perustettu vuonna \_\_\_\_\_

Päätuotteet/-palvelut \_\_\_\_\_

#### Liiketoimintaympäristön ominaisuudet (munificence and complexity)

Arvioi, miten seuraavat väittämät vastaavat liiketoimintaympäristönne luonnetta (1=ei vastaa lainkaan, 5= vastaa täysin)

Toimialan tuotteiden ja palveluiden kysyntä on laskussa	1	2	3	4	5
Tuotteet/palvelut vanhentuvat kohdemarkkinoilla nopeasti	1	2	3	4	5
Asiakkaillamme on hyvin erilaiset tuotevaatimukset	1	2	3	4	5
Asiakkaidemme ostotavat ovat erilaiset kaikille tarjoamillemme tuotteille	1	2	3	4	5
Kilpailun luonne kohdemarkkinoillamme vaihtelee tuotteesta toiseen	1	2	3	4	5

#### Yrityksen verkostot

Kuinka monta

1. tason eli a-toimittajaa
- avainasiakasta (tuovat suurimman osan liikevaihdosta) teillä on?

#### Seuraavassa tarkastellaan yrityksen yhteistyösuhdetta asiakassuuntauneesti (toimitusketjussa)

#### Sidoksisuus (liiketoiminnallinen, organisationaalinen ja sosiaalinen ulottuvuus)

Arvioi seuraavien väittämien vastaavuutta suhteessanne avainasiakkaidenne kanssa (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

Meillä on avainasiakkaidemme kanssa yhteistä tuotekehitystä	1	2	3	4	5
Avainasiakkaamme osallistuvat meidän strategian suunnitteluun	1	2	3	4	5
Meillä on avainasiakkaidemme kanssa selkeät yhteiset hinnoittelusäännöt, joilla pyritään varmistamaan, että yhteistyö on molemmille osapuolille kannattavaa	1	2	3	4	5
Jaamme avainasiakkaidemme kanssa riskiä panostaessamme liiketoiminnan kehittämiseen	1	2	3	4	5
Meillä on avainasiakkaidemme kanssa yhteisiä kehittämistiimejä tai muita jatkuvia toimintoja, joissa useat henkilöt kohtaavat yhteistyön merkeissä	1	2	3	4	5
Meillä on avainasiakkaidemme kanssa yhteisiä tietojärjestelmiä ja suurta osaa yhteistyöstä ohjataan järjestelmän avulla	1	2	3	4	5
Noudatamme avainasiakkaidemme kanssa yhteistyössä konsensuspäätöksentekoa, sen sijaan, että molemmat osapuolet päättävät toista osapuolta koskevista asioista ilman neuvotteluja	1	2	3	4	5



Meillä on avainasiakkaidemme kanssa kokemuksen kautta syntynyt yhteinen näkemys yhteistyön tavoitteista ja keinoista niihin pääsemiseksi	1	2	3	4	5
Meillä on avainasiakkaidemme kanssa tapaamisissa rakentava, oikealla tavalla kriittinen, toisia kunnioittava ja avoin ilmapiiri	1	2	3	4	5

Arvioi seuraavien väittämien vastaavuutta suhteessanne avainasiakkaidenne kanssa (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

Yrityksemme luottaa kaikkiin <i>asiakkaisiinsa</i>	1	2	3	4	5
Asiakkaamme pyrkivät informoimaan, jos tulee ongelmia	1	2	3	4	5
Asiakkaamme ovat hyvin kyvykkäitä	1	2	3	4	5
Asiakkaamme kuuntelevat harvoin ehdotuksiamme	1	2	3	4	5
Asiakkaamme ovat aina huomaavaisia	1	2	3	4	5
Asiakkaamme ovat joskus epäluotettavia	1	2	3	4	5
Asiakkaamme antavat meille aina tarvittavat tiedot	1	2	3	4	5
Asiakkaamme antavat meille harvoin hyviä neuvoja	1	2	3	4	5
Asiakkaamme ovat aina yhteistyöhaluisia	1	2	3	4	5
Asiakkaamme suhtautuvat meihin harvoin ystävällisesti	1	2	3	4	5
Asiakkaamme pitävät aina lupauksensa	1	2	3	4	5
Asiakkaamme eivät koskaan yritä salailla asioita, joilla olisi meihin negatiivinen vaikutus	1	2	3	4	5
Asiakkaamme antavat meille aina oikeaa informaatiota	1	2	3	4	5
Yrityksemme saa aina hyvää palautetta asiakkailtaan	1	2	3	4	5
Asiakkaamme ovat aina kohteliaita	1	2	3	4	5

### Informaation käyttö

Arvioi seuraavien mittareiden käytön laajuutta yritystoiminnan menestymisen arvioinnissa sekä asiakkassuuntauneen toimitusketjun menestyksen arvioinnissa (1= ei käytetä ollenkaan, 7 = käytetään laajalaisesti)

<i>Taloudelliset mittarit</i>	Oma käyttö	Jaamme asiakkaalle	Saamme asiakkaalta
Liikevoitto	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Myyntin kasvu	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Koko pääoman tuotto	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Oman pääoman tuotto	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Nettokassavirta	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Yksikkökustannukset	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

<i>Asiakas</i>	Oma käyttö	Jaamme asiakkaalle	Saamme asiakkaalta
Markkinaosuus	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Asiakaspyyntöihin vastaaminen	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Ajallaan tapahtuvat toimitukset	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Asiakasreklamaatiot	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Takuukorjausten määrä	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Asiakastyytyväisyyskyselyt	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

<i>Sisäiset prosessit</i>	Oma käyttö	Jaamme asiakkaalle	Saamme asiakkaalta
Materiaalitehokkuus	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Tuotannon läpimenoaika	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Materiaalihukka	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Työntekijöiden tehokkuus	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
--------------------------	---------------	---------------	---------------

<i>Innovaatiot ja oppiminen</i>	Oma käyttö	Jaamme asiakkaalle	Saamme asiakkaalta
Uusien patenttien määrä	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Uusien tuotteiden määrä	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Uusien tuotteiden markkinoille saattamisnopeus	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Työntekijöiden tyytyväisyys	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

### Menestyminen

Arvioi a) oman yrityksesi b) avainasiakkaiden menestymistä suhteessa kilpailijoihin viimeisen kolmen vuoden aikana. (1 = huono/heikko, 7 = erinomainen)

	Oma yritys	Avainasiakkaat
<u>Taloudellinen menestyminen</u>		
Kokopääoman tuotto	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Voitto	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Liiketoiminnan kassavirta	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<u>Markkinat ehokkuus</u>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Uusien tuotteiden kehittäminen	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Myyntimäärä	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Markkinaosuus	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Markkinoiden kehittyminen	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<u>Yhteiskuntavastuu</u>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Henkilökunnan kehittyminen	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Yhteiskuntasuhteet	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

### Verkon menestyminen (tähän pitäisi ehkä löytää parempi mittari)

Mikäli toimitte osana yritysverkostoa, arvioi verkostoanne (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä)

Verkostolle asetetut tavoitteet on saavutettu

Verkostoon kuuluvat haluavat jatkaa yhteistyötä

### Kuinka hyvin seuraavat yleiset väittämät kuvaavat yritystänne? (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

1. Tapaamme asiakkaitamme vähintään kerran vuodessa keskustellaksemme heidän tulevista tuote-/palvelutarpeistaan.	1 2 3 4 5
2. Teemme itse paljon markkinatutkimusta.	1 2 3 4 5
3. Olemme hitaita huomaamaan muutoksia asiakkaittemme mieltymyksissä.	1 2 3 4 5
4. Selvitämme loppukäyttäjien tyytyväisyyttä tuotteidemme/ palveluidemme laatuun vähintään kerran vuodessa.	1 2 3 4 5
5. Olemme hitaita havaitsemaan perustavanlaatuisia muutoksia toimialallamme (esim. kilpailuun, teknologiaan, sääntelyyn liittyen)	1 2 3 4 5
6. Pohdimme säännöllisesti liiketoimintaympäristön muutosten (esim. sääntely) vaikutuksia asiakkaisiimme.	1 2 3 4 5

7. Meillä on vähintään kolmen kuukauden välein yrityksen eri toiminnot kattavia kokouksia, joissa keskustellaan trendeistä ja kehityksestä markkinoilla.	1 2 3 4 5
Keskustelemme säännöllisesti <i>asiakkaidemme</i> kanssa alan trendeistä ja kehityksestä markkinoilla.	1 2 3 4 5
8. Markkinoinnista vastaavat henkilöt keskustelevat asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa.	1 2 3 4 5
9. Kun jotain tärkeää tapahtuu keskeiselle asiakkaalle tai tärkeällä markkinasektorilla, se tiedetään koko yrityksessä nopeasti.	1 2 3 4 5
Kun jotain tärkeää tapahtuu omalla markkinasektorillamme, keskustelemme siitä myös <i>asiakkaidemme</i> kanssa.	1 2 3 4 5
10. Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä jaetaan säännöllisesti kaikille työntekijäryhmille.	1 2 3 4 5
Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä käydään läpi säännöllisesti myös <i>avainasiakkaiden</i> kanssa.	1 2 3 4 5
11. Kun jotain tärkeää selviää kilpailijoista, tieto leviää hitaasti yrityksemme sisällä.	1 2 3 4 5
Kun jotain tärkeää selviää kilpailijoista, tieto leviää nopeasti myös <i>avainasiakkaillemme</i> .	1 2 3 4 5
12. Meillä kestää kauan päättää miten reagoimme kilpailijoiden hintojen muutoksiin.	1 2 3 4 5
13. Arvioimme säännöllisesti tuotekehitystämme varmistaaksemme, että huomioimme asiakkaiden toiveet.	1 2 3 4 5
14. Meillä on säännöllisesti sisäisiä kokouksia, joissa suunnittelemme miten yrityksemme vastaa liiketoimintaympäristömme muutoksiin.	1 2 3 4 5
Meillä on säännöllisesti kokouksia <i>avainasiakkaidemme</i> kanssa, jossa suunnitelemme miten yhdessä vastaamme liiketoimintaympäristömme muutoksiin.	1 2 3 4 5
15. Syystä tai toisesta meillä on taipumusta jättää huomiotta muutokset asiakkaittemme tuote/palvelutarpeissa.	1 2 3 4 5
16. Yrityksemme eri vastuualueiden/osastojen toiminta on hyvin koordinoitua.	1 2 3 4 5
17. Emme juurikaan huomioi huonoa asiakaspalautetta.	1 2 3 4 5
18. Vaikka saisimme tehtyä upean markkinointisuunnitelman, emme käytännössä varmaankaan saisi toteutettua sitä nopeasti?	1 2 3 4 5
19. Kun huomaamme asiakkaittemme toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluihimme, pyrimme tosissamme vastaamaan heidän toiveisiinsa.	1 2 3 4 5
20. Jos tärkeä kilpailija kohdistaisi kampanjan asiakkaisiimme, reagoisimme siihen välittömästi.	1 2 3 4 5

### Yrittäjämäinen orientaatio

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne ja tärkeimmän asiakkaanne toimintatapoja? (1=ei kuvaa lainkaan, 5=kuvaa täysin)

*Innovatiivisuus*

Viimeisten 5 vuoden aikana muutokset yrityksemme tuotelinjoissa ovat olleet dramaattisia	1 2 3 4 5
Olemme saaneet <i>asiakkaaltamme</i> ehdotuksia tuotelinjojemme uudistamiseen viimeisten vuosien aikana	1 2 3 4 5
Yleisesti korostamme vahvasti T&K:ta, teknologista johtajuutta ja innovatiivisuutta sen sijaan, että luottaisimme vain perinteisesti hyväiksi havaittuihin tuotteisiin ja palveluihin	1 2 3 4 5
<i>Asiakkaamme</i> edellyttää meiltä vahvaa uudistumista	1 2 3 4 5
Viimeisten 5 vuoden aikana olemme tuoneet markkinoille vain muutamia uusia tuotteita tai palveluita	1 2 3 4 5
Emme ole saaneet viime vuosina <i>asiakkaaltamme</i> minkäänlaisia kehittämisvaateita	1 2 3 4 5

*Proaktiivisuus*

Yleensä kilpailijamme reagoivat yrityksemme toimenpiteisiin, enemmänkin kuin yrityksemme reagoisi kilpailijoiden toimenpiteisiin	1 2 3 4 5
<i>Asiakkaamme</i> antaa meille vinkkejä kehittämissuunnista, joilla olemme kilpailijoitamme edellä toimenpiteissämme	1 2 3 4 5
Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoitaan edellä uusien tuotteiden ja/tai palveluiden markkinoille tuonnissa	1 2 3 4 5
<i>Asiakkaamme</i> tukevat uusien tuotteidemme ja/tai palveluidemme markkinoille tuontia ennen kilpailijoitamme	1 2 3 4 5
Yrityksemme on tavallisesti kilpailijoita edellä uusien organisaatioinnovaatioiden käyttöön otossa	1 2 3 4 5
Saamme <i>asiakkaaltamme</i> ehdotuksia uusien organisaatioinnovaatioiden käyttöönotossa ennen kilpailijoitamme	1 2 3 4 5
Yrityksemme pyrkii tavallisesti välttämään suorat yhteenotot kilpailijoidensa kanssa sen sijaan, että suoraan haastaisi kilpailijansa näiden päämarkkinoilla	1 2 3 4 5
Pyrimme <i>asiakkaamme</i> kanssa yhdessä menestymään ilman suoria yhteenottoja kilpailevien verkostojen kanssa	1 2 3 4 5

*Riskinotto*

Yleensä yrityksemme johtajat ovat valmiitta investoimaan korkean riskin projekteihin	1 2 3 4 5
<i>Asiakkaamme</i> on valmis jakamaan kanssamme riskiä korkean riskin projekteissa	1 2 3 4 5
Yrityksellämme on suuri sietokyky korkean riskin projekteille	1 2 3 4 5
<i>Asiakkaallamme</i> on suuri sietokyky korkean riskin projekteille	1 2 3 4 5
Yrityksemme strategialle on ominaista vahva riskinotto	1 2 3 4 5
Yhteistyössä <i>asiakkaamme</i> kanssa meille yhdessä on ominaista vahva riskinotto	1 2 3 4 5