



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN UUDESSA YRITYKSESSÄ

Case: Materflow Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Pekka Rautio

Lahden ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

RAUTIO, PEKKA:

Suorituskyvyn mittaaminen uudessa yrityksessä

Case: Materflow Oy

Liiketalouden opinnäytetyö, 45 sivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee strategista suorituskyvyn mittaamista. Työn tarkoitus on tutkia, millaiset suorituskyvyn mittarit soveltuvat uudelle yritykselle toiminnan alkuvaiheessa. Kohdeyrityksenä toimii lahtelainen 3D-tulostusyritys Materflow Oy.

Opinnäytetyön ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään yrityksen hallitustyöskentelyä ja strategian merkitystä suorituskyvyn mittaamisessa. Toinen teoriaosuus keskittyy suorituskyvyn mittareiden ominaisuuksiin ja vaatimuksiin sekä esittelee erilaisia mittaristomalleja. Tarkimmin näistä kuvataan Balanced Scorecard, jonka teorioita hyödynnetään myös case-osuudessa.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Empiirisen osion tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen perustajat ryhmähaastattelulla, jonka pohjalta tutkija laati suorituskyvyn mittarit sekä johtopäätökset.

*Opinnäytetyön empiirisen osuuden tuloksia ja johtopäätöksiä ei julkaista yrityksen pyynnöstä.*

Asiasanat: strateginen suorituskyvyn mittaaminen, tasapainotettu mittaristo, Materflow Oy

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Studies

RAUTIO, PEKKA: Performance Measurement in a Start-up  
Company

Case: Materflow Oy

Bachelor's Thesis in Business Studies, 45 pages

Spring 2015

ABSTRACT

---

This thesis deals with strategic performance measurement systems. The purpose of the study was to identify what kind of performance indicators are suitable for a start-up company in the early days of business. The case organization is a Lahti based 3D-printing company called Materflow Oy.

The first theoretical section deals with the workings of a corporate board and the strategic significance of performance measurement. The second theoretical section focuses on the demands and the attributes of performance indicators and introduces different frameworks for measuring performance. The most important framework, the balanced scorecard and its theory, is utilized in this case study.

The study was a qualitative study. In addition, data for the empirical part of the study was material collected via a group interview of the founders of the company. The author created performance indicators and the conclusions from the results of the interview.

*The results and conclusions of the thesis are removed.*

Key words: strategic performance measurement, the balanced scorecard, Materflow Oy

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	5
1.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	HALLITUSTYÖSKENTELY JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	9
2.1	Menestystekijät	9
2.2	Sidosryhmät ja suorituskyky	10
2.3	Hallituksen tehtävät	11
2.4	Strategia	12
3	SUORITUSKYVYN MITTARISTOT	15
3.1	Mittareiden luokittelu	15
3.1.1	Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit	15
3.1.2	Kovat ja pehmeät mittarit	16
3.1.3	Objektiiviset ja subjektiiviset mittarit	17
3.1.4	Suorat ja epäsuorat mittarit	17
3.2	Hyvän mittarin vaatimukset	17
3.2.1	Tärkeimmät ominaisuudet	18
3.2.2	Mittareiden määrä	21
3.2.3	Mittareiden tasapaino ja fokusointi	21
3.3	Erilaisia mittaristomalleja	22
3.3.1	Balanced Scorecard	22
3.3.2	Strategiakartta	26
3.3.3	Suorituskykypyramidi	28
3.3.4	Suorituskykyprisma	30
3.4	Mittaamisen haasteet	30
3.5	Teorian yhteensaattaminen	32
4	CASE: MITTARISTON RAKENTAMINEN	33
4.1	Yritysesittely	33
5	YHTEENVETO	34
	LÄHTEET	35

## 1 JOHDANTO

Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimusten mukaan mikroyritysten merkitys Suomen talouskasvun ja työllisyyden kannalta on kiistaton. Vaikka Suomen talous on jo vuosia ollut haasteellisessa tilassa, ovat mikroyritykset pystyneet kasvattamaan henkilöstöään nettomääräisesti 20 000 kappaleella vuosien 2009-2012 välisenä aikana. Vaikka perinteisillä aloilla vanhat, yli viisivuotiaat yritykset dominoivat, on huomattu, että uuteen ja vaativaan teknologiaan nojaavat mikroyritykset ovat pääsääntöisesti nuoria, alle viisivuotiaita yrityksiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 10.) Kuitenkin monet uusista yrityksistä joutuvat lopettamaan toimintansa ennen kriittisenä pidetyn viiden vuoden rajaa. Seinäjoen ammattikorkeakoululle keväällä 2012 valmistuneessa Pipsa Pulkkinen opinnäytetyössä tutkittiin yritysten lyhyen elinkaaren syitä. Luonnollisesti merkittäväksi syyksi nousi Suomen talouden heikko yleistilanne, mutta suureen rooliin nousi myös nuorten yritysten resurssien hukkaaminen esimerkiksi liiallisen kasvun hakemiseen. (Pulkinen 2012, 10, 21.)

Resurssiongelmista puhuvat myös Silva Laaksonen ja Heikki Sipilä (2006, 43-45) Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarjaan kuuluvassa tutkielmassaan Lyhyen elinkaaren omaavien pk-yritysten liiketoiminnan päättymisen syyt Espoon ja Kauniaisten alueella. Siinä Laaksonen ja Sipilä kuvaavat Pasosen ym. (2000) näkemystä yrityksen neljästä tukijalasta, jotka ikäänkuin muodostavat talon. Nämä tukijalat muodostuvat käytettävissä olevista resursseista, jolloin yhdenkin heikkous heikentää koko yritystä. Neljän tukijalan muodostavat asiakkaat, talous, tuotteet/palvelut sekä toimitilat/koneet/henkilöstö.

Juuri resurssien oikea kohdistaminen, eli oikeiden asioiden tekeminen, johti tämän tutkimuksen tekemiseen. Kohdeyritys on nuori uudella ja vaativalla teknologisella toimialalla operoiva, joten sen kohtaamat haasteet vaativat resurssien oikein kohdistamista. Tästä syystä yritykselle lähdettiin laatimaan suorituskyvyn mittareita, jotta toiminta olisi alusta asti oikean suuntaista ja rajalliset resurssit tulisivat oikein käytettyä.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tavoiteena on määrittää kohdeyritykselle ensimmäistä kertaa sopivat mittarit ja rakentaa niistä alkuvaiheen suorituskyvyn mittaristo. Tätä varten tutkimuksen teoriaosuudessa keskitytään suorituskyvyn mittaamiseen ja erilaisiin mittareihin yleisesti ja pyritään tätä kautta ymmärtämään ratkaisevat tekijät, joilla kohdeyrityksen mitattavat menestystekijät tunnistetaan. Kohdeyrityksen mittaristo noudattelee Balanced Scorecardin teorioita. *Muokattu yrityksen pyynnöstä.*

Tästä voidaan johtaa tutkimuksen kannalta olennaiset kysymykset:

- Millaiset mittarit soveltuvat start-up yritykseen toiminnan alkuvaiheessa?
- Miten yrityksen perustajat kokevat suorituskyvyn mittaamisen?

Tutkimuksen toissijainen tavoite on tuoda tietoa suorituskyvyn mittaamisen hyödyllisyydestä yrityksen johdon käyttöön tulevaisuutta varten.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Aineiston hankinta tapahtui perehtymällä tutkimukseen liittyvien aiheiden kirjallisiin- ja sähköisiin lähteisiin tammi-maaliskuussa 2015. Empiirisessä osuudessa tutkija haastatteli maaliskuussa 2015 yrityksen kaikki kolme perustajaa ryhmähaastattelussa sekä kirjasi havaintojaan. Näiden tulosten perusteella case-osuudessa selvitettiin Materflow Oy:n strategiset menestystekijät, joille rakennettiin suorituskyvyn mittarit ensimmäistä kertaa.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen pohjana voidaan pitää aiempien tutkimusten tuloksia ja teorioita, tekstimuotoon muutettuja empiirisiä aineistoja sekä tutkijan omaa ajattelua ja päättelyä. Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös tilastoja tai määrällistä aineiston analysointia. Yleisimmin laadullista tutkimusta luonnehditaan muun muassa aineistonkeruumenetelmillä, huomioimalla tutkittavan näkökulma, verrattain pienet aineistokoot ja hypoteesittomuus. Lisäksi tulosten esitystapa on melko vapaa ja luova, kuten tutkijankin asema tutkimusta

tehdessään. Tyypillisesti laadullinen tutkimus esitetäänkin narratiivisesti eli kertomusmuotoisena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Yksinkertaistettuna laadullisen tutkimuksen lähtökohta on siis kuvata todellista elämää, joka on moninainen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 157) huomauttavat, ettei tutkija voi pilkkoa todellisuutta osiin haluamallaan tavalla, sillä eri tapahtumat vaikuttavat toisiinsa tapahtumiin jolloin niiden suhteet saattavat olla monensuuntaisia. Tutkijan tulisikin pyrkiä mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tutkimukseen. Lisäksi tutkijan on muistettava arvolähtökohdat, sillä ne vaikuttavat ymmärtämiseen tutkittavia ilmiöitä kohtaan. Laadullisessa tutkimuksessa myös objektiivisuus ei ole perinteistä, sillä aiempi tieto ja tutkija ovat kietoutuneet toisiinsa. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ennemminkin keksiä ja tuoda esiin tosiasioita kuin varmistaa jo tiedettyä tietoa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2008, 157.)

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin avoimena ryhmähaastatteluna ja havainnointina yrityksen perustajien kanssa. Ryhmähaastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi tukee se, että samalla kerralla tietoja ja ajatuksia kerätään usealta eri näkökulmalta, jolloin ryhmän vaikutus väärinkäsitysten syntymiseen vähenee. Koska ryhmähaastattelu on samanaikaisesti avoin, eli strukturoimaton, pystytään selvittämään osallistujien mielipiteitä ja ajatuksia aiheesta vapaasti. Vaikka avointa haastattelua pidetäänkin lähimpänä tavallista keskustelua, jää tutkijalle siltikin merkittäviä tehtäviä myös haastattelun sisällä. Koska haastattelun aiheet saattavat vaihdella nopeastikin, on tutkijan pystyttävä ohjailemaan keskustelua oikeaan suuntaan. Toiseksi ryhmähaastattelun osallistuja saattaa olla hyvinkin dominoiva ja pyrkiä ohjaamaan keskustelua haluamaansa suuntaan, jolloin tutkijan on oltava tarkkana johtopäätösten ja tuloksien suhteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 204- 206.)

Havainnoinnilla tarkoitetaan perusmenetelmää, joka on yhteinen kaikille tieteenhaaroille. Tehdessään havaintoja tutkija voi tulkita esimerkiksi haastateltavan käyttäytymistä ja kielellistä ulosantia siten, ettei varsinainen haastateltava tätä tiedä. Tällä tavoin voidaan yrittää selvittää, vaikuttaako esimerkiksi ympäristö haastateltavan vastauksiin. Toisaalta havainnointi saattaa olla täysin kontrolloitua keinotekoisessa ympäristössä, jolloin myös riskinä on

havainnoitavan käyttäytymisen muutos. Havainnoinnista erityisen vaativaa tekee sen ainutkertaisuus. Siinä missä esimerkiksi haastattelun voi uusaa tai tiedon tarkistaa tallenteista, tapahtuvat ihmisten reaktiot nykyhetkessä, jolloin tutkijan on oltava valmis vastaanottamaan tietoa. Vaikka havainnointia ja haastattelua pidetään erillisinä tutkimusmenetelminä, tukee niiden yhdessä käyttöä kuitenkin moni seikka. Käytettäessä haastattelua ja havainnointia yhdessä voidaan löytää moninaisempia näkökulmia aiheeseen sekä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tässä tutkimuksessa menetelmien yhdistäminen antaa riittävää joustavuutta ja varmuutta tulosten analysointiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37-39.)

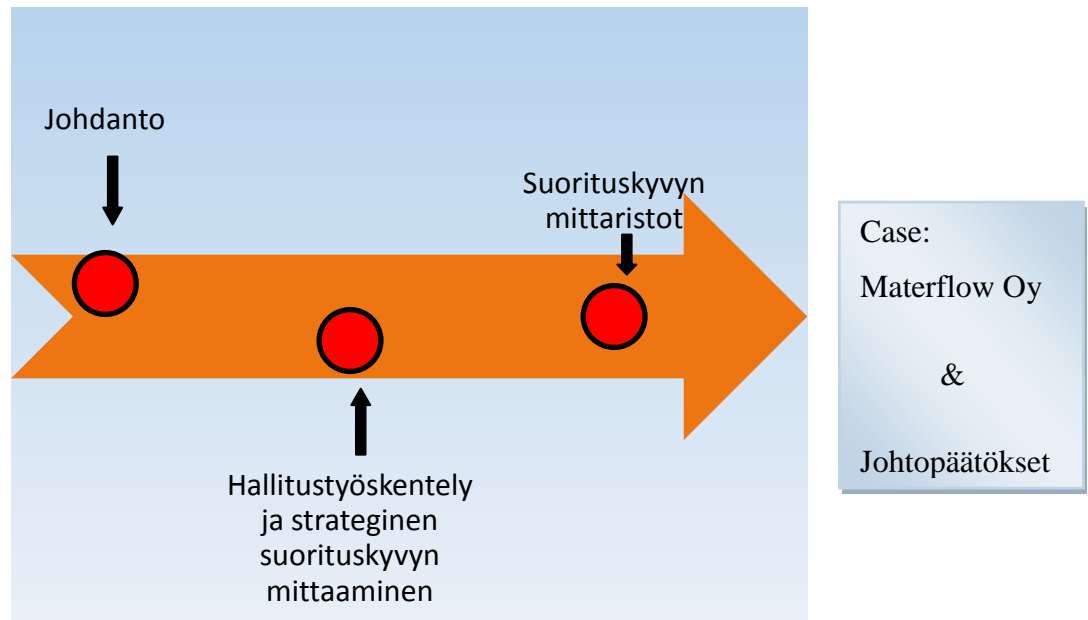
Case studylla eli tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimustapaa, jossa hyödynnetään erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Useasti tarkastelun kohteena on jokin yksittäinen tai pieni joukko tapahtumakulkuja tai ilmiöitä. Esimerkiksi tutkittava organisaatio pyritään kuvaamaan tarkasti ja hyödynnettävä aineisto on monipuolista. Tapaustutkimuksessa pyritään selvittämään jokin tuntematon asia esimerkiksi yrityksessä, joka kuitenkin vaatii tietoa. Tapaustutkimus soveltuukin hyvin vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-10.) Jan Dul ja Tony Hak (2008, 3-4) esittelevät kirjassaan myös termin haasteellisuutta. Useasti tapaustutkimus käsitetään erillisenä metodina, vaikka suurimmassa osassa tapauksia se on yhdistelmä eri tutkimustapoja. Tärkeintä on kuitenkin, että tutkittava kohde esitetään todellisessa elämässä esiintyvässä muodossaan eikä manipuloituna kuten esimerkiksi kokeellisissa tutkimuksissa.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö (KUVIO 1) jakaantuu johdantoon, teoriaosuuteen, empiriaosuuteen ja yhteenvetoon. Johdannossa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja käytetyt menetelmät. Teoriaosuus jakaantuu kahteen lukuun, joista ensimmäinen käsittelee hallitustyöskentelyä ja strategista suorituskyvyn mittaamista. Tässä osuudessa käydään läpi hallituksen yleisiä tehtäviä sekä yrityksen strategian merkitystä suorituskykyyn.



Toinen teorialuku keskittyy käsittelemään puhtaasti suorituskyvyn mittaristoja. Mittareiden ominaisuudet ja vaatimukset esitetään yksityiskohtaisesti sekä käydään läpi erilaisia mittaristomalleja.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön neljäs luku on empiirinen osuus, jossa kohdeyritykseen rakennetaan strategian mukainen suorituskyvyn mittaristo. Opinnäytetyö päättyy yhteenvetoon.

## 2 HALLITUSTYÖSKENTELY JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

1900-luvun teollistumisen aikana yritykset kasvoivat huomattavasti suuremmiksi ja vaikeammin hallittaviksi. Kuitenkin samassa yhteydessä kehittyi merkittävä johtamisen apuväline: liiketoiminnan mittaaminen. Käytännössä ensimmäiset vuosikymmenet mittaaminen keskittyi vain taloudellisiin asioihin kuten kannattavuuteen. Vasta 1980-luvulla herättiin siihen tosiasiaan, että taloudelliset mittarit antoivat varsin yksipuoleisen ja riittämättömän kuvan toiminnan ohjaamiseen. Lisäksi taloudelliset mittarit perustuvat jo menneisiin asioihin, joihin johdolla ei enää ollut vaikutusmahdollisuuksia. Etenkin toiminnan laadun kehittämiseen koettiin saatavan konkreettista apua ei-taloudellisesta informaatiosta. Mittaamisessa ollaan keskitytty 1990-luvulta alkaen entistä enemmän tasapainotettuun suorituskvyn mittaamiseen ja uusien, etenkin aineettomien menestystekijöiden mittaamiseen tarkoitettujen mittareiden kehittämiseen. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 159.)

### 2.1 Menestystekijät

Suorituskvyn mittaaminen on prosessi, jonka tavoitteena on selvittää tai määrittää jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila hyödyntäen erilaisia tunnuslukuja. Prosessin tarkoitus on tunnistaa keskeisiä menestystekijöitä, joista mittaamalla saatua informaatiota voidaan hyödyntää organisaation kehityksessä.

Suorituskvyn mittaamisen tärkeys korostuu esimerkiksi toiminnan ohjauksessa, sillä sen avulla voidaan korostaa henkilökunnalle tärkeitä asioita. Nykyään suorituskvyn mittaamisessa korostetaan itse mittauksen vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen, joten myös toimintatavan mittaaminen ja kehittäminen voi olla tärkeää. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 11.)

Suorituskvyn mitattaessa mitattavia kohteita kutsutaan menestystekijöiksi. Kaikissa organisaatioissa on mahdollisuus tunnistaa nämä liiketoiminnan menestymisen ja strategian kannalta keskeiset asiat, joiden tasolla organisaation suorituskvyn tarkastellaan. Erityisiä liiketoiminnan avainalueita kutsutaan kriittisiksi menestystekijöiksi. Näiden avainalueiden on saavutettava korkea suoritustaso, jotta organisaatiolla olisi edellytykset menestyä. Menestystekijät

voidaan luokitella eri tavoilla, mutta perinteisin tapa on jaottelu taloudellisiin (esimerkiksi kannattavuus) ja ei-taloudellisiin (esimerkiksi laatu). Luokittelusta huolimatta tärkeintä kuitenkin on, että organisaation menestystekijät valitaan oikein. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 23- 24.)

Laatu on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Sen määrittely on kuitenkin haastavaa, sillä se käsitetään eri yhteyksissä eri tavoin. Laadulla voidaan tarkoittaa niin itse tuotteen laatua, kuten kestävyyttä tai viimeistelyä, kuin asiakkaan kokemaa palvelun laatuakin esimerkiksi toimitustäsmällisyyden muodossa. (Ritvanen 2011, 148-149.) Lisäksi kun laatua harkitaan yrityksen menestystekijäksi, on syytä miettiä käytetäänkö korkeaa laatua kilpailutekijänä erottautumiseen vai pyritäänkö saavuttamaan asiakkaiden vaatima laatutaso (Heikkilä & Ketokivi 2009, 231-232). Tässä työssä termillä laatu tarkoitetaan nimenomaisesti tuotteen laatua, sillä se lopulta vaikuttaa myös asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen maineeseen.

## 2.2 Sidosryhmät ja suorituskyky

Jokaisen yrityksen toimintaympäristö muodostuu joukosta erilaisia sidosryhmiä, joista jokainen arvioi yritystä omasta näkökulmastaan. Yrityksen tärkeimmät sidosryhmät muodostuvat esimerkiksi rahoittajista, työntekijöistä, omistajista, yhteistyökumppaneista ja kilpailijoista. Näistä jokainen arvioi yritystä omilla mittareillaan, esimerkiksi omistajat yrityksen kasvun ja tuoton kautta. Luodakseen hyvän ja toteuttamiskelpoisen strategian, on yrityksen tunnettava eri sidosryhmien odotukset. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 33.)

Sidosryhmäsuhteiden hoitaminen vie paljon johdon aikaa ja usein se perustuukin pelkkään tuntumaan ja tilanteiden mukana ajelehtimiseen. Sidosryhmien tarpeita ei siis analysoida riittävän huolellisesti, jolloin myös niiden perusteella tehdyt strategiset valinnat puuttuvat. Lisäksi yritys ei voi menestyä keskittymällä vain yhden sidosryhmän tarpeisiin. Yritysten tulisikin panostaa sidosryhmäjohtamiseen, jolla tarkoitetaan tavoitteellista toimintaa sidosryhmien antamien panostusten hyödyntämisessä yrityksessä nyt ja jatkossa. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 34.)

Suorituskyvyllä tarkoitetaan mitattavan kohteen kykyä saavuttaa aiemmin asetetut tavoitteet. Suorituskyvyllä on monia merkityksiä, sillä sitä voidaan mitata ja tarkastella eri näkökulmista ja eri organisaatiotasolla. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 15.) Suorituskyky koetaan sidosryhmissä useasti eri tavalla johtuen sidosryhmien omista tavoitteista. Yrityksen on kuitenkin huomioitava kaikki tärkeimmät sidosryhmänsä, joten suorituskykyä tarkastellessa ei voida keskittyä esimerkiksi maksimoimaan omistajien tarpeita. Tästä syystä viime aikoina onkin yleistynyt ajatus tarkastella suorituskykyä monesta eri näkökulmasta. Tunnetuin näistä suorituskykyä tarkkailevista lähestymistavoista on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin Balanced Scorecard. (Lönnqvist & Mettänen 2004, 20-21.)

### 2.3 Hallituksen tehtävät

Osakeyhtiölain (624/2006, 6.luku, 2§) mukaan hallituksen yleisiin tehtäviin kuuluu huolehtia yhtiön hallinnosta ja toiminnan, kuten kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan, asianmukaisesta järjestämisestä. Valvontaa voidaankin pitää yhtenä tärkeimmistä hallituksen tehtävistä, sillä sen lisäksi, että toiminta on asianmukaisesti järjestetty, tulee hallituksen valvoa myös yrityksen taloudellisesta kehitystä ja tarvittaessa tehdä radikaalejakin toimenpiteitä suunnan kääntämiseksi.

Hallituksen keskeisiin tehtäviin kuuluu myös työskentely yhtiön strategian parissa. Strategia voidaan määritellä monella eri tapaa yhtiön tavoitteiden tai päämäärien kautta, ja hallitus voi päättää millä keinoilla se toimivaa johtoa ohjaa. Se voi luottaa toimitusjohtajan näkemyksiin ja päätöksiin ja antaa tukea vain tarvittaessa tai osallistua aktiivisesti kaikkiin strategisiin päätöksiin. Kuitenkin viime kädessä hallituksen on huolehdittava strategian suunnasta ja yhtiön menestyksestä, joten esimerkiksi toimitusjohtajan vaihtuminen ei voi romuttaa koko yrityksen pitkänajan suunnitelmaa. Tähän liittyy myös hallituksen tehtävänä oleva resurssointi, eli yksinkertaistettuna toimitusjohtajan valitseminen ja tarvittaessa erottaminen. Hallituksen tulee jatkuvasti tarkkailla johtoryhmän jäsenten toimintaa ja kehittymistä, jotta tarvittaessa toimitusjohtajan seuraaja löytyisi yrityksen sisältä. (Lainema 2006, 71-73, 78.) Eero Suomela (2010, 16-17) kuitenkin muistuttaa, että useimmiten päädytään tilanteeseen, jossa hallituksen

tehtäväksi jää ainoastaan strategian hyväksyminen, sillä ajallisista resursseista johtuen, on itse käytännön laatiminen toimivan johdon vastuulla.

Hallituksen kokoonpanon määrittävät omistajat yhtiökokouksessa. Yksittäisen hallituksen jäsenen ominaisuuksia arvioitaessa on hyvä huomata, ettei Suomen lainsäädäntö määrittele minkäänlaisia osaamisvaatimuksia jäsenille. Yleisellä tasolla vaatimuksina voidaan kuitenkin pitää luonnollisesti hyvää etiikkaa ja moraalaa. Näiden lisäksi hallituksen jäsenellä olisi hyvä olla kokemusta talouselämän keskeisistä periaatteista ja edes kohtuullista tuntemusta yrityksen toimialasta. (Suomela 2010, 14.)

Aloittavassa yrityksessä tärkeään rooliin nousee hallituksen jäsenten henkilökohtainen tekeminen. Tällä tarkoitetaan hallituksen jäsenen omaa ammattitaitoa jota hän voi tarjota toimivan johdon käyttöön. Lisäksi erilainen sparraaminen ja ennen kaikkea kontaktit ulkoisiin toimijoihin nousevat tärkeään rooliin. Etenkin pienissä yrityksissä, joissa perustaja tai perustajat ovat määrävässä asemassa hallituksessa, saattaa ulkopuolinen hallituksen jäsen tuoda paljon lisäarvoa strategiseen ajatteluun. Parhaimmassa tapauksessa yrityksen luonne muuttuu omistajien elinkeinosta aidosti kasvavaksi yritykseksi. (Lainema 2006, 71-72, 136-137.)

## 2.4 Strategia

Yrityksen strategia kuvaa keinoja, joilla organisaatio aikoo tavoittaa asetetut tavoitteet eli luoda arvoa sidosryhmilleen. Kuitenkin strategia käsitetään käytännössä kaikissa yrityksissä eri tavalla. Jotkut organisaatiot käyttävät sitä taloudellisena suunnitelmana tavoitteena tulojen ja voittojen kasvu. Toiset organisaatiot taas näkevät strategian tuotteiden ja palvelun tai laadun ja valmistusprosessin avulla. Osassa yrityksistä taas strategiaa käsitellään inhimillisen pääoman tai oppimisen kautta. Näitä lähestymistapoja kuitenkin pidetään melko kapeina, sillä niissä näkyy johtoryhmän jäsenten tausta. (Kaplan & Norton 2004, 27.) Koska strategia käsitteenä on hyvinkin laaja-alainen ja monitahoinen ja näin ollen vaikea määritellä lyhyesti, on Mika Kamensky (2010, 18-20) jakanut sen kolmeen määritelmään:

### Strategiamääritelmä 1:

*”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”.*

Tässä määritelmässä Kamensky korostaa muuttuvaa maailmaa eli yrityksen toimintaympäristöä strategia lähtökohtana. Tarkoituksena on laittaa asiat tärkeysjärjestykseen ja tehdä yrityksen kannalta tärkeät päätökset ja valinnat yhdessä, jotta niiden täytäntöönpano on kurinalaista ja määrätietoista.

### Strategiamääritelmä 2

*”Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.”*

Tätä aluksi melko vaativalta kuulostavaa määritelmää Kamensky avaa purkamalla sen kolmeksi tasoksi; kuinka yritys sopeutuu ympäristön muutoksiin, kuinka se omalla toiminnallaan voi vaikuttaa ja muokata ympäristöään sekä viimeiseksi valitsemalla oman toimintaympäristönsä.

### Strategiamääritelmä 3:

*”Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään määrittämään.”*

Mika Kamenskyn kolmas määritelmä syventää kahta edellistä määritelmää kahdella tavalla; korostamalla sisäisten tekijöiden merkitystä ja tavoiteasetannan oikeaa tasapainoa.

Suomen laki ei velvoita yrityksiä laatimaan strategiaa, joten mistä syystä siihen kuitenkin käytetään niin paljon aikaa ja vaivaa. Kansainvälisesti tunnettu kanadalainen johtamistutkija Henry Mintzberg (1987) luettelee lukemattomia syitä strategian olemassaololle. Aluksi strategian tehtävä on antaa yritykselle suunta ja kuljettaa organisaatioita eteenpäin vaikeidenkin aikojen läpi. Toiseksi strategia yhdistää ja kohdistaa organisaation toimintaa kohti yhteistä tavoitetta. Kolmas strategian tehtävistä on luoda organisaatiolle identiteetti, joka kuvaa yritystä ja helpottaa vertailua muihin yrityksiin. Neljänneksi tehtäväksi nousee

johdonmukaisuuden kasvaminen organisaatiossa, jolloin yksittäisen työntekijän ei jatkuvasti tarvitse pohtia ympäristön muutosten vaikutusta yritykseen. Toisin sanoen kun tietyt strategiset linjaukset on hyväksytty, ei työntekijän tarvitse jatkuvasti kyseenalaistaa kaikkea toimintaan liittyvää. Strategia onkin tavallaan vastaus työntekijän tarpeeseen tulla johdetuksi. (Juuti & Luoma 2009, 26-27.) Kun yrityksen strategia on määritelty, sidosryhmien tarpeet kartoitettu ja menestystekijät löydetty voidaan siirtyä tutkimaan yrityksen suorituskykyä ja kuinka sitä mitataan. Seuraavassa luvussa esitellään suorituskyvyn mittaristoja niiden ominaisuuksien ja vaatimusten kautta.

### 3 SUORITUSKYVYN MITTARISTOT

Suorituskyvyn mittarilla tarkoitetaan tarkasti määritettyä menetelmää, jolla kuvataan menestystekijän suorituskykyä. Toisena terminä voidaan käyttää myös tunnuslukua. Mittarit voidaan jakaa monella tavalla, mutta perinteisin on jako taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31.)

Mittaristolla kuvataan sitä kokonaisuutta joka muodostuu mitattavan kohteen kannalta keskeisistä mittareista. Mittaristo voi toisaalta olla automaattisesti kehittynyt kokoelma kun mittareita on lisätty tai systemaattisesti rakennettu perustuen mittaristomalliin- tai viitekehykseen. Tärkeää on, että mittaristo on riittävän kattava kokonaisuus, jotta sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31.)

#### 3.1 Mittareiden luokittelu

Mittarit on perinteisesti luokiteltu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Kuitenkin mittareille on myös monia muita tapoja jaotella, kuten koviin ja pehmeisiin mittareihin, objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin sekä suoriin ja epäsuoriin mittareihin. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31-33.)

##### 3.1.1 Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit

Taloudellisilla mittareilla ohjataan organisaatioita kohti liiketaloudellisia tavoitteitaan. Taloudelliset mittarit ovat yleisesti hyväksytyjä koska ne perustuvat rahamittaiseen tietoon ja useasti ovat helposti saatavilla esimerkiksi tilinpäätöstiedoista. Lisäksi taloudellisten mittareiden käyttöä puoltaa vuosien käyttökokemus ja vakiintuneet laskentaperiaatteet, joiden ansiosta tulosten vertailu eri organisaatioiden ja yksiköiden välillä on helppoa. Taloudellinen mittari voi olla esimerkiksi liikevaihto tai käyttökate. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31-32.) Kankkunen, Matikainen ja Lehtinen (2005, 20) huomattavatkin että tyypillisesti taloudelliset mittarit ovat yrityksissä poikkeuksellisen hyvässä kunnossa. Tästä syystä mittausjärjestelmää kehitettäessä painopisteen tulisikin olla muualla.



Taloudelliset mittarit saavat myös kritiikkiä, sillä niiden katsotaan antavan vain osittaisen kuvan organisaation tilasta eikä niiden tuottama tieto riitä nykyaikaisen yrityksen menestykselliseen toimintaan. Lisäksi on kritisoitu pelkkien taloudellisten mittareiden käytön johtavan lyhyen tähtäimen voiton tavoitteluun sekä osioptimointiin. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 31.) Lisäksi on huomioitava, että taloudelliset mittarit katsovat enemmän tai vähemmän taaksepäin, jolloin mittamisen tulisi kohdistua niihin kriittisiin tekijöihin, joilla yritys tulevaisuudessa pärjää (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 20).

Ei-taloudellista mittareista on puhuttu jo 1980-luvulla, mutta vasta viime vuosina niiden todellinen tarve ja merkitys on tullut selväksi. Ei-taloudellisilla mittareilla tarkoitetaan organisaation ei-rahamittaiseen tietoon perustuvia mittareita kuten varaston kiertonopeus ja toimitusaika. Erityisen suureksi hyödyksi työntekijöiden kannalta ne koetaan niiden antaman konkreettisen tiedon takia. Esimerkiksi tavoitteiden viestintä on helpompaa, kun vastaanottaja ymmärtää mittarin tiedon. Ei-taloudellisten mittareiden heikkoudet liittyvät pääsääntöisesti mittaamiseen haasteellisuuteen. Koska laskentavat eivät ole vakiintuneet, on tulosten luotettavuus ja vertailtavuus kyseenalaisia. Lisäksi ei-taloudellisiin mittareihin liittyy myös osioptimoinnin mahdollisuus. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 32.)

### 3.1.2 Kovat ja pehmeät mittarit

Taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden vierellä kulkevat kovat ja pehmeät mittarit. Tällä tarkoitetaan kyseisen mittarin luonnetta, joten ne eivät ole toisiaan poissulkevia vaan mittari on esimerkiksi yhtäältä kova ja taloudellinen tai pehmeä ja taloudellinen. Kovat mittarit perustuvat esimerkiksi liiketapahtumiin tai suoritusmääriin eli täysin yksikäsitteisiin lähtöarvoihin. Pehmeät mittarit taas kuvaavat ihmisten asenteita, näkemyksiä ja tunteuksia. Esimerkkeinä pehmeistä mittareista voivat olla asiakastyytyväisyyskysely tai henkilöstön tyytyväisyyskysely. Mittareita tutkiessa voi huomata, että esimerkiksi taloudellinen mittari, kuten liikevaihto on kova mittari sen yksiselitteisen lähtöarvon takia. Toisaalta myös ei-taloudellinen mittari kuten toimitusaika on samanaikaisesti kova mittari. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 32-33.)

### 3.1.3 Objektiiviset ja subjektiiviset mittarit

Organisaation toiminnasta tai tuloksista saatavaan määrälliseen informaation perustuvaa mittaria kutsutaan objektiiviseksi mittariksi. Suurin osa taloudellisista mittareista on objektiivisia, joten myös niiden heikkoutena pidetään mitattavan kohteen suppeata kuvaa, joka hankaloittaa toimenpiteitä. Subjektiiviset mittarit perustuvat jo nimensäkin mukaisesti arvioihin mitattavan menestystekijän tilasta. Subjektiivisten mittareiden heikkoutena pidetäänkin niiden kykenemättömyyttä kuvastamaan menestystekijää, vaan ennemminkin ne näyttävät viitteitä organisaation kehittämisen taustalle. Suurin osa subjektiivisista mittareista ovat ei-taloudellisia ja yleisesti voidaankin ajatella objektiivisten mittareiden olevan samanaikaisesti kovia ja subjektiivisten pehmeitä mittareita. Poikkeuksiakin löytyy: reklamaatioiden lukumäärä on kova mittari, mutta itse reklamaatio perustuu asiakkaan subjektiiviseen arvioon. (Lönqvist & Mettälä 2003, 33.)

### 3.1.4 Suorat ja epäsuorat mittarit

Antti Lönqvistin ja Paula Mettälän (2003, 33) viimeinen tapa luokitella mittarit on jakaa ne suoriin ja epäsuoriin mittareihin. Tämä jaottelu perustuu ajatukseen ettei kaikkia menestystekijöitä voida mitata suoraan. Tällöin keskitytään mittaamaan jotain läheisesti menestystekijään liittyvää asiaa. Esimerkiksi tuottavuuden suora mittaaminen on vaikeaa, joten välillisesti se onnistuu vaikka mittaamalla virheiden määrää tai odotusaikoja.

## 3.2 Hyvän mittarin vaatimukset

Hyvän mittarin vaatimukset pohjautuvat puhtaasti niiden käyttötarkoituksen mukaan eli kuinka hyvin yritysjohto voi niitä päätöksenteossaan hyödyntää. Luonnollisesti näitä ominaisuuksia on lukemattomia, mutta tärkeimmät niistä ovat relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus. (Laitinen 1998, 120.) Näiden lisäksi Lönqvist ja Mettälä (2010, 94-95) nostavat esiin tiettyjä yksittäisille mittareille tarkoitettuja vaatimuksia. Näitä ovat muun muassa mittareiden tarve olla sidoksissa strategiaan ja menestystekijöihin, mittarin yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys, pitkän aikavälin tavoitteiden huomioiminen,

oman työn vaikutus mittareihin, raportoitavuus ja muunneltavuus sekä palaute ja informaatio. Yleisesti mittari kannattaa siis valita mittaristoon, mikäli sen käyttö on helppoa ja edullista. Yksinkertaisuudessaan täydellinen tieto on siis täydellinen edullisuuden, validiteetin, reliabiliteetin ja uskottavuuden suhteen sisältäen olettamuksen tiedon ilmaisuudesta (Laitinen 1998, 125).

### 3.2.1 Tärkeimmät ominaisuudet

Mittarin relevanttisuudella eli olennaisuudella tarkoitetaan mittarin arvon käyttökelpoisuutta päätöksenteossa. Toisin sanottuna mittarin tuottaman tiedon on oltava olennainen ja merkityksellinen tehtävään päätökseen eli tuotettava lisäarvoa päätöksentekijälle. Mikäli mittari ei ole relevantti, ei sen antamalla arvolla, tai arvon suurillakaan muutoksilla, ole mitään merkitystä yrityksen johdolle. Tästä syystä mittarin arvon relevanttisuutta on myös hyvä mitata vertailemalla päätöksen arvoa sekä mittarin tuottaman tiedon kanssa kuin ilman sitä. (Laitinen 1998 121-124.)

Erkki K. Laitinen (1998, 122) huomauttaa, että tiedon relevanttisuuteen päätöksenteossa vaikuttaa myös subjektiivisuus, objektiivisuus ja tilannetekijät. Tällä tarkoitetaan päätöksentekijän halua tai osaamista hyödyntää tietoa, tiedon optimaalista hyödynnettävyyttä sekä tiedon saamisen ajankohdan vaikutusta päätöksentekoon. Lönnqvist ja Mettänen (2010, 36) korostavatkin kuinka tärkeää on valita mitattavat menestystekijät oikein, jotta ne ovat strategisesti keskeisiä ja näin ollen relevantteja mittareita. Yleisemmällä tasolla mittari voi olla relevantti myös pelkästään senkin takia, että se on käyttäjälleen tärkeä tai siitä saatu tieto hyödyttää jossain tietyssä tilanteessa.

Toinen merkittävimmistä hyvän mittarin vaatimuksista on sen edullisuus. Tällä tarkoitetaan mittarin arvon hankinnan vaatimia uhrauksia, joiden täytyy olla suhteessa arvon subjektiiviseen relevanttisuuteen. Mikäli päätöksenteossa täydellisenkin tiedon merkitys on vähäistä, ei ole kannattavaa luoda monimutkaista seurantajärjestelmää tiedon keräämiseksi. (Laitinen 1998, 127.) Termin edullisuus sijaan Antti Lönnqvist ja Paula Mettänen (2010, 36) kuvaavat vaatimusta kustannustehokkuudeksi. Kirjassaan he nostavat esiin kuinka mittarista

vastaavat henkilöt joutuvat itse arvioimaan mittarin kustannukset suhteessa hyötyyn. Tähän ongelmaan Erkki K. Laitinen (1998, 129) esittääkin mallin, jossa ”*tehokkaasti toimiva yritys jakaa tietojen hankintaan varatut voimavaransa siten, että käytettävissä olevan tiedon lisäarvo uhrausyksikköä kohti on sama jokaiselle päätöksenteossa käytetylle tiedolle.*” Yksinkertaisuudessaan mallissa korostuu jälleen menestystekijöiden valinnan tärkeys, sillä jokaisen mittarin tulisi tuottaa yhtä paljon rajavoittoa suhteessa uhraukseen. On kuitenkin huomioitava, että jo valmiiksi hyvän tiedon parantaminen on kalliimpaa kuin heikkolaatuisen tiedon. Tämän takia onkin tarkasti arvioitava, tuottaako hyvän tiedon hiominen yhtä arvokasta lisäarvoa kuin heikkolaatuisen parantaminen päätöksentekoon. Esimerkkinä Laitinen (1998, 129) käyttää monimutkaista laskentajärjestelmää, jonka ylläpidon vaatimat uhraukset koetaan käyttäjien toimesta suuremmiksi kuin siitä saatava hyöty. Useasti onkin niin, että karkean tiedon kevyesti päivitettävä laskentajärjestelmä tuottaa enemmän lisäarvoa suhteessa uhrauksiin päätöksentekijöille.

Mittarin validiteetilla kuvataan sen oikeellisuutta eli kuinka hyvin mittari kykenee mittaamaan oikeaa menestystekijää. Mikäli validiteetti on heikko, sisältää mittari systemaattisen virheen. Tähän liittyykin yksi mittaamisen keskeisistä ominaisuuksista; mitattava menestystekijä on eri asia kuin sitä mittaava mittari. Menestystekijää voidaan mitata useilla mittareilla, joista yksikään ei ole täydellinen, koska ne saattavat huomioida epäoleellisia asioita ja toisaalta jättävät huomioimatta oleellisia asioita mitattavan tekijän kannalta. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 34-35.) Useasti päätöksenteko on hyvin herkkä tiedon oikeellisuudelle. Tämän takia mittareiden valinta korostuu, sillä useasti korkean validiteetin saavuttaminen vaatii myös korkeita uhrauksia. Tiedon oikeellisuutta pitää siis arvioida tutkimalla mittarin suhdetta täsmällisesti määritettyyn mittauksen kohteeseen. Mikäli tällä tavoin tunnistettu mittausharha voidaan arvioida, pystytään se myös poistamaan mittarista. Toisaalta jos harhaisen tiedon kustannus on matala, ja se ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan, ei harhaa välttämättä tarvitse poistaa ollenkaan. (Laitinen 1998, 130.)

Neljäs merkittävä mittarin arvon ominaisuus on reliabiliteetti eli tarkkuus. Kun edellä esitetty validiteetti kuvaa arvoon liittyvää systemaattista virhettä, esittää

reliabiliteetti arvon satunnaisvirhettä. Tällä tarkoitetaan johdonmukaisia mittaustuloksia, jotka eivät siis vaihtelee sattumanvaraisesti. Lönnqvist ja Mettälä (2010, 35) kuvaavat kirjassaan reliabiliteettia tikkataulu-esimerkillä: jos taulun napakymppi on mitattavan kohteen todellinen arvo, tikat lähellä sitä ovat reliaabeleita mittareita kun taas satunnaisesti ympäri taulua olevat tikat kuvaavat huonon reliaabilin mittareita. Kirjassa myös huomautetaan, että mikäli mittarin reliabiliteetti on heikko, ei mittarin validiteettikään toteudu. Toisaalta validiteetin ollessa heikko, ei reliabiliteetilla ole merkitystä. Erkki K. Laitisen (1998, 131) mukaan mittaustulosten tarkkuutta on mahdollista kehittää laatimalla riittävän tarkat mittaussäännöt. Sääntöjä noudattaa kuitenkin viime kädessä ihminen, joten huolimattomuus saattaa siltikin tuottaa epätarkkoja tuloksia. Toisaalta pätevä mittaja voi saavuttaa tarkkojakin tuloksia vaikka mittaussäännöt olisivat puutteelliset.

Viimeisenä esiin nostettavista vaatimuksista on mittarin arvon uskottavuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että muilta muilta ominaisuuksiltaan täydellinen mittari saattaa olla arvoton mikäli päätöksentekijä ei luota siihen eikä käytä mittaria täydellä teholla päätöstä tehdessään. Tämä voi useasti johtua esimerkiksi siitä, ettei päätöksentekijä ole ollut mukana laatimassa mittaria tai sen laadintasääntöjä, ja näin ollen kokee sen tuottaman tiedon epäluotettavaksi tai vieraaksi. Tästä seurauksena hän saattaa tehdä kustannuksiin liittyvän päätöksen intuition perusteella vaikka samanaikaisesti tarjolla olisi täysin oikeaa kustannustietoa. (Laitinen 1998, 133.)

Hyvän mittarin vaatimuksista validiteetti ja reliabiliteetti ovat eroavat jonkin verran relevanssista ja edullisuudesta. Siinä missä kaksi ensimmäistä saattavat olla vaikeita havaita ja poistaa, suhteutetaan kaksi jälkimmäistä johdon näkemykseen mittauksen tarpeesta sekä niiden hyödyistä ja haitoista. Hyvä mittari koostuu siis edellä mainituista elementeistä ja kompromissista ominaisuuksien välillä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 36.) Erkki K. Laitinen (1998, 282) kuitenkin kirjassaan muistuttaa, että kyseiset vaatimukset koskevat vain yksittäisiä mittareita. On siis välttämätöntä huomioida, että vaikka kaikki yksittäiset mittarit täyttäsivätkin nämä vaatimukset, ei niiden yhdistelmä, mittaristo, ole välttämättä

tehokas. Mittariston on myös täytettävä sille asetetut vaatimukset varmistaaksen tehokkuutensa.

### 3.2.2 Mittareiden määrä

Mittaristoa rakentaessa on tärkeää miettiä mittareiden lukumäärää. Osa yrityksistä pitää kymmentä mittaria sopivana, osalle taas 25 strategista mittaria on ehdoton maksimi. Kuitenkaan täysin oikeaa mittareiden lukumäärää ei voida määrittää. Mittareita määritettäessä on huomioitava, että useampi mittari todennäköisesti mallintaa liiketoiminnan paremmin mutta toisaalta kustannukset nousevat ja jonkun kriittisen osa-alueen huomioiminen vähenee. Mittaristoa rakennettaessa on siis löydettävä strategiaa noudattavat menestystekijät, ja valittava oikeat mittarit niille. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 133-134.)

### 3.2.3 Mittareiden tasapaino ja fokusointi

Suorituskykyä mitataan nykyisin hyvinkin monenlaisilla mittareilla. Siksi mittareiden tasapaino yrityksessä on ensiarvoisen tärkeää, sillä yksittäisten osa-alueiden painottaminen saattaa johtaa osaoptimointiin ja vääriin tulkintoihin. (Kankkunen, Matikainen ja Lehtinen 2005, 135.) On olemassa erilaisia mittarityyppijakoja, joita tulisi pohtia tasapainottaessa mittareita.

- tulosta, toimintaa ja panoksia kuvaavat mittarit
- Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit
- Globaalit ja paikalliset mittarit
- Ulkoiset ja sisäiset mittarit
- Mittarit eri organisaatiotasolla
- Mittarit eri sovellusalueille
- Mittarit eri päätöstyypeille ja aikahorisonteille

Edellä mainittujen tekijöiden tasapaino riippuu lopulta strategiasta ja siihen vaikuttavista menestystekijöistä. Tasapainon ei ole siis tarkoitus olla täydellinen vaan hyvin laadittu strategia ohjaa painopisteen oikealle kohdalle. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 135-136.) Toinen mittareiden ja sitä kautta

onnistuneen mittariston vaatimuksista on fokusointi. Suorituskyvyn mittaaminen ilman fokusointia kertoo käytännössä vain tarkkoja yksityiskohtia, eikä kerro toiminnan kokonaiskuvaa joka on tärkeää strategian onnistumisen takia. Aluksi on arvioitava strategisesti tärkeät ulottuvuudet, joiden perusteella mittaristo rakennetaan. Tämän mittariston on siten oltava kattava ja looginen, jotta se on varmasti käyttökelpoinen päätöksentekijälle. (Laitinen, 1998, 280.)

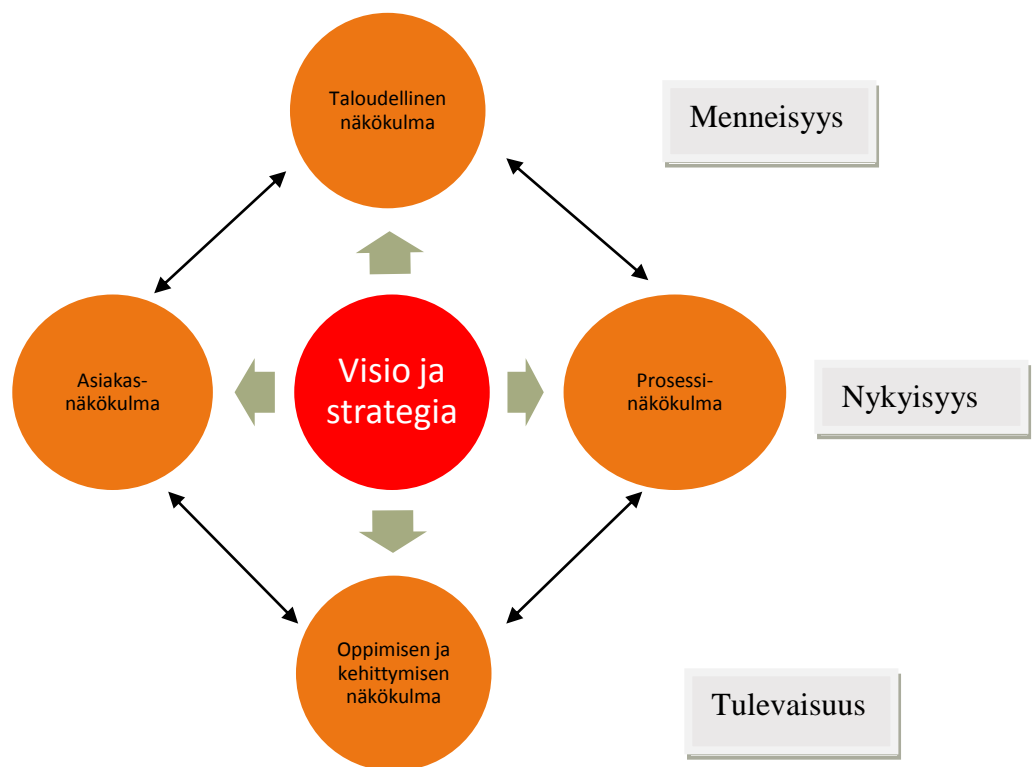
### 3.3 Erilaisia mittaristomalleja

Yrityksen suorituskykyä on mitattu vuosikymmeniä erilaisilla menetelmillä. 1990-luvulta lähtien on keskitytty entistä enemmän tasapainotettuun mittaamiseen, jolloin taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita käytetään yhtäläillä pehmeiden ja kovien mittareiden kanssa. Mittareita yhdistelemällä pyritäänkin kokoamaan mittaristo, joka kertoisi monipuolisesti yrityksen tilasta ja tulevaisuuden kehittämisen kohteista. Suurimmat erot eri mittaristoissa syntyvät yleensä eri menestystekijöiden vaikutuksista lopputulokseen sekä niiden syy-seuraussuhteista. Kuitenkin kaikilla strategisilla mittaristoilla tulisi olla sama päämäärä, eli olennaiseen keskittymällä kuvastaa ja parantaa tarvittavia kohteita, tasapainon kautta kuvastaa eri menestymiseen tarvittavia tukijalkoja ja näiden kehittämistä, sekä integroitumisen kautta saada yrityksen toiminta yhdenmukaiseksi saavuttaakseen halutun tavoitteen. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 103-104; Lönnqvist & Mettänen 2003, 37.) Seuraavassa esitellään muutamia mittaristomalleja, joista tarkemmin Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin Balanced Scorecard.

#### 3.3.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecardin (KUVIO 2) eli tasapainotetun mittariston tai tulokortin perusajatuksen esittelivät alunperin professorit Robert S. Kaplan ja David P. Norton Harvard Business Review -lehden artikkelissaan vuonna 1992. Tasapainotetussa mittaristossa tavoitteena on yhdistää yrityksen lyhyen ajan toiminta sen strategiaan ja pitkänajan suunnitelmiin. Toimintaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta; taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, prosessinäkökulmasta sekä oppisen ja kehittymisen näkökulmasta. Yritys

keskittyy jokaiselta tavoitealueelta muutama kriteeriseen menestystekijään, jolloin se on pakotettu tarkastelemaan myös päivittäistä toimintaa, joka lopulta vaikuttaa myös pitkänajan tekemiseen. Tasapainotetussa mittaristossa yrityksen on ymmärrettävä kolme ajallista ulottuvuutta, sillä tänään tehdyt päätökset tuottavat tulosta mahdollisesti vasta vuosien päästä. (Olve, Roy & Wetter 1998, 15-16.)



KUVIO 2. Balanced Scorecard (muotoillen Kaplan & Norton 1996, 9)

#### Näkökulmat

- Taloudellisen näkökulman mittareilla mitataan perinteisiä arvoja, kuten pääoman tuotto prosentti ja kasvunopeus. Mittarit kertovat menneestä, jolloin niistä voidaan päätellä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen merkitys tulokseen.
- Asiakasnäkökulma mittaa esimerkiksi asiakasuskollisuutta, asiakastyytyväisyyttä ja markkinaosuutta. Vaikka asiakasnäkökulma kertoo nykyisyydestä, on yrityksen huomioitava



myös potentiaaliset asiakkaat. Mitattavia asioita voivat olla esimerkiksi laatu ja palvelu.

- Prosessinäkökulma kertoo myös nykyisyydestä. Tärkein tehtävä mitata prosesseja jotka vaikuttavat asiakasnäkökulmaan ja taloudelliseen näkökulmaan. Näitä ovat esimerkiksi läpimenoaika, käyttöaste ja tuottavuus.
- Oppisen ja kehittymisen näkökulma kertoo tulevaisuudesta ja sen tavoitteet johdetaan kolmesta muusta näkökulmasta. Millä tavoin esimerkiksi luomme asiakkaalle lisäarvoa tulevaisuudessa tai kehitämme uusia tuotteita.

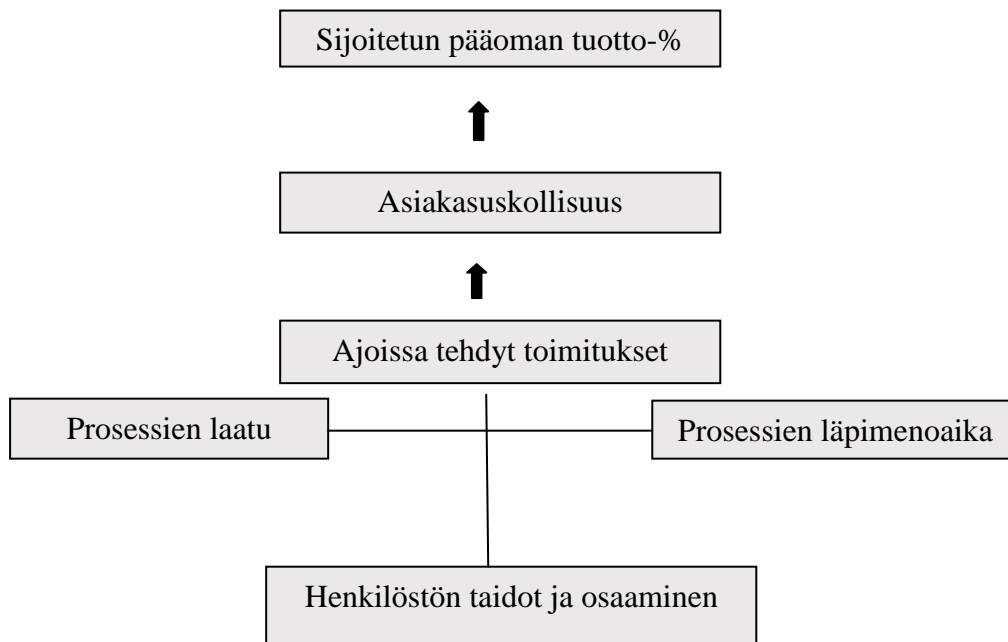
(Lönnqvist & Mettänen 2003, 39; Laitinen 1998, 285.)

Erkki K. Laitinen (1998, 285-286) kiteyttääkin osuvasti tasapainotetun mittariston tarjoaman hyödyn neljän kysymyksen kautta, johon saamme mittaristosta vastauksen:

- *Millaisina asiakkaamme näkevät meidät (asiakkaan perspektiivi)?*
- *Missä asioissa meidän pitää olla ylivoimaisia (sisäinen perspektiivi)?*
- *Millä tavalla me voimme jatkuvasti parantaa suorituskykyämme ja arvon tuottamista (innovoivuuden ja oppimisen perspektiivi)?*
- *Millaisina omistajamme näkevät meidät (taloudellinen perspektiivi)?*

Koska Balanced Scorecardista tulee ilmetä yrityksen strategia, liittyy mittariston rakentamiseen vahvasti syy-seuraussuhteet (KUVIO 3). Tällä tavoin mittareista muodostuu ikäänkuin ketju, joka kuvaa yritykselle kuinka eri toiminnot liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Tätä kautta toiminnan kehittäminen tavoitteiden mukaisesti helpottuu. (Kaplan & Norton 1996, 30-31.)

Kaplan ja Norton (2004, 32) jatko-kehittelivät syy-seuraussuhteista yleisemmän mallin, strategiakartan joka esitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.



KUVIO 3. Syy-seuraussuhteet (muotoillen Kaplan & Norton 1996, 31)

Parhimmillaan tasapainotettu mittaristo on silloin, kun taloudellisten mittareiden lisäksi löytyy riittävä määrä aineettomia menestystekijöitä, jolloin linkittyessään ne muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 153). Onnistunut Balanced Scorecard parantaa yrityksen sisäistä kommunikointia, informaation kulkua ja oppimista, jolloin strategia ja tavoitteet saavuttavat myös työntekijät (Lönnqvist & Mettänen 2003, 39).

Balanced Scorecardia kohtaan esitetty kritiikki liittyy pääsääntöisesti neljään näkökulmaan, joita pidetään liian suppeina tarvittaen menestystekijöiden löytämiseen. Tähän liittyy myös ongelma siitä, ettei kritiikin mukaan henkilöstöä huomioida mittaristossa tarpeeksi. Kuitenkaan BSC:n neljä näkökulmaa eivät ole ehdottomia, sillä jokainen organisaatio voi niitä muokata haluamaansa suuntaan. Näkökulmien valinta liittyy siis vahvasti yrityksen strategiaan eikä niinkään mittaristomalliin. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 39-40.)

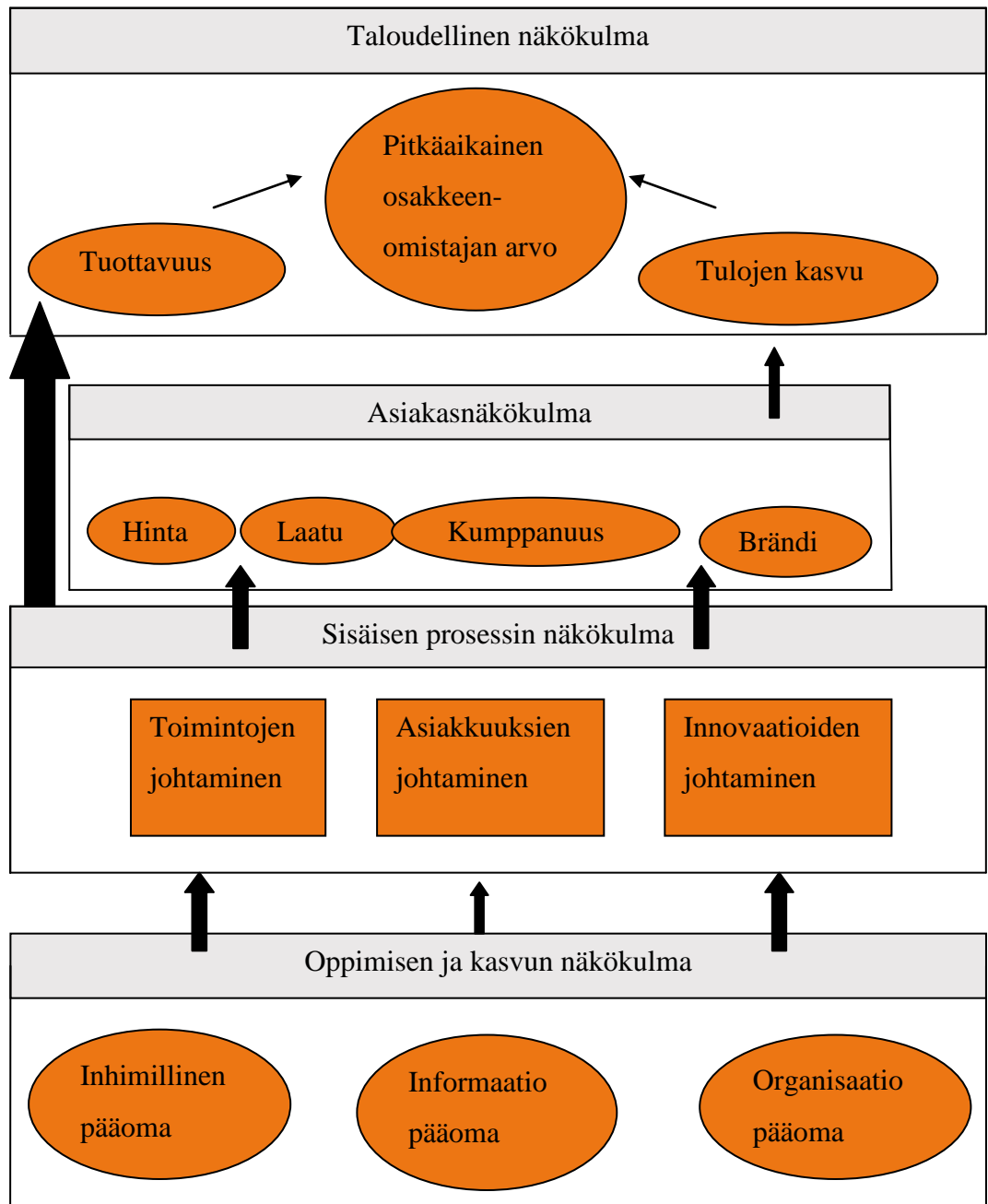
### 3.3.2 Strategiakartta

Strategiakarttojen synty perustuu Nortonin ja Kaplanin oivallukseen siitä, että kun yritysjohto hyväksyy Balanced Scorecardin neljän näkökulman tavoitteet sanallisesti, on niitä mittaavien mittareiden valinta helpompaa. Lisäksi heidän tutkimuksessaan selvisi, että jatkossa mittareiden muokkaaminen olisi yksinkertaista eikä vaatisi koko strategiakeskustelun uudelleenkäymistä. Tämä johti oivallukseen, jossa tavoitteet rakennettiin syy-seuraussuhteiksi.

Yritysjohtajat alkoivat vaistomaisesti piirrellä nuolia tavoitteiden välille kuvaamaan sisäisten prosessien merkitystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun huomattiin kuinka sisäisten prosessien kehittäminen johtaisi parempaan asiakasryhmille tuotettuun arvoon ja lopulta parempaan tulokseen ja tuottoon osakkeenomistajille, nimesivät Kaplan ja Norton kaavion strategiakartaksi.

Vaikka jokaisella yrityksellä onkin omanlaisensa strategiakartta, huomasivat Kaplan ja Norton niistä peruskaavan, josta laativat yleisen strategiakartan mallin. (Kaplan & Norton 2004, 13-14.)

Strategiakartta (KUVIO 4) muodostuu Balanced Scorecardin neljästä näkökulmasta, johon lisätään strategian ajallista dynamiikkaa sekä selkeyttä ja fokusta kuvaavat tasot. Strategiakartassa näkyvät asetetut tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseen, joten se luo linkin joka havainnoillistaa sekä yrityksen strategian että sen toteutuksen. (Kaplan & Norton 2004, 32.)



KUVIO 4. Strategiakartta (muotoillen Kaplan & Norton 2004, 53)

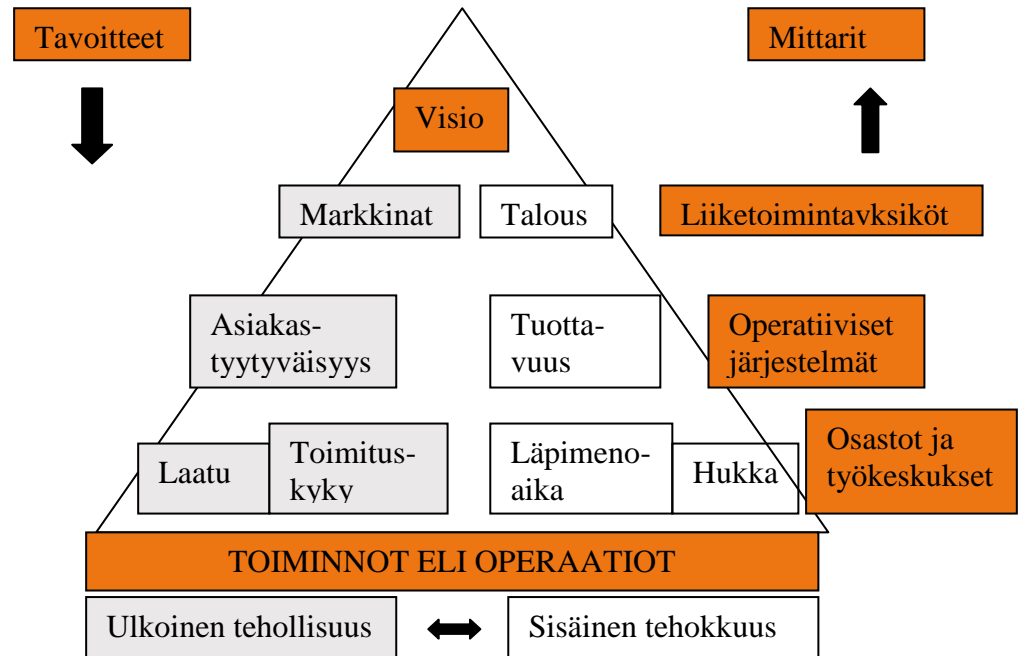
Strategiakartta myös helpottaa strategian jalkauttamisen työntekijäportaalle saakka, sillä siitä on helppo havaita oman työn liittyminen yrityksen strategiaan syy-seurasketjua seuraamalla. Strategiakartta voidaan luoda samaa aikaan mittaristoa rakennettaessa, sillä se voi näyttää myös mikäli valituissa menestystekijöissä on puutteita tai päällekkäisyyksiä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 47-48.)

### 3.3.3 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidia (KUVIO 5) eli Performance Pyramid Systemia pidetään ensimmäisenä kokonaisvaltaisena viitekehyksenä, joka käytti ei-taloudellisia mittareita. Alunprin idean esitti vuonna 1990 A.S. Judson, jonka pohjalta Lynch, Cross ja McNair kehittivät mallin. Sen pohjana ovat peruskäsitteet laatujohtamisesta, kokonaisvaltaisesta teollisesta suunnittelusta ja toimintolaskennasta. Myös suorituskykypyramidissa tavoitteena on luoda asiakaslähtöinen malli, joka viime kädessä tukee yrityksen strategiaa. Suorituskykypyramidissa yritys jaetaan neljään hierarkiseen tasoon, jossa tavoitteet kulkevat alaspäin ja mittaustulokset ylöspäin samanaikaisesti kun tasot esittävät ulkoista tehokkuutta asiakkaalle ja sisäistä tehokkuutta tuottavuudelle. (Laitinen 1998, 288-291; Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 108-109; Olve, Roy & Wetter 1998, 27-28.)

Suorituskykypyramidissa aloitetaan huipulta, jossa yritysjohto määrittää kokonaisvision. Toisen tason liiketoimintayksiköille laaditaan tavoitteet taloudellisten näkökulmien kautta, sillä mitattaviin asioihin vaikuttavat asiakkaiden ja osakkeenomistajien mielipiteet. Kolmas taso sisältää yleisesti yrityksen sisäiseen toimintaa liittyviä tavoitteita kuten asiakastytyvyisyys ja tuottavuus. Täten se toimii linkkinä ylempien ja alempien tasojen välillä, koska sen tavoitteet ovat ylemmän tason taustatekijöitä ja toisaalta alemman tason tavoitteet johdetaan siitä. Alimmalla tasolla nämä tavoitteet siis muutetaan operatiivisiksi tavoitteiksi. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteita ovat esimerkiksi toimitusaika ja laatu kun taas sisäisestä tehokkuudesta kertovat hukka ja läpimenoaika. Mittausten lukumäärä lisääntyy pyramidia alaspäin mentäessä. Ylemmillä tasoilla, jossa mittaaminen keskittyy pääasiassa taloudellisiin arvoihin, mittauksia tehdään harvakseltaan.

Alemmilla, etenkin operatiivisella tasolla mittaaminen saattaa olla jopa päivittäistä. (Olve, Roy & Wetter 1998, 28.)

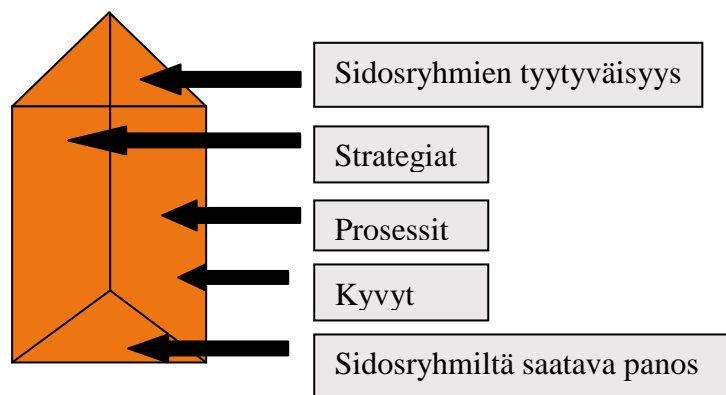


KUVIO 5. Suorituskykypyramidi (muotoillen Lynch & Cross 1993, Puolamäen 2007, 246 mukaan)

Mallin erityisinä etuina mainitaan sen kyky kuvastaa organisaation viestintää ja tiedonkulkua, sillä mallinmukaisesti tavoitteet kulkevat yritysjohtosta alas lattiatasolle asti ja vastaavasti mittaustulokset päinvastoin ylöspäin. Lisäksi malli yhdistää toiminnan strategisiin tavoitteisiin, jolloin tavoitteiden toteutuminen ja niihin vaikuttaminen on nähtävissä myös alemmilla tasoilla. Yrityksen johdon päätöksentekoa tukee järjestelmän tapa yhdistää taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit. Suorituskykypyramidissa toimintoja verrataan lisäksi asiakkaiden vaatimuksiin, jolloin vahvistuu käsitys mallin kahdesta näkökulmasta: ulkoisesta tehollisuudesta eli kyvystä tyydyttää asiakasta sekä sisäisestä tehokkuudesta eli yrityksen kyvystä toimia tehokkaasti. (Laitinen 1998, 290-291.)

### 3.3.4 Suorituskykyprisma

Suorituskykyprisma (KUVIO 6) on Neelyn ja Adamsin kehittämä malli, jossa yrityksen suorituskyky on jaettu viiteen näkökulmaan. Jokaista näkökulmaa arvioi yritykseen liittyvä tekijä omilla kriteereillään. Tällöin esille nousevat niin sidosryhmien kuin omistajienkin sekä esimerkiksi viranomaisten kriteerit yritystä kohtaan. Myös suorituskykyprisma perustuu ajatukseen strategiasta, jolla lopulta tyydytetään asiakkaiden tarpeet. Tätä varten yrityksellä tulee olla tarvittavat prosessit ja taito kehittää niitä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 22.)



KUVIO 6. Suorituskyvyn muodostuminen (Neely & Adams 2000, Lönnqvistin & Mettänen 2003, 22 mukaan)

Toisaalta sidosryhmien on tuotava arvokasta panosta yritykseen kuten arvokas asiakkuus ja pitkäjänteiset omistajat. Kuten Balanced Scorecard myös suorituskykyprisma mahdollistavat suorituskyvyn pilkkomisen pienempiin osiin, jolloin myös mittaaminen ja tarkastelu helpottuu. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 22.)

### 3.4 Mittaamisen haasteet

Suurimpana haasteena suorituskyvyn mittaamisessa pidetään mittareiden puutteellista yhteyttä niiden lähtökohtiin eli strategiaan ja tavoitteisiin. Useasti itse mittaaminen nousee pääasiaksi, jolloin ensinnäkin mittareita saattaa olla aivan liikaa ja toiseksi niiden tuottaman tieto toissijaista päätöksenteon kannalta. Lopputuloksena saattaakin olla, että esimerkiksi mittaamista varten tehty järjestelmäinvestointi ja sen sisäänajo on niin kallista ja aikaa vievää, että

lopulliset mittaamisen tulokset eivät ylitä kustannuksia. Yhtenä syynä tähän pidetään sitä, että yritykset luulevat pelkän tuloskortin käyttöönoton ratkaisevan mittaamisen ongelmat, vaikka itse mittareita ei ole linkitetty strategiaan.

Esimerkiksi tasapainotettuun mittaristoon löydetään joka näkökulmaan mittarit, mutta niiden valinta saatetaan perustella toimialan yleisillä mittausmenetelmillä tai sillä, että tieto saadaan yrityksen järjestelmistä helposti ulos. (Niemelä, Pirker & Werterlund 2008, 98- 99.)

Toinen merkittävä haaste on, etteivät yritykset todellisuudessa testaa kuinka mittarit oikeasti toimivat. Ne saatetaan oikeaoppisesti johtaa syy-seuraussuhteiden kautta, mutta tämän jälkeen jäädytään uskomukseen, jossa esimerkiksi henkilöstön osaaminen ja tuotekehitykseen panostaminen automaattisesti lisäävät yrityksen arvoa. Todellisuudessa yrityksen tulisi pohtia omakohtaisesti kuinka näitä osa-alueita kehitetään ja painotetaan. Tähän liittyy myös oikeiden tavoitteiden valinta, sillä helposti keskitytään saavuttamaan maksimaalinen tavoitetaso, eikä huomata sen vaatimien toimien kustannuksia, jotka ylittävät saavutetun hyödyn. (Niemelä, Pirker & Werterlund 2008, 99.)

Erkki K. Laitinen (1998, 208- 209) nostaa esiin myös väärin mittareiden käytön päätöksenteossa. Siinä missä tuotantolaitos tarvitsee jopa päivittäisiä arvoja toimintaan, on strategisen päätöksenteon aikajänne vuosia. Kuitenkin päätöksentekijät käyttävät helposti lyhyen aikavälin mittareiden yksityiskohtaisia tuloksia päätöksenteossaan, jolloin yrityksen pitkänajan tavoitteet saattavat kärsiä. Laitisen mukaan mittareiden kohdistamisperusteena tulisikin käyttää juuri niiden aikajännettä, jotta pitkän ajan päätökset tehtäisiin oikeiden arvojen mukaisesti. Tämä siis korostaa yrityksen tarvetta ymmärtää operatiivisen ja strategisen mittaamisen erot ja päämäärät (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 21).

Ongelmia mittaamiseen tuovat myös väärä mittaustapa ja tulosten hyödyntämättä jättäminen. On mahdollista, että mittareiden tuloksia kerätään jo ennen kuin edes tiedetään mitä halutaan. Tämä tarkoittaa turhaa työtä, sillä valmiiksi kerätystä tiedosta ei välttämättä ole hyötyä kun lopulta päätetään mistä tietoa halutaan. Tämän lisäksi, vaikka tieto olisikin käyttökelpoista, saattaa se jäädä



hyödyntämättä, mikäli yrityksessä ei ole selkeästi määritelty vastuita mittaristojen seurantaan ja käyttöön. (Niemelä, Pirker & Werterlund 2008, 100.)

Suorituskyvyn mittamisessa on todella paljon huomioonotettavia asioita. Tästä syystä koko mittariston rakentaminen kerralla onkin liki mahdoton tehtävä. On huomioitava tasapaino taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä, valittava oikeanlaiset mittarit, huomioitava kustannukset tulosten keräämisessä ja ymmärrettävä erilaiset vaikutushteet mittareiden välillä. Lisäksi vaikka mittariston rakentaminen teoreettisella tasolla onkin melko yksinkertaista, sen todellinen käyttö eli tulosten saaminen ja hyödyntäminen sekä ennen kaikkea jatkuva kehittäminen pitkäkestoista. On siis keskityttävä olennaiseen, yksinkertaisuuteen ja strategialähtöisyyteen. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 21-24.)

### 3.5 Teorian yhteensaattaminen

Yritysten yksi suurimmista haasteista on strategian ja ydintoiminnan yhdistäminen toisiinsa. Etenkin suuremmissa yrityksissä ongelma korostuu viestinnän muodossa, sillä strategiasta keskustellaan käytännössä vain ylimmän johdon keskuudessa eikä työntekijätasolla välttämättä ymmärretä omaa roolia strategian toteuksessa. Tähän ongelmaan on viime vuosikymmeninä pyritty kehittämään erilaisia ratkaisuja mittauksen, toiminnanohjauksen ja johtamisjärjestelmien kautta. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 11-12.)

Balanced Scorecardin lähtökohta on kytkeä strategia yrityksen toimintaan ja helpottaa toiminnan ohjausta. Se pakottaa yritykset kiinnittämään huomioita kriittisiin menestystekijöihin ja kohdistamaan resurssit oikein. Strategian viestittäminen henkilöstölle selkiytyy ja tulee tätä kautta helpommin ymmärrettäväksi ja toteutettavaksi. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 292, 300.) Tässä työssä keskitytään strategiseen suorituskyvyn mittaamiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Työn teoriaosuudessa esiteltiin suorituskyvyn mittaminen ja mittaristot ominaisuuksineen ja vaatimuksineen sekä kuinka strategia vaikuttaa siihen. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa näitä teorioita aletaan soveltaa käytännössä kohdeyritykseen.

## 4 CASE: MITTARISTON RAKENTAMINEN

Tutkimuksen empiirinen osuus jakaantuu viiteen osioon. Ensimmäinen luku esittelee kohdeyrityksen ja sen toimialan. Toinen ja kolmas luku käsittelevät haastattelun tuloksia ja johtopäätöksiä, joiden perusteella mittaristo rakennettiin. Lopuksi pohditaan vielä yrittäjien asennoitumista mittaamiseen sekä tutkimuksessa kohdattuja haasteita.

### 4.1 Yritysesittely

Materflow Oy on lahtelainen 3D-tulostuksen erikoisosaaja. Yritys on perustettu 2013, ja se palvelee niin kuluttajia kuin yrityksiäkin. Yrityksen tarjonta on laajaa, sillä se pystyy tuottamaan niin pienoismalleja, prototyyppejä kuin varaosiakin erilaisiin tarpeisiin. Myös lopputuotteiden valmistus onnistuu. Lisäksi yritys tarjoaa 3D-tulostukseen koulutusta ja apua yritysten tuotekehittelyyn. Lähiaikoina lanseerataan lisäksi verkkoyhteisö, johon jokainen voi saada omat mallinsa myyntiin. Yhteisössä on mahdollisuus saada tietoa 3D-tulostamisesta, kappaleiden suunnittelusta ja solmia hyödyllisiä kontakteja. (Materflow 2015.)

Valmistustekniikkana käytetään Selective Laser Sintering-tekniikkaa, joka mahdollistaa kustannustehokkaan valmistustavan kestäville rakenteille. Kappaleet rakentuvat kerroskerrokselta hienojakoisesta muovipulverista, jota poltetaan laserilla. Tuotantotekniikkana 3D-tulostus on hyvin monipuolinen, sillä se mahdollistaa virtuaalisen 3D-mallin valmistamisen fyysiseksi tuotteeksi hyvinkin nopeasti ja yksilöllisesti. Käyttökohteita on lähes rajattomasti aina auton varaosista salibandy-mailan lapaan tai lampun varjostimiin saakka. (Materflow 2015.)

*Opinnäytetyön empiirisen osuuden tuloksia ja johtopäätöksiä ei julkaista yrityksen pyynnöstä.*

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaiset suorituskyvyn mittarit soveltuvat uuden yrityksen toiminnan alkuvaiheeseen. Toiseksi oli tarkoitus selvittää, kuinka perustajat kokevat suorituskyvyn mittaamisen. Opinnäytetyön oli myös tarkoitus tuoda tietoa suorituskyvyn mittaamisesta yrittäjien ja hallituksen käyttöön.

Opinnäytetyön kahdessa teoriaosuudessa esiteltiin ensiksi hallitustyöskentelyä ja suorituskyvyn mittaamista yleisesti sekä kuvattiin strategian merkitystä. Toisessa teoriaosuudessa keskityttiin itse suorituskyvyn mittaristoihin. Tässä osuudessa erilaisten mittareiden ominaisuudet ja vaatimukset esiteltiin yksityiskohtaisesti. Lisäksi käytiin läpi erilaisia mittaristomalleja, joista tarkemmin Balanced Scorecard, jonka teorioita myös hyödynnettiin case-osuudessa.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Jo tutkimusta suunniteltaessa luotu sisällysluettelo pysyi pääkohdiltaan muuttumattomana, joten sen varaan oli hyvä luoda tarkoituksenmukainen teoria pohjustamaan varsinaista case-osuutta. Teoriaosuus rakennettiin luotettavien ja yleisesti tunnettujen kirjallisten ja sähköisten lähteiden varaan, jolloin niitä voidaan pitää erityisen luotettavina.

*Yhteenvedosta on poistettu työn empiiriseen osuuteen liittyviä tuloksia, johtopäätöksiä ja jatkotutkimusehdotuksia yrityksen pyynnöstä.*

## LÄHTEET

Painetut lähteet:

Dul, J. & Hak, T. 2008. Case Study Methodology in Business Research. Oxford: Elsevier

Heikkilä, J. & Ketokivi, M. 2009. Tuotanto murroksessa. Strategisen johtamisen uusi haaste. Helsinki: Talentum

Hirsjärvi, S., Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?. Helsinki: Otava

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum

Kamesky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen: Sakkolennosta hallituun nousuun. Enterprise Adviser- kirjasarjan nro 33. Helsinki: Talentum

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9-38.

Lainema, M. 2006. Strateginen hallitus. Helsinki: Boardman Oy ja Denali Oy

Laitinen, E. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Enterprise Adviser- kirjasarja nro 6. Helsinki: Kauppakaari Oyj

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntija-organisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter M. 1998. Balanced Scorecard: Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. EKONOMIA- sarja. Helsinki: WSOY

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi: Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma Oy

Ritvanen, V. 2011. Logistiikka ja laatu. Teoksessa Logistiikan Maailma (toim.) Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen huolintaliikkeiden liitto ry, Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY ry, 148-158.

Suomela, E. 2010. Aihealueet ja kysymysten asettelu. Teoksessa E. Suomela (toim.) Hallitus ja corporate governance. Näkökulmia yrityksen hyvään hallintoon. Helsinki: KHT-Media Oy, 11-23.

Elektroniset lähteet:

Laaksonen, S. & Sipilä, H. 2006. Lyhyen elinkaaren omaavien pk-yritysten liiketoiminnan päättymisen syyt Espoon ja Kauniaisten alueella. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B16 [viitattu 27.3.2015]. Saatavissa: [markkinointi.laurea.fi/julkaisut/b/b16.pdf](http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/b/b16.pdf)

Osakeyhtiölaki 624/ 2006, 6. luku §2 [viitattu 3.3.2015]. Saatavissa [www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L6P2](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L6P2)

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-  
Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto  
[viitattu 3.3.2015]. Saatavissa: [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html)
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Yrityskatsaus 2014: Murroksia ja uudistumista.  
Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 39/2014 [viitattu 3.3.2015]. Saatavissa:  
[www.tem.fi/files/41042/TEMjul\\_39\\_2014\\_web\\_02102014.pdf](http://www.tem.fi/files/41042/TEMjul_39_2014_web_02102014.pdf)
- Pulkkinen, P. 2012. Yritysten lyhyen elinkaaren syitä. Seinäjoki: Seinäjoen  
ammattikorkeakoulu [viitattu 3.3.2015]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:  
[www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39493/Pulkkinen\\_Pipsa.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39493/Pulkkinen_Pipsa.pdf?sequence=1)
- Materflow Oy. 2015. [viitattu 3.3.2015]. Saatavissa: [www.materflow.com/fi](http://www.materflow.com/fi)