



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

**Toimittajien suoritusmittaaminen ja kehittäminen tietohallinnossa tuloskortin avulla:
Case Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia**

6.12.2020

Tekijä: Vesa Jaakola

Ohjaaja: Nina Sorsa

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Vesa Jaakola
Tutkielman nimi:	Toimittajien suorituksen mittaaminen ja kehittäminen tuloskortin avulla
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, Hankintojen johtaminen
Ohjaaja:	Nina Sorsa
Hakusanat:	Toimittajahallinta, Tuloskortti, BSC, suorituskyky

Organisaatioiden ymmärrys hankintatoimen merkitykseen ja sen vaikutukseen liikevoittoon on korostunut 2000 -luvulla. Keskimäärin 80 prosenttia organisaation kuluista tulee ulkopuolisista hankinnoista, minkä vuoksi suuremmissa organisaatioissa hankinnat on keskitetty hankintaosastolle. Hankintatoimen työkalujen avulla organisaatio pystyy kehittämään monia ulkoistettuja toimintoja sekä optimoimaan resurssinsa kannattaviin toimintoihin.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan toimittajien suoritusten kehittämistä tuloskortin avulla Keskinäisessä Vakuutusyhtiö Fenniassa. Tutkielmassa tarkastellaan suoritusten mittaamista, toimittajayhteistyön tuottavuuden kehittämistä ja lopulta tuloskortin tulosten jalkauttamista kehityksen aikaansaamiseksi. Tutkielma toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena ja aineistonkeruu tapahtuu puolistrukturoidun kyselyn avulla. Kysely on suunnattu Fennian tietohallinnon johdolle. Tutkimuksessa kartoitetaan Fennian tietohallinnon toimittajahallintaan liittyviä tekijöitä. Kyselyn vastauksien perusteella tulen luomaan Fennialle tuloskortin.

Tutkielman alussa on teoriakatsaus, joka pitää sisällään keskeisimmät toimittajahallintaan ja tuloskorttiin liittyvät aihealueet. Teoriaosuuden tavoitteena on kertoa lukijalle tarvittavat pohjatiedot empiriaosuuden sisäistämiseen. Teoriaosuudessa käsitellään suorituksen hallintaa ja tuloskorttia.

Tutkielman yhteenvetona kyselytutkimuksen avulla toteutettu tuloskortti onnistui hyvin. Kyselytutkimuksella onnistuin kartoittamaan merkittävimmät toimittajahallinnan tekijät Fennialle. Tuloskortti on luotu tietohallinnon johdon näkemyksien avulla ja osittain taustateorian avulla. Pidän tutkimusta luotettavana, koska tietohallinnon johdolla on selkeä ja laaja näkemys toimittajahallinnan kysymyksiin liittyen.

ABSTRACT

Author: Vesa Jaakola
Title: Developing vendor management with a balanced scorecard
School: LUT School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, Supply Chain Management
Supervisor: Nina Sorsa
Keywords: Vendor management, Balanced Scorecard, performance

In the 20th century organizations have started to acknowledge the importance of supply chain management and its contribution to operating income. Approximately 80 % of the costs comes from the suppliers outside, which is why in many larger organizations the acquisitions have centralised to a procure department.

The target of this bachelor thesis is to study how to improve vendor management with a balanced scorecard in Fennia Mutual Insurance Company. In this study the main focus is to monitor supplier processes, supplier relationship management and finally the implementing of a balanced scorecard. The research is executed by using a qualitative case-study. The inquiry was aimed to management of IT -department in Fennia. On the grounds of the inquiry's results, I made a balanced scorecard for Fennia IT-department.

In the beginning of the thesis, there is a theoretical section which includes all the central subjects relating to a balanced scorecard or vendor management. The aim of the theory part is to create a solid information ground to the empirical part.

As a conclusion, the study was carried out successfully and I managed to create the balanced scorecard to Fennia. The scorecard was made based on the inquiry's results and with some theoretical information. In my opinion the study is reliable, because of the IT management's expertise and wide view through the supplier base.

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA JA AIEMMAT TUTKIMUKSET	2
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	3
1.3 TUTKIMUKSEN RAJAUS	4
1.4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	5
1.5 TUTKIMUSMENETELMÄ	6
1.6 TÄRKEIMMÄT KÄSITTEET	7
1.7 TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	8
2. TOIMITTAJAHALLINTA	8
2.1 SUORITUSKYVYN TARKASTELU JA KEHITTÄMINEN	9
2.2 SUORITUSKYKYMITTARIT	10
2.3 HYVÄN MITTARIN OMINAISPIIRTEET.....	11
2.4 TOIMITTAJIEN SUORITUSKYVYN MONITOROINTI.....	12
2.5 SUORITUKSEN JATKUVA KEHITTÄMINEN.....	14
2.6 TOIMITTAJIEN LUOKITTELU	15
3. TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI – BSC.....	16
3.1 TULOSKORTIN NÄKÖKULMAT	17
3.1.1 Taloudellinen näkökulma.....	17
3.1.2 Asiakasnäkökulma.....	18
3.1.3 Sisäinen prosessi näkökulma	19
3.1.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma.....	19
3.2 TULOSKORTIN MITTAREIDEN LINKITTYMINEN	20
3.3 TULOSKORTIN IMPLEMENTOINTI	21
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
4.1 KOHDEORGANISAATIO	22
4.2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA ANALYYSI	23
4.3 KYSELYN TOTEUTTAMINEN JA KYSYMYKSET.....	24
5. TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI	24
5.1 ANALYYSIN POHJALTA LUOTU TULOSKORTTI	26
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	28
6.1 TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
6.2 JATKOTUTKIMUKSEN AIHEITA	31
LÄHTEET:.....	32

LIITTEET:

Liite 1. Kyselytutkimus Fennian IT-johdolle.

KUVALUETTELO:

Kuva 1. Työn rajausta.

Kuva 2. Menestystekijän mittaaminen monella mittarilla.

Kuva 3. Suorituskyvyn kehittämisen kaava.

Kuva 4. Toimittajien luokittelumalli

Kuva 5. Tulokortin näkökulmat.

Kuva 6. Tulokortin mittareiden linkittyminen.

Kuva 7. Fennian tulokortti.

Kuva 8. Ote tulokortista

Kuva 9. Ote tulokortista

1. JOHDANTO

Liiketoimintaa on harjoitettu ensimmäisistä korkeakulttuureista lähtien tuhansia vuosia sitten. Muinaisten sivilisaatioiden toteuttama liiketoiminta oli ennen kaikkea vaihdantataloutta. Hyödykkeitä vaihdeltiin sen mukaan, mitä tarvittiin ja kullakin kylän jäsenellä oli oma roolinsa vaihdantatalouden pyörittämisessä. Vaihdannan synnyttämä ylijäämä johti kaupunkien syntyyn ja kaupan kasvuun. (Kohi et al. 2016, 21-23) Silloin ei luonnollisesti ollut yhtiöitä tai yrityksiä, vaan kaikki yrittivät tehdä elantonsa ja selviytyä. Vaikka liiketoiminta ja yritysten toiminta ovat ajan saatossa muuttuneet, silti liiketoimintaan liittyvät haasteet ja edellytykset ovat monilta osin samoja kuin tuhansia vuosia sitten. Kautta aikojen liiketoimintaan liittyviä yleisiä tavoitteita ovat esimerkiksi kannattavuuden lisääminen, myynnin kasvattaminen, suhteiden ylläpitäminen ja riskien minimoiminen. Yritykset pyrkivät voittojen maksimointiin ja samalla minimoimaan riskinsä erilaisten työkalujen ja keinojen avulla.

Nykypäivänä hankintatoimen vaikutus liiketoimintaan ja tulokseen on monissa organisaatioissa huomattu. Keskimääräisessä yrityksessä ulkopuolelta hankitut tavarat, materiaalit ja palvelut muodostavat 80 % yrityksen kaikista kustannuksista. Hankintojen kustannusten muodostaessa suurimman osan yrityksen kustannuksista, hankinnalla on hyvin suuri merkitys yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. (Logistiikan maailma 2020) Toimittajahallinnan johtamisen tavoitteena yleisesti on lisäarvon luominen asiakkaille ja toimittajille. Täten arvoa ei luoda vain organisaation sisällä vaan, hyötyjinä on koko ketju. (Mentzer et al. 2001) Lisäarvoa luodaan toteuttamalla ja ottamalla käyttöön eri käytäntöjä, joilla ohjataan toimittajayhteistyötä. Menetelmät ja käytännöt lisäarvon luomiseen kuitenkin vaihtelevat melko paljon toimialasta ja yrityksestä riippuen, joten ei voida puhua kaikille organisaatioille yhtenäisistä käytännöistä. (Li et al. 2005) Tässä tutkielmassa tutkitaan kuinka Keskinäisen vakuutusyhtiö Fennian tietohallinnon toimittajahallintaa voidaan kehittää tasapainotetun tuloskortin avulla. Työssä syvennytään erityisesti toimittajien suorituksen monitorointiin ja sen kehittämiseen. Kohdeorganisaatiosta käytetään tutkielmassa lyhyempää nimitystä Fennia.

1.1 Tutkimuksen taustaa ja aiemmat tutkimukset

Kesällä (1.5.2020) aloitin työn Fennian hankintatiimissä koordinaattorina ja kyseisen työjakson aikana tuli ilmi tarpeesta hankinnan tulokortille. Valitsin kyseisen tutkimusaiheen, koska mielestäni aihe on ehdottomasti tutkimisen arvoinen. Etenkin sen takia, että tulokortin avulla voidaan saavuttaa oikeita hyötyjä ja aihetta ei olla tarkasteltu toimittajayhteistyön kannalta kovinkaan paljoa. Hyvin optimoitu tulokortti voi olla organisaatiolle arvokas väline kustannustehokkuuden ja toimittajahallinnan parantamisessa.

Rezaei & Ortt (2011) tutkivat toimittajahallinnan kehittämistä toimittajien segmentoinnin avulla. Heidän mukaansa toimittajien segmentointi on avainkeinoja organisaation pitkän aikavälin tuloksellisuuden kehittämisessä. Ennen kaikkea toimittajahallintaa tulisi kehittää johtamalla kumppanuussuhdetta sekä aktiivisesti pyrkiä kehittämään toimittajaa. Monczkan (2000) mukaan toimittajalla on todellisuudessa suurempi vastuu kuin vain toimittaa haluttu tuote. Toimittajan vastuu kehittää tuotetta kasvaa sen kompleksisuuden ja kriittisyyden mukaan.

Toimittajan suorituskyvyn kehittämistä on tutkittu Sollish & Semanik (2012) toimesta. He painottavat sopimushallintaa ja suoritusten valvontaa keinoina parantaa toimittajan suorituskykyä. Heidän mukaansa sopimushallinta kokonaisuudessaan on hankintaelimen tärkeimpiä tehtäviä. He painottavat jatkuvan raportoinnin tärkeyttä organisaatioiden välillä ja toteavat toimittajasuhdehallinnan olevan avaintekijä yhteistyön parantamiseen. Le Dain et al. (2011, 63) painottavat jatkuvaa toimittajan kykyjen arviointia sekä toimittajan aitoa sitoutumista yhteistyöhön. Heidän mukaansa toimittajan innovaatio- ja yhteistyökyky ovat ensisijaisessa asemassa suorituskyvyn arvioinnissa.

Myös Laamanen (2008, 84–87) on tutkinut suorituskyvyn kehittämistä ja organisaation kannattavuuden parantamista menestystekijöiden avulla. Laamasen (2008, 84–87) mukaan organisaation menestystekijät voivat kummuta resursseista, osaamisesta tai prosesseista. Menestystekijöistä voi muodostua organisaation kilpailuetu, joten niiden jatkuva kehittäminen on äärimmäisen tärkeää. Monella toimialalla eri organisaatioiden menestystekijät voivat olla samankaltaisia, mikä vaikeuttaa organisaation erottumista markkinoilla. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 23–24) Myös Puiro (2001) ja Toivanen (2001) ovat tutkineet menestystekijöiden mittaamista ja kehittämistä tasapainotetun tulokortin avulla. He tutkivat tulokortin implementointia ja käyttöä

suomalaisissa suuryrityksissä sekä sen vaikutusta organisaation strategiaan. Malmi et al. (2006) ovat tutkineet tulokortin mittaristojen jakamista erilaisiin osamittaristoihin käyttötarkoituksen avulla, koska tulokortti ei ole yksiselitteinen käsite. Mittaristot jaotellaan sidosryhmä-, KPI- ja strategiamittaristoihin. Tulokorttia voidaan soveltaa moneen eri tilanteeseen, jolloin sovellettavaksi tulee erilaiset mittaristot.

Aiemmat tutkimukset eivät ole tarkemmin pureutuneet organisaation toimittajahallinnan kehittämiseen ainoastaan suorituksenhallinnan näkökulmasta. Tässä tutkielmassa keskitytään toimittajien suorituskykyyn, sen mittaamiseen ja mittareihin sekä suorituskyvyn optimointiin ja luodaan tasapainotettu tulokortti työkaluksi toimittajien suorituksen arvioimiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella toimittajahallinnan kehittämistä toimittajien suorituksen monitoroinnin avulla. Tutkielmassa tulon luomaan tulokortin Fennian tietohallinnolle toteutetun kyselytutkimuksen pohjalta. Ennen kyselytutkimuksen toteuttamista esitellään yleistä teoriaa liittyen suorituksen mittaamiseen, mittareihin ja tulokorttiin. Tavoitteena on kertoa aiheesta tuntemattomalle lukijalle mahdollisimman selkeästi tulokortin mahdollisuuksista ja yleisesti toimittajien johtamisen hyödyistä. Tutkimuksen teoriaosan toisena painopisteenä on tarkastella sitä, miten tulokortin keksijät – Robert Kaplan ja David Norton – ovat kehittäneet sen ja mihin tarkoitukseen. Teoriaosan tavoitteena on luoda lukijalle riittävä ymmärrys suoritusten mittaamisesta, mikä toimii pohjana työn empiiriselle osiolle. Tutkimuksella on monia mielenkiintoisia tavoitteita, mutta kuitenkin nostan päätavoitteeksi sen, että saan luotua Fennian tietohallinnolle tulokortin arkiseen käyttöön. Tutkielman tavoitteet ovat motivoivia, sillä panostamalla työhön saan parhaimmassa tapauksessa tutkielman valmiiksi hyväksytysti sekä luotua hitusen lisä-arvoa Fennialle.

Tutkimuksen pääpaino on käsitellä tulokorttia toimittajahallinnan kehittämisen välineenä. Jotta tutkielman rakenteesta on saatu selkeä ja tiivis, on tutkimuskysymykset valittu sen mukaan, että ne rajaavat aiheen käsittelemään pääsääntöisesti tulokorttia sekä suorituskyvyn kehittämistä.

Valitsin tutkimukseni pääkysymykseksi:

Miten johtaa toimittajien suorituksia tulokortin avulla?

Tutkimuksen alakysymyksillä pyrin täydentämään vastausta pääkysymykseen oleellisilla tekijöillä. Tutkielman lopuksi tulen kiteyttämään saadut vastaukset niin pääkysymykseen kuin alakysymyksiinkin. Valitsin seuraavat aiheet pääkysymyksen alle:

Kuinka optimoida tulokortin mittaristot mittaamaan haluttua näkökulmaa kattavasti?

Millä keinoilla voidaan jatkuvasti kehittää toimittajayhteistyötä luoden lisäarvoa?

Miten jalkauttaa tarvittavat toimenpiteet ja hyödyntää mittareiden tuloksia?

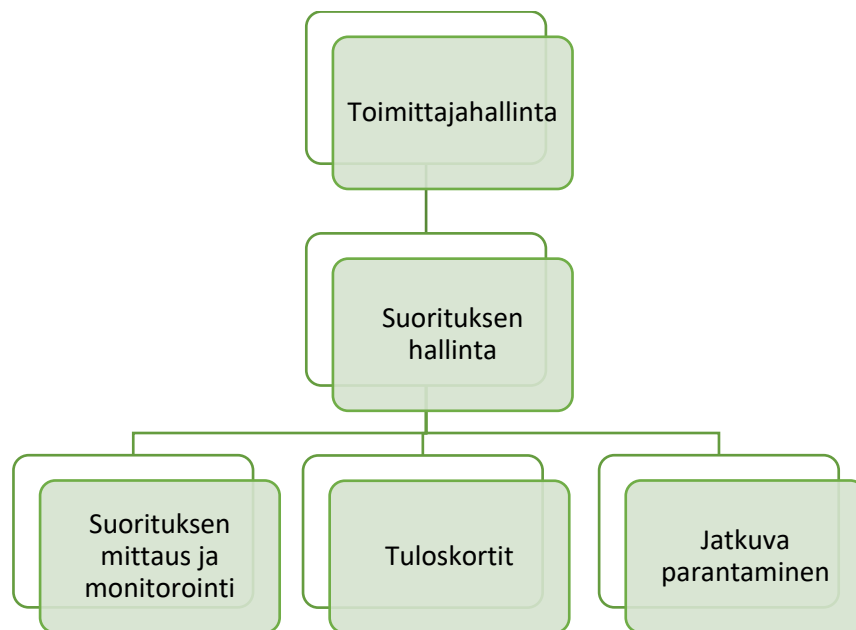
Pääkysymys kuvaa laaja-alaisesti tutkimusongelman ja se sisältää kaikki osa-alueet, joihin tutkimuksessa paneudutaan. Työssä tutkitaan teoriaa toimittajien ja suoritusten johtamisesta sekä niiden linkittämistä tarvittaviin toimenpiteisiin. Alakysymykset täydentävät aihetta keskittymällä oleellisiin vaiheisiin tulokortin luomisessa. Tulokortin mittareiden ja näkökulmien valitseminen on eräs haasteellisimmista osista tässä työssä, koska mittarit tulee valita sen mukaan, mitä asioita organisaatiossa koetaan tärkeiksi ja painotettaviksi. Valittujen mittareiden tulee vastata mitattavaa näkökulmaa. Toimenpiteiden jalkauttaminen on lopulta merkittävin osa tätä tutkimusta, koska ilman toimenpiteitä, tulokortin antamia tuloksia on mahdoton hyödyntää.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkielmassa tarkastellaan toimittajahallintaa suorituksen hallinnan näkökulmasta tavoitteena kehittää toimittajan prosesseja. Toimittajien suorituksen tutkimisessa perehdytään suorituskyvyn mittaamiseen, mittareihin, jatkuvan parantamisen ideologiaan ja tulokorttiin. Työssä tutustutaan aihekirjallisuuteen ja Fennian tarjoamaan dokumentaatioon liittyen tulokorttiin ja toimittajahallintaan. On tärkeää huomata, että tutkielmassa tarkastellaan suorituskyvyn kehittämistä nimenomaan hankintatoimen näkökulmasta. Tulokorttia voidaan käyttää myös johdon strategisena työkaluna, mutta tämä tutkielma on toteutettu hankintatoimen näkökulmasta. Se, onko tulokortti organisaation johdon vai hankintaelimen työkalu, vaikuttaa merkittävästi siihen millaisia mittareita ja perspektiivejä kortissa käytetään.

Tutkielmassa tulokorttia tutkitaan hankinnan työkaluna, eikä johdon strategisena työkaluna. Syy tähän on yksinkertaisesti se, että johdon käyttämät mittarit ja näkökulmat eriävät hankinnan tulokortista melko paljon, mikä aiheuttaisi rönsyilyä aiheesta. Toimittajien monitoroinnissa fokus

on suoritusten ohjaamisessa, eikä tunnusluvuissa. Kuvassa 1 on esitetty tutkimuksen rakenteellinen viitekehys. Se antaa näkökulman siihen, missä suhteissa edellä mainitut aiheet ovat suhteessa toisiinsa. Viitekehyksessä laajin kokonaisuus on toimittajahallinta, jonka yhtenä osa-alueena on suorituksen hallinta. Suorituksen hallinta pitää sisällään suorituksen mittaamisen, tulokortit ja jatkuvan parantamisen ideologian.



Kuva 1 Työn rajausta.

1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kerrotaan mistä näkökulmasta havaintoja ja teorioita tarkastellaan (Alasuutari 1994, 69). Tämän tutkielman viitekehys rakentuu toimittajahallinnasta ja tulokortista. Toimittajahallinnan merkitys on nyky maailmassa kasvanut entisestään (EK 2020). Työssä tarkastellaan toimittajahallintaa suorituksen hallinnan pohjalta. Suorituksen hallinta on osa neljästä toimittajahallinnan osa-alueesta. Muita osa-alueita ovat toimittajasuhteen hallinta, sopimushallinta ja riskinhallinta (Fennia 2020).

Merkittävä osa suorituksen hallintaa on suorituskyvyn mittaus ja monitorointi. Työssä pureudutaan suorituskyvyn mittaukseen, hyvien mittaristojen edellytyksille sekä tutkitaan kuinka toimittajan suorituskykyä voidaan kehittää. Toimittajien suorituskyvyn mittaaminen on eräs toimittajahallinnan tärkeimpiä keinoja. Suorituskyvyn mittaamisen avulla saadaan selville yhteistyön toimivuus ja

mahdolliset toimittajan heikkoudet, mikä johtaa lähes automaattisesti suorituskyvyn parantumiseen. Toimittajahallinnan tärkein ja lopullinen tavoite on kasvattaa saamaasi arvoa ja hyötyä oikeiden välineiden avulla. (Patowary & Doshi 2018)

Tutkielman toisen teoriaosuuden muodostaa tasapainotettu tulokortti (BSC). Se on toiminnanohjaukseen tarkoitettu suorituskykymittaristo, joka on esitelty vuonna 1992. Tulokorttia voidaan verrata lentokoneen ohjaamon indikaattoreihin ja mittareihin – se antaa ohjaajalle selkeät tiedot kriittisistä toiminnoista, mikä tekee lentämisen mahdolliseksi. (Kaplan & Norton 1992). Tutkielmassa tulokortti ja toimittajien suorituskyvyn monitorointi nivoutuvat hyvin yhteen, sillä suorituksia monitoroidaan tulokortin avulla.

1.5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, koska laadullinen ote soveltuu parhaiten kyseiseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus sisältää suuren joukon erilaisia tulkinnallisia ja luonnollisia tutkimuskäytäntöjä (Denzin & Lincoln 2005, 7). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa informaatio kerätään usein haastatteluilla, kyselyillä tai visuaalisilla tavoilla (Saldana 2011, 4). Tuomivaaran (2005, 30) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on aloitettava kokemusten ja käsitysten selvittämisestä ja on päädyttävä ymmärrettäviin tuloksiin. Aineistoa kerätään myös ilman suurempaa strukturointia tai teoretisointia, minkä vuoksi saatu aineisto on laaja-alaista. Alasuutarin (1993, 42, 29) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään olennaiseen ja havaintoja yhdistelemällä saadaan luotua monipuolinen kokonaisuus.

Tutkimuksessa aineistonkeruu toteutetaan puolistrukturoidulla kyselytutkimuksella Fennian tietohallinnon johdolle. Puolistrukturoidussa tutkimuksessa kysely kohdistetaan tiettyihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä ei ole määritelty (Hirsjärvi & Hurme 1985, 36). Tutkimuksessa vapaamuotoinen vastaaminen on avainasemassa, koska tutkittava aihe sisältää melko paljon mielipidesidonnaisia tekijöitä. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa tutkitaan tapahtumaa tai asiaa tietyssä ympäristössä (Yin 1983, 23). Tapaustutkimusta voidaan pitää keskeisenä laadullisen metodologian tiedonhankinnan menetelmänä, koska se on hyvin laajalti käytetty strategia kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Metsämuuronen 2008, 18).

1.6 Tärkeimmät käsitteet

Visio

Visio on näkemys tilasta, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua, mutta mihin ei nykytoiminnalla vielä yllätä. Vision tulee olla realistinen, mutta kuitenkin tavoitteellinen. (Malmi et al. 2006, 62)

Strategia

Strategialla on äärimmäisen monta määritelmää. Kuitenkin tuloskortin yhteydessä sen voi ajatella keinoiksi, joilla visio aiotaan saavuttaa. Organisaation sisällä strategioita on useita erilaisia. (Malmi et al. 2006, 63)

Menestystekijä

Liiketoiminnallisen menestymisen ja strategisen onnistumisen kannalta keskeisiä asioita. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 14)

Mittari

Tarkoittaa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskyyä (Lönnqvist & Mettänen 2003, 14).

Mittaristomalli

Mittaristomallit ovat viitekehyksiä, joiden pohjalta suorituskyymitteristo rakennetaan. Tunnetuin malli on Balanced Scorecard. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 15)

Suorituskyy

Mitattavan kohteen kyvykkyys saavuttaa haluttuja tavoitteita. Voidaan tarkastella melkein missä merkityksessä tahansa. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 15)

1.7 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään toimittajahallinnan ja tulokortin teoriaa. Teoriaosuudessa esitellään mahdollisimman kattavasti keskeisimmät tekijät liittyen suorituksen mittaamiseen ja tulokorttiin. Toisessa luvussa paneudutaan toimittajahallintaan fokusoimalla erityisesti suorituksenhallintaan, sen mittaamiseen ja mittaristoon. Kolmannessa luvussa esitellään tulokortti eli BSC ja tutkitaan sen sisältämiä näkökulmia sekä mittareiden linkittymistä toisiinsa. Toinen ja kolmas luku luovat teoreettisen pohjan neljännelle kappaleelle, jossa alkaa tutkielman empiirinen osio. Empiirisen osion alussa kerron kohdeorganisaatiosta, käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja kyselytutkimuksesta. Sekä neljännessä että viidennessä luvussa käydään läpi kyselytutkimuksen tuloksia ja analysoidaan niitä. Viidennessä luvussa esittelen luomani tulokortin ja perustelen tulokortin sisällön kyselyn tuloksien avulla. Viimeisessä kuudennessa luvussa kerron tutkimuksen johtopäätökset ja kerron jatkotutkimuksen aiheista.

2. TOIMITTAJAHALLINTA

Toimittajahallinta kuvastaa prosesseja, joita organisaatiot tekevät hallitakseen toimittajasuhdettaan ja toimittajien suorituksia. Toimittajahallinnan yleisimpiä keinoja ovat muun muassa toimittajien valinta, sopimusten neuvottelu, kustannusten kontrollointi, palvelutoimituksen riskin minimoiminen ja yhteistyön kehittäminen. (Gartner 2020) Nykyaikaisessa verkostoituneessa ja jakautuneessa yritysmaailmassa on äärimmäisen tärkeää, että informaatio liikkuu toimitusketjun sisällä. Toimittajahallinta on täten eräitä tärkeimpiä hankintatoimen funktioita. Se vaatii erityisesti taitoa, kärsivällisyyttä ja strategiaa. Toimittajahallinta on ennen kaikkea haastava prosessi, joka vaatii paljon resursseja osoittautuakseen tehokkaaksi organisaatiolle. Tuottoisat toimittajasuhteet eivät synny itsestään, vaan vaaditaan paljon työtä toimittajasuhteiden kehittämiseksi. (Sollish & Semanik 2012, 247) Organisaatioiden ulkoistaessa tietyn palvelun tai hyödykkeen tuottamisen, on oletettava ulkoistamisen hyödyttävän organisaatiota enemmän kuin tuottaminen itse. Täten organisaation kannattaa pyrkiä johtamaan toimittajiaan taatakseen parhaan mahdollisen arvon ulkoistamisratkaisusta, mikä on toimittajahallinnan kulmakivi. (Venkatesan 1992) Jotta

toimitusketjusta saadaan puristettua tavoiteltu lisäarvo, organisaation on mitattava ja kontrolloida sen operaatiota päivittäin (Hugos 2018, 159).

Monet organisaatiot ovat ottaneet toimittajahallinnan osaksi strategiaansa, sillä sen avulla on saavutettavissa huomattavia hyötyjä (Cooper & Slagmulder 1999). Ostajayritykset kiinnittävät yhä enemmän huomiota toimittajan kykyyn laskea ostajayrityksen kustannuksia. Ostajayritykset ovat kiinnostuneita löytämään toimittajan, joka operoi taloudellisesti kestäväällä tavalla. Tällaisen yhteistyön tuloksena molemmat yritykset voivat saada merkittäviä taloudellisia hyötyjä. (Heberling 1993) Organisaatioiden johtoa ja hankintatoimea tutkiva kirjallisuus painottaa toimittaja-ostaja suhteiden kehittämistä ja läheisempien suhteiden tuottamia hyötyjä molemmille organisaatioille (Ganesan 1994; Morgan & Hunt 1994). Perinteinen näkökulma toimittajasuhteiden tutkimuksissa on keskittynyt läheisen yhteistyön tuottamiin lopputulemiin, kuten parempaan yhteistyöhön, luottamukseen ja sitoutumiseen. Kuitenkin vain vähän huomiota on kiinnitetty läheisen toimittajayhteistyön tuottamiin taloudellisiin hyötyihin (Anderson 1995).

2.1 Suorituskyvyn tarkastelu ja kehittäminen

Tässä luvussa tarkastellaan toimittajahallinnan kehittämistä suorituksenhallinnan avulla. Suorituksen tutkimisessa perehdytään suorituskyvyn mittaamiseen, mittausprosessiin ja jatkuvaan toimittajan kehittämiseen. Suorituskyvyn mittaaminen on kehityksen pohja, koska mittaamalla saatu informaatio kertoo mitä tulisi kehittää (Lönqvist & Mettänen 2003, 11–12).

Organisaation suorituskyvyn mittaaminen on noussut tärkeäksi aiheeksi talous- ja yrityskirjallisuudessa, koska se mahdollistaa kilpailuetujen syntymisen sekä optimoi organisaation kannattavuutta pitkällä tähtäimellä (Bean & Jarnagin 2002; Rhodes et al. 2012; Anderson & Klaasen 2012) Suorituskyvyllä tarkoitetaan osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla. Se voi liittyä organisaation prosesseihin tai tuotteisiin eli voidaan tutkia läpimenoajan- tai kannattavuuden suorituskykyä. (Laamanen 2008, 18–19)

Suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus on kartoittaa ja tutkia tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tilaa. Prosessin tavoitteena on mitata tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä ja kehittää organisaatiota saadun informaation avulla. Suorituskyvyn mittaaminen on tärkeä osa toiminnan ohjaamista, ja sen avulla voidaan viestittää henkilöstölle, mitkä asiat ovat tärkeitä. Nykyään käytetään paljon tasapainotettua mittaamista, jolloin valitut mittarit kuvaavat

tasapainoisesti, useasta näkökulmasta, organisaation kilpailuasemaan ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. (Lönqvist & Mettänen 2003, 11) Suorituskyvyn mittaamisessa idea on kehittää prosesseja saadun informaation pohjalta. Tärkeää on myös vastuu suorituskyvyn kehittämisestä – suorituskyky, josta kukaan ei ole vastuussa ei myöskään kehittä organisaatiota. (Laamanen, 2008, 19)

2.2 Suorituskykymittarit

Mittarilla tarkoitetaan määriteltyä menetelmää, jonka tarkoituksena on kuvata tietyn menestystekijän suorituskykyä. Mittaristo tarkoittaa kokonaisuutta, joka koostuu mittauskohteen kannalta merkittävimmistä mittareista. Kattavan ja hyvän mittariston ominaispiirteenä on se, että sitä voidaan käyttää apuna johdon päätöksenteossa. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31)

Mittaamisen ja seurannan päätavoite on tuottaa informaatiota prosessin tilasta ja kehityksestä mahdollisimman selkeässä muodossa sekä osoittaa prosesseihin liittyviä pullonkauloja ja esteitä. Mittaamisen avulla tulisi havaita trendit ja mahdolliset muutokset sekä löytämään kehityskohteita, joihin voidaan implementoida uusia ohjausmenetelmiä. Toimiva seurantajärjestelmä antaa pohjan suorituskyvyn kehittämiselle, koska sen avulla halutut tavoitteet ja päämäärät saadaan helposti konkretisoitua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 435)

Mittarit voidaan luokitella monella tavalla. Yleisin tapa on jakaa mittarit taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit pohjautuvat taloudelliseen tietoon ja ovat usein ”kovia” mittareita perustuen yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, kuten liikevaihto tai myyntimäärät. Taloudellisten mittareiden avulla voidaan tutkia organisaation liiketaloudellista menestystä. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31) Taloudellisten mittareiden heikkous piilee kuitenkin niiden lyhytnäköisyydessä ja kapea-alaisuudessa. Niitä ei pysty mukauttamaan organisaation muutoksiin ja tarpeisiin yhtä helposti kuin ei-taloudellisia mittareita. (Perera et al. 1997) Taloudelliset mittarit edustavat lopulta vain jäävuoren huippua, kun tutkitaan organisaation suorituskyvyn kehittämistä (Tonchia & Quagini 2010).

Ei-taloudelliset mittarit muodostavat laajemman kokonaisuuden ja perustuvat muuhun kuin rahamittaiseen tietoon. Näiden mittareiden tarkoituksena on mitata ns. pehmeitä arvoja, joita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja toimitusaika. Ei-taloudellisten mittareiden suosio on kasvanut vuosien saatossa. Niiden hyötyinä voidaan pitää ymmärrettävyyttä työntekijöiden keskuudessa ja tavoitteiden helpompaa viestintää organisaation sisällä. Ei-taloudellisten mittareiden heikkous tulee

esiin yleisien laskentaperusteiden puuttumisena, minkä takia tulokset eivät ole luotettavia eikä vertailukelpoisia eri organisaatioiden välillä. Taloudellisten mittareiden suosio osaltaan perustuukin yhtenäisiin mittausmenetelmiin ja tulosten vertailukelpoisuuteen. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 31–32)

Mittarit voidaan myös jakaa objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Objektiiviset mittarit ovat määrällisiä ja perustuvat numeeriseen informaatioon kuten organisaation liikevaihtoon. Objektiivisten mittareiden heikkoutena voidaan pitää informaation yksinkertaisuutta. Subjektiiviset mittarit puolestaan kertovat arvioita mitattavan menestystekijän tilasta. Ne ovat useimmiten eitaloudellisia ja pehmeitä mittareita. Subjektiiviset mittarit antavat vain suuntaa antavia tietoja menestystekijästä ja soveltuvat täten vain kehitystarpeiden taustatiedoiksi. Mittareita voidaan luokitella myös suoriin ja epäsuoriin mittareihin. Nämä mittarit soveltuvat tilanteisiin, jossa haluttua piirrettä ei voida suoraan mitata, vaan on käytettävä siihen läheisesti liittyvää tekijää mittauskohteena. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 31–33)

2.3 Hyvän mittarin ominaispiirteet

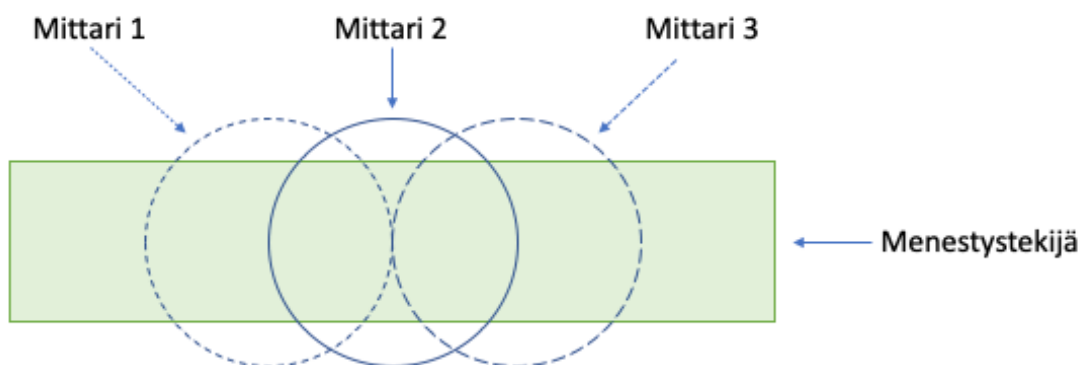
Hyvän mittarin ominaisuudet voidaan kiteyttää Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 435) mukaan seuraaviin 5 peruseriaatteeseen:

- Mitattavilla suureilla on selkeä yhteys organisaation tavoitteisiin ja strategiaan.
- Mittarit ovat yksinkertaisia ja helppoja ymmärtää.
- Mittarit ovat riittävän laaja-alaisia ja tasapainoisia.
- Mittareita seurataan kaikilla organisaatiotasolla.
- Mittareita käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä.

Lönnqvist ja Mettänen (2003, 34–35) painottavat hyvän mittarin sisältävän mahdollisimman paljon mittausteoreettisia ominaisuuksia, joita ovat validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja käytännöllisyys. Validiteetti kuvaa mittarin kykyä mitata sitä menestystekijää, jota on tarkoitus kuvata (Malmi et al. 2006, 82). Jos mittarilla on heikko validiteetti, täytyy mittariin sisältyä jokin systemaattinen virhe. Reliabiliteetti kuvaa mittarin arvon satunnaisvirhettä, reliabelin mittarin antama informaatio on johdonmukaista. Mittarin heikko reliabiliteetti luo mahdollisuuden tuloksien heittelyyn satunnaisesti. Relevanssin avulla tarkastellaan sitä, onko mittari olennainen mitattavien menestystekijöiden valossa.

Esimerkiksi strategisessa mittaristossa valitaan vain menestystekijät, jotka vaikuttavat keskeisesti strategiaan. Mittari, joka ei ole olennainen strategian toteutumisen kannalta ei ole relevantti ja täten vähäpätöinen. Käytännöllisyys taas kuvaa mittarin kustannustehokkuutta eli hyöty-vaivasuhdetta. Mittari ei ole käytännöllinen jos datan keräämisestä ja arvon laskemisesta aiheutuu mittarista koettuun hyötyyn nähden liian isoja kustannuksia. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 34-35; Malmi et al. 2006, 82-84)

Menestystekijää voidaan mitata myös useilla mittareilla, jolloin saadaan laajempaa informaatiota mitattavasta kohteesta. Ilmiötä havainnollistetaan kuvassa 2. Mukailten (Lönnqvist & Mettänen 2003, 35)



Kuva 2 Menestystekijän mittaaminen monella mittarilla. Mukailten (Lönnqvist & Mettälä 2003, 35)

2.4 Toimittajien suorituskyvyn monitorointi

Viime vuosien aikana on syntynyt kasvava trendi luoda pitkäaikaisia suhteita toimittajien kesken. Tämä johtuu kilpailun kovenemisesta ja markkinoiden saturoitumisesta, mikä on tehnyt organisaatioista äärimmäisen valikoivia toimittajien suhteen (Holmlund & Kock 1996, 27). Nykypäivänä organisaatiot olettavat toimittajien ylläpitävän tiettyjä standardeja liittyen tuotteen laatuun, palveluun, jakeluun, mainontaan ja yhteistyöhön. Kuitenkaan ilman huolellista toimittajan suorituskyvyn mittaamista, organisaation on mahdoton arvioida onnistuuko toimittaja ylittämään vaaditut tasot. Samalla toimittajat eivät kykene vastaamaan ostajaorganisaation tarpeisiin jos niitä ei ilmoiteta. Toimittajien suorituskykyä mittaamalla organisaatio pystyy tehostamaan prosesseja ja karsimaan kuluja. (Simpson et al. 2002)

Toimittajan suorituksen mittaaminen on nykypäivänä erittäin tärkeää riippumatta yhteistyön syvyydestä. Jatkuvan kontrollin ja seurannan avulla voidaan mitata kuinka hyvin toimittaja täyttää tarpeen ja toimiiko toimittaja sovitulla tavalla. Mittaaminen tulisi tapahtua objektiivisesti dokumentoimalla suoritukset ja kerätä tietoa pitkällä aikavälillä. Vain dokumentaatiot suoritusten heikkouksista pääsevät usein neuvottelupöytään asti. Huonojen suoritusten pohjalta tulisi antaa palautetta, koska ilman palautetta toimittaja ei todennäköisesti kehittä toimintaansa. Myös kaikkia toimittajia ei tulisi mitata samoilla mittareilla, vaan esimerkiksi avaintoimittajille tulisi olla omat mittarinsa. Mittaamisessa tulee ottaa huomioon muun muassa toimittajasuhteen kriittisyys, palvelun tärkeys ja toimittajan vaikutus oman organisaation liikevaihtoon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 336) Mittaaminen mahdollistaa korjaavien toimenpiteiden luomisen ja mahdollistaa toimintatapojen muuttamisen tai tehostamisen (Laamanen 2005, 26).

Toimittajilta vaadittavat suorituskykytasot ovat usein tuotteen tai palvelun yleisissä ehdoissa. Ne voivat myös olla erillisellä liitteellä, joka tunnetaan nimellä Service-level agreement (SLA). SLA sisältää yleensä KPI:t, jotka tarkoittavat pääsuorituskykymittareita, joilla mitataan saavuttaako toimittaja odotetun suorituskyvyn tason. KPI -mittareita ei tule sekoittaa tuloskortin mittareihin, vaan ne mittaavat lähinnä yleisiä tunnuslukuja, kuten myyntiä. Suorituskyvyn mittarit itsessään eivät tuo organisaatioille erityisesti lisäarvoa, vaan niitä on tarkoitus käyttää pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. SLA:ta käytetään monissa sopimuksissa luomaan raamit palvelun ominaisuuksille ja toimivuudelle. Tulokorteissa SLA on usein yksi suorituskyvyn mittareista. (Sollish & Semanik 2012, 249–251) Mitä tärkeämpi toimittaja on organisaation kilpailukyvyn kannalta, sitä enemmän on hyötyä syvemmälle menevästä arvioinnista ja mittaamisesta, joiden avulla ohjata toimittajaa kehittämään ja optimoimaan toimintaansa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 336).

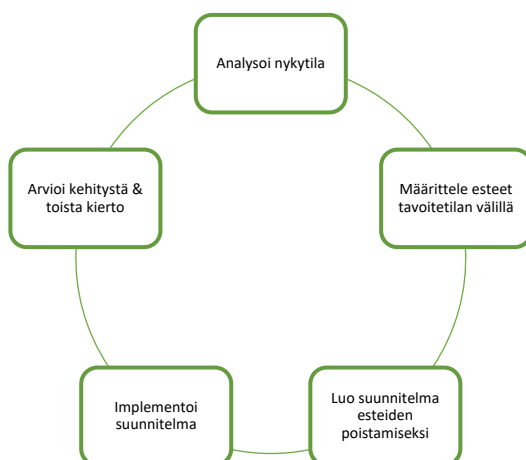
Monissa organisaatioissa toimittajan suorituskyvyn monitorointi on automatisoitu ja se suoritetaan ohjelman avulla tai sitä mitataan tasapainotetusti tuloskortin avulla. Tasapainotetun mittaamisen avulla suorituksia voidaan mitata monesta eri näkökulmasta. Erilaisia mittareita yhdistämällä pyritään muodostamaan mahdollisimman monipuolinen kuva toimittajaorganisaation tilasta ja kehittämistarpeista. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 37) Organisaation sisäiset käytännöt määrittävät sen, miten monitorointi toteutetaan ja kuinka usein raportoidaan tuloksia. Hankintaorganisaatio toteuttaa toimittajalle katsauksia tapaamisen, auditoinnin, tuote-kokeilun tai kyselyjen muodossa. Katsausten pohjalta pystytään kartoittamaan esteitä, jotka vaikeuttavat pääsyä haluttuun tavoitteeseen. Tämän jälkeen, kun mahdolliset esteet on identifioitu, luodaan suunnitelma suorituskyvyn parantamiseksi ja esteiden poistamiseksi. (Sollish & Semanik 2012, 250)

2.5 Suorituksen jatkuva kehittäminen

Organisaatiot pyrkivät jatkuvaan toimittajien suorituksen kehittämiseen, koska tämä kasvattaa organisaatioiden kilpailukykyä markkinoilla. Nykypäivänä tuotteen valmistajayritys on käytännössä katsottuna vain tuotteen kokoaja. Lopputuotteen valmistamiseen vaaditut komponentit tulevat monilta eri toimittajilta eikä niitä valmisteta itse. (Joshi 2009, 133) Ennen tuotteen laadun parantaminen kuului tuotteen valmistajan vastuulle, mutta nykyään tuotteen laatu riippuu toimittajien suorituskyvyn parantumisesta. Valmistajaorganisaatioiden kasvanut riippuvuus toimittajiin on tehnyt toimittajien suorituksen kehittämisestä tärkeän tekijän. (Lewis 1995).

Toimittajan suorituskyvyn parantamisen lähtökohtana on se, että toimittajalle kerrotaan mitä siltä odotetaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Toimittajalle tulisi antaa mahdollisuus kertoa mahdollisista ongelmista tai pullonkauloista heidän näkökulmasta ja samalla kerätä ideoita, miten yhteistyötä voisi parantaa. (Sollish & Semanik 2012, 250) Mikäli toimittajalla ei ole selvää käsitystä siitä, mitä ostajaorganisaatio odottaa sen suorituksilta ja toiminnalta, on yhteistyön kehittäminen äärimmäisen haastavaa. Jatkuva suoritusten mittaaminen ja tuloksien analysointi toimittajan kanssa säännöllisesti lisää kommunikaatiota organisaatioiden välillä, minkä avulla toimittaja sisäistää ostajaorganisaation tarpeita ja preferenssejä syvällisemmin. Kommunikaation lisääntyminen johtaa usein hedelmällisempään yhteistyöhön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 332–333)

Kuvassa 3 esitetään jatkuvan suorituskyvyn kehittämisen kaava. Kaavassa aloituspisteenä on nykytilan analysointi ja viimeinen kohta on kehityksen arviointi ja kierron toistaminen.

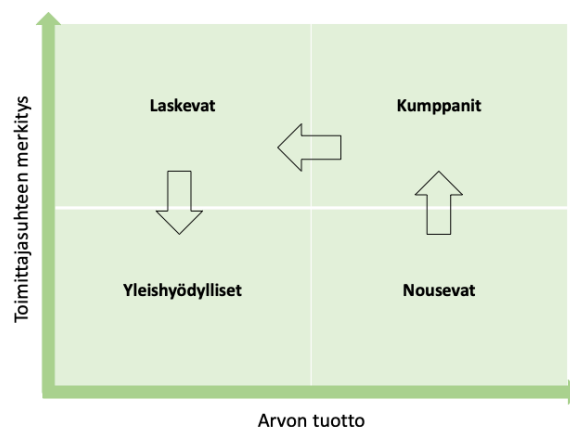


Kuva 3 Suorituskyvyn kehittämisen kaava. (mukaillen Sollish & Semanik 2012, 252)

2.6 Toimittajien luokittelu

Toimittajien luokittelussa keskitytään toimittajien arviointiin, erilaisten lähestymistapojen tunnistamiseen, kriteerien tulkitsemiseen ja erilaisiin tapoihin segmentoida toimittajat. Pää tavoitteena on muodostaa erilaisia toimittajaryhmiä, joihin käytetään erilaisia toimittajahallinnan strategioita. Toimittajien merkitys organisaatioille on huomattava, koska toimittajat ovat usein merkittävässä roolissa arvon luonnista ostajayrityksen tuotteissa ja palveluissa. Täten toimittajahallinnasta on tullut elintärkeä strateginen keino organisaatiolle kilpailuedun saavuttamisessa. (Dubois & Pedersen, 2002) Organisaation tulee segmentoida toimittajayrityksiä niiden pitkän aikavälin potentiaalin ja yhteistyökyvykkyyksien mukaan. Segmentoinnissa tulee ottaa huomioon muitakin kuin ostoon liittyviä tekijöitä. Segmentointi tulisi nähdä prosessina, joka sisältää toimittajien valinnan, niiden segmentoinnin ja toimittajasuhteen kehittämisen pitkällä aikavälillä. (Rezaei & Ortt 2012, 4593) Edes tehokkaimmat toimittajahallinnan prosessit eivät onnistu ellei organisaatio pysty tunnistamaan toimittajia, jotka luovat eniten arvoa (Bartolini 2014).

Klassinen tapa luokitella toimittajia on jaotella ne Kraljicin portfoliomallin mukaisesti neljään kategoriaan – strategisiin tuotteisiin, pullonkaulatuotteisiin, volyymituotteisiin ja rutiinituotteisiin (Kraljic 1983, 112). Portfoliomallia voidaan hyödyntää myös, kun valitaan toimittajia joiden suorituksia halutaan monitoroida ja kehittää. Toimittajien luokittelussa painotetaan toimittajasuhteen merkitystä, joka perustuu kustannuksiin, arvon tuottoon ja toimittajasuhteeseen. Kuvassa 4 esitettävä portfoliomalli on sovellettu kuvaamaan toimittajasuhdetta. Mallissa kumppanisuhde on yhteistyön kehittynein ja strategisin tila. Laskevat -osiossa tulisi etsiä ulospääsyä ja samalla varmistaa suorituskyky. Nousevat -osiossa toimittaja luo kilpailuetua ja suhdetta kannattaa vahvistaa. Yleishyödyllisessä osiossa tärkeintä on hallita kuluja ja optimoida tehokkuus. (Fennia 2020)



Kuva 4 Toimittajien luokittelumalli. mukailten (Fennia 2020)

3. TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI – BSC

Tasapainotettu tuloskortti on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 esittelemä suorituskyvyn ja johtamisen mittausväline. Tuloskortti luotiin kehittämään organisaatioiden suoritusten mittausta. (Malmi et al. 2006, 16) Alun perin tuloskortissa oli neljä erilaista näkökulmaa, jotka olivat taloudellisuus, asiakkuus, sisäinen prosessi ja innovaatio. Tasapainoisuuden tuloskorttiin luotiin jaettu fokus lyhyen- ja pitkän tähtäimen näkökulmissa, taloudellisissa ja ei-taloudellisissa mittareissa, johtavissa ja analyttisissä mittareissa sekä sisäisissä ja ulkoisissa suorituskyvyn näkökulmissa. (Kaplan & Norton 1996, 3; Hansen & Schaltegger 2014) Tuloskorttia pidetään 2000-luvun tärkeimpänä strategisen johtamisen innovaationa (Steele 2001).

Tuloskortti pohjautuu ajatukseen: ”Jos et voi mitata sitä, et voi hallita sitä.” Organisaation mittauskäytännöt vaikuttavat laajalti ihmisten toimintaan organisaation sisällä ja ulkopuolella. Mikäli organisaatiot haluavat menestyä jatkuvasti muuttuvassa ja enemmän kilpaillussa ympäristössä, niiden on käytettävä erilaisia mittaus- ja johtamistapoja, jotka edistävät niiden strategiaansa. Taloudelliset tunnusluvut reagoivat liian myöhään kasvaviin uhkiin ja täten tuloskortti on keino tarkastella organisaatiota kokonaisvaltaisemmin. (Laamanen 2008, 108) Tuloskortti pitää taloudellisen näkökulman ennallaan, mutta tuo samalla uusia näkökulmia, jotka vievät organisaatiota eteenpäin pitkällä tähtäimellä. Tuloskortti muuttaa organisaation vision ja strategian tavoitteiksi ja mittareiksi eri näkökulmissa. Tuloskortti sisältää mittareita halutuista lopputulemistista ja prosesseista, jotka toteuttavat halutun lopputuleman tulevaisuudessa. (Kaplan & Norton 1996, 21, 29)

Viime vuosina Kaplan ja Norton ovat alkaneet painottaa tuloskortin mittaristojen käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä. Mittaristojen avulla strategia tulisi muuntaa toiminnaksi. (Malmi et al. 2006, 19)

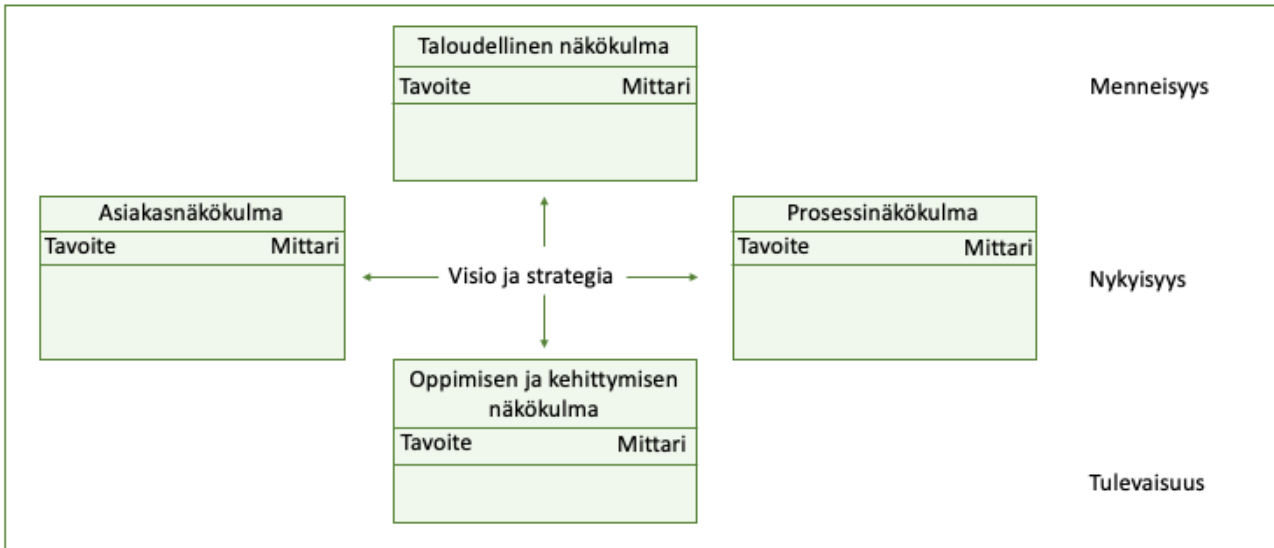
Lönnqvist ja Mettänen (2003, 37–38) kertovat tasapainotetun mittaamisen hyötyjen olevan organisaation monipuolisessa tarkastelussa ja eri aikaperspektiivien hyödyntämisessä. Laamanen (2008, 108) kiteyttää BSC:n keskeiset hyödyt seuraavasti:

- Auttaa muuttamaan strategian toiminnaksi.
- Parantaa resurssien allokointia.
- Parantaa tiedonkulkua ja ymmärtämistä.
- Selventää strategiaa ja tavoitteita.

3.1 Tulokortin näkökulmat

Tutkielman seuraavassa osiossa avataan tulokortin neljä perinteistä näkökulmaa. Tulokortin neljä näkökulmaa eivät kuitenkaan ole ehdottomia. Näkökulmia tulee muokata toimintaympäristön, tavoitteiden ja tilanteiden mukaan. Organisaation painottamat tekijät saavat usein painoarvoa tulokortissa ja ne luonnollisesti vaihtelevat hyvin paljon organisaatiosta riippuen. (Malmi et al. 2006, 24) Organisatoriset tavoitteet ja strategia vaikuttavat eniten tulokortin näkökulmiin, joten onkin oletettavaa että näkökulmat eriävät paljonkin eri organisaatioiden kesken. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 40) Seuraavaksi esitellään kuitenkin yleisimmät käytetyt näkökulmat, jotka ovat kehitetty tulokortin esittelijöiden toimesta. Laamanen (2008, 238–239) painottaa tavoitteiden merkitystä tulokortin näkökulmien luomisessa. Hänen mukaansa tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon, mitä asioita halutaan mitata ja mikä on oikea tavoitetaso.

Alla olevassa kuvassa 5 esitetään tulokortin ominaisuudet perusteellisesti jakamalla ne yleisimpiin näkökulmiin. Kuvassa esitetään myös mitä ajanjaksoa kullakin näkökulmalla mitataan.



Kuva 5 Tulokortin neljä perinteistä näkökulmaa. Tulokortin mittarit johdetaan usein organisaation strategiasta ja visiosta, minkä takia ne ovat keskellä kuviota. Mukailten (Kaplan & Norton 1996)

3.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tarkoituksena on mitata niitä tekijöitä, joista yrityksen omistaja on usein kiinnostunut. Tämän takia näkökulmaa voitaisiin kutsua myös ns. omistajanäkökulmaksi. Taloudellisen näkökulman avulla voidaan tutkia strategian taloudellista onnistumista. (Malmi et al. 2006, 24-45)

BSC sisältää taloudellisen näkökulman, koska sen avulla voidaan tarkastella jo tehtyjä toimia taloudellisesti. Taloudelliset suorituskykymittarit indikoivat yrityksen strategiasta, sen jalkauttamisesta tai toimivuudesta ja osoittavat kehityskohteita. (Sainaghi et al. 2013) Tulokortin tulisi rohkaista yrityksiä linkittämään taloudelliset tavoitteensa strategiaan. Organisaation taloudellisten tavoitteiden tulee heijastua muista tulokortin näkökulmista ja mittareista. Jokaisella tulokortin mittarilla tulisi olla syy-seuraus-suhde, joka kulminoituu taloudellisen suorituskyvyn parantamiseen. Tulokortin tulisi kertoa yrityksen strategiasta, aloittaen pitkän aikavälin taloudellisista tavoitteista, minkä jälkeen linkittää ne tulokortin prosesseihin, jotka pitää toteuttaa kehittääkseen pitkän aikavälin taloudellista suorituskykyä. (Kaplan & Norton 1996, 47) Taloudellisessa näkökulmassa mittarit ovat tavallisesti kovia ja ne kertovat menneestä. Taloudellisen näkökulman mittareiden tehtävänä on määritellä strategian taloudellinen suoritusaste sekä määritellä tavoitteet ja mittarit muille näkökulmille. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 39)

3.1.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma mittaa nykyisyyttä ja organisaation onkin otettava huomioon jo olemassa olevat asiakkaat sekä potentiaaliset asiakkaat (Lönngqvist & Mettänen 2003, 39). Liiketoimintayksiköiden johtajat pyrkivät identifioimaan asiakkaan ja markkinasektorit, joilla liiketoimintayksikkö kilpailee ja tarkkailevat liiketoimintayksikön suorituskyvyn tehokkuutta näillä markkinasegmenteillä. (Sainaghi et al. 2013) Asiakasnäkökulma pitää yleensä sisällään monia keskeisiä ja yleisiä mittareita, joilla voidaan mitata strategian menestymistä. Keskeisiä mitattavia asioita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakkaiden vaihtuvuus, asiakashankinta, tuotto ja markkinaosuudet tietyillä segmenteillä. Asiakasnäkökulman tulisi myös sisältää myös spesifisiä mittareita, joilla pystytään tutkia arvonluontia asiakkaalle kohdesegmenteissä. Tärkeimmille kohderyhmille spesifoidut mittarit analysoivat asiakkaan preferenssejä ja pyrkivät kertomaan asiakkaan lojaalisuudesta tiettyä toimittajaa kohtaan. Asiakasnäkökulman avulla organisaation tulisi pystyä identifioimaan tärkeimmät asiakassegmentit ja asiakkaille tärkeitä tekijöitä, kuten nopea toimitus tai lyhyt tilauksen läpimenoaika. (Kaplan & Norton 1996, 26)

Malmi et al. (2006, 26–27) jakavat asiakasnäkökulman mittarit kahteen ryhmään, perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit ovat organisaatiosta riippumatta hyvin samanlaisia ja ne heijastavat onnistumista asiakasrajapinnassa. Näitä mittareita ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys ja uusien asiakkaiden määrä. Asiakaslupauksen mittarit taas tutkivat mitä organisaation tulisi tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja saataisiin uusia asiakkaita. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa tuotteen ominaisuudet.

3.1.3 Sisäinen prosessi näkökulma

Organisaation sisäisten prosessien tarkastelussa fokusoidutaan kriittisimpiin liiketoiminnallisiin prosesseihin, joissa organisaation täytyy suoriutua hyvin (Sainaghi et al. 2013). Keskitytään prosesseihin, joilla on merkittävä vaikutus taloudellisiin tavoitteisiin ja asiakastyytyvyyteen. Tavoitteena on karsia arvoa tuottamattomat prosessit ja kehittää kriittisiä prosesseja. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 39) Kilpailustrategiasta ja toimialasta riippuen mitattavat sisäiset prosessit vaihtelevat melko paljon. Monissa organisaatioissa painotetaan nykyisten operatiivisten toimintojen, kuten tilaus-toimitusprosessien kehittämistä, kun taas toiset organisaatiot keskittyvät pitkän aikavälin arvontuottamiseen kehittämällä innovointiprosesseja. (Malmi et al. 2006, 27)

Sisäinen näkökulma paljastaa kaksi olennaista eroavaisuutta perinteisen- ja BSC menettelytavan välillä tarkastellessa suorituskykyä. Perinteisessä lähestymistavassa tarkkaillaan ja kehitetään jo voimassa olevia prosesseja. Perinteisessä tavassa suorituskykyä voidaan monitoroida painottamalla muita kuin taloudellisia mittareita, kuten laatua tai aikaa. BSC -lähestymistavassa taas pyritään tunnistamaan uusia prosesseja, jotka organisaation tulee hallita tavoittaakseen taloudelliset tavoitteet ja halutut asiakastarpeet. Organisaatio voi esimerkiksi tunnistaa tarpeen kehittää täysin uusi prosessi asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen tai luoda asiakkaalle parempia palveluja. BSC -lähestymistapa korostaa prosesseja, jotka ovat kriittisimpiä organisaation menestymisen kannalta. (Kaplan & Norton 1996, 26–27)

3.1.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Asiakas- ja sisäisessä näkökulmassa tunnistetaan tekijöitä, jotka ovat kriittisimpiä organisaation menestykselle nykyhetkellä tai lähitulevaisuudessa. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa taas tunnistetaan rakenteita, joita organisaatio tarvitsee pitkän aikavälin kasvun ja kehittymisen takaamiseksi. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 38; Sainaghi et al. 2013) Näkökulmassa tutkitaan

oikeanlaisen infrastruktuurin kehittämistä tavoitteena menestys tulevaisuudessakin. Organisaatioiden on haastava saavuttaa pitkän tähtäimen tavoitteita nykypäivän teknologioilla ja menetelmillä, vaan on tunnistettava tulevaisuuden tarpeet. (Malmi et al. 2006, 28) Myös kiristynyt kansainvälinen kilpailu ajaa organisaatiot entistä tehokkaampaan resurssien käyttöön sekä jatkuvasti kasvavaan arvontuottoon asiakkaille ja omistajille. (Kaplan & Norton 1996, 28)

Organisaation oppiminen ja kasvu tulevat kolmesta lähteestä, ihmisistä, järjestelmistä ja menettelytavoista. Tyypillisesti taloudellinen, asiakas- ja sisäinen prosessi paljastavat tulokortissa merkittäviä esteitä ihmisten, järjestelmien tai menettelytapojen kyvykkyyksissä päästä haluttuun lopputulemaan. Tulokortin avulla voidaan tutkia, mitä organisaatiossa täytyy kehittää, jotta suorituskykyä saadaan tehostettua. Jotta esteet nykyisen suorituskyvyn ja halutun tilan välillä saadaan poistettua, organisaation tulee investoida ihmisten kouluttamiseen sekä IT:n ja menettelytapojen kehittämiseen. (Kaplan & Norton 1996, 28–29)

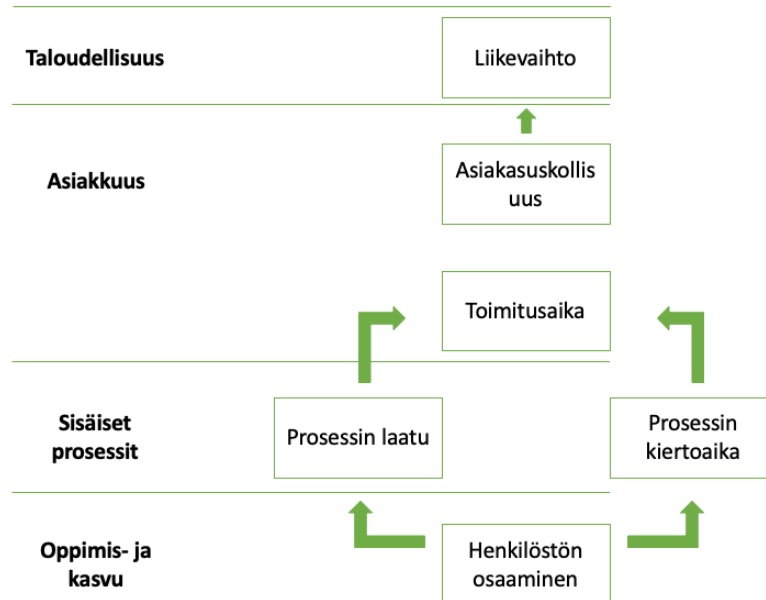
Malmi et al. (2006, 29–30) painottavat että oppimisen ja kasvun näkökulma on monesti haastavin näkökulma tulokortissa. Näkökulma ohjaa organisaation tavoitteita aineettoman pääoman kehittämiseksi, minkä kehitys konkretisoituu vasta pidemmän ajan kuluttua talousnäkökulmaan. Täten organisaation tulee tarkkailla panostuksia tähän näkökulmaan pitkällä aikavälillä. Tämän takia voidaan ajatella oppimisen ja kasvun näkökulman sitoutuvan organisaation strategiaan muita teemoja enemmän.

3.2 Tulokortin mittareiden linkittyminen

Tulokortin mittareiden tulisi noudattaa syy-seuraussuhteita, jotka pätevät kaikissa osa-alueissa muodostaen ketjun. Idea mittareiden linkittymisessä toisiinsa on siinä, että voidaan esimerkiksi ajatella kasvavan asiakasuskollisuuden vaikuttavan nostavasti myyntiin. Taas prosessit kasvaneen asiakasuskollisuuden takana ovat esimerkiksi työntekijöiden kehitys, jonka takia palvelutoimitus on ja palvelun laatu ovat kehittyneet. (Kaplan & Norton 1996, 30–31)

Malmi et al. (2006, 70–72) painottavat, että mittaristojen linkittymistä pitäisi lähteä tutkimaan ylhäältä alas ja käydä koko mittaristo läpi etsien eri toimintoihin vaikuttavat tekijät. Kuvassa 6 esitetään tulokortin mittareiden linkittymistä toisiinsa. Kuvan pohjalta voidaan todeta sisäisten prosessien vaikuttavan myönteisesti toimitusaikaan, mikä kokonaisuudessaan parantaa myyntiä.

Heidän tämän jälkeen on tärkeää tunnistaa tekijät sisäisten prosessien taustalla, jotta organisaation suorituskyvyn kehityksestä saadaan jatkuvaa.



Kuva 6 Tulokortin mittareiden linkittyminen. Mukailten (Kaplan & Norton 1996, 31)

3.3 Tulokortin implementointi

Miten varmistaa se, että mittaristo todella vaikuttaa toimintaamme tuoden ne hyödyt, joita siltä odotamme?

Tulokortin hyötyjen realisointi lähtee liikkeelle mittariston käyttöönottamisesta. Käyttöönottovaiheen tarkoitus on varmistaa mittariston oikeanlainen ja kokonaisvaltainen käyttö. Mittariston käyttöönottovaihe on mittariston toteutuksen kriittisin vaihe. (Malmi et al. 2006, 119) Kaplan ja Norton (1996, 276) mukaan tulokortin käyttöönotossa on tärkeää varmistaa organisaation sisäinen kommunikaatio ja tiedonvälitys eri tasoilla. Sekä varmistaa, että kaikilla osapuolilla on selkeä näkemys organisaation strategiasta ja visiosta.

Tulokortin implementointiin liittyy paljon tekijöitä, jotka vaativat huomattavan paljon organisaation resursseja. Käyttöönottoon liittyy usein esimerkiksi tietojärjestelmien muokkausta, jotta mittareihin

tarvittava informaatio tuotettaisiin helpommin. Myös henkilöstön kouluttaminen mittareiden käyttöön on välttämätöntä. Lisäksi mittaristoa on hyvä testata ja saatua dataa analysoida. Tulokortin implementointi harvoin onnistuu täydellisesti. (Lönqvist & Mettänen 2003, 101–102)

Tulokortin käyttöönotto sisältää kolme osa-aluetta, joita ovat tiedottaminen, koulutus ja testaaminen. Tiedottamisella tavoitellaan organisaation läpi kulkevaa kommunikaatiota yrityksen strategiasta, arvoista, toimintamalleista ja tavoitteista. Tiedottamisen tavoitteena on täten varmistaa henkilöstön sisäinen symmetrinen tietämys. (Malmi et al. 2006, 120–121)

Implementoinnissa tulee toteuttaa koulutus organisaation kaikilla tasoilla. Inamdar et al. (2002) painottavat tutkimuksessaan, että implementoinnin haastavimpia vaiheita on sen käyttöönotto organisaation laajuudella. Henkilöstölle tulee opettaa teoria tulokortin takana, sekä mahdollistaa käytännön osaaminen työympäristössä. Tässä vaiheessa voidaan syventyä ja kehittää mittaristoa henkilöstön palautteen pohjalta. Viimeisessä käyttöönoton vaiheessa tulokortille suoritetaan koekäyttö. Testaamisen tavoitteena on opetella uutta toimintatapaa, seurata mittaristojen arvoja sekä peilata saatuja tuloksia organisaation toimintaan. (Malmi et al. 2006, 122)

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi case-organisaatiota, tutkimusmenetelmää ja aineistoa. Luvussa tutkitaan toteutettua kyselytutkimusta ja Fennian tietohallinnon johdon näkemyksiä. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Fennian preferenssejä tulokorttiin liittyen. Tulokortti luodaan valtaosin Fennialta saadun informaation avulla, kuitenkin osittain hyödyntäen edellä mainittuja teorioita aiheesta.

4.1 Kohdeorganisaatio

Fennia-konserni on vakuutusten ja niihin liittyvien palveluiden asiantuntija, joka tarjoaa yrityksille, yrittäjille ja kotitalouksille vakuutuspalveluita. Fennia-konserniin kuuluu kaksi yhtiötä: vahinkovakuuttamiseen erikoistunut Fennia ja vapaaehtoisia henki-, eläke- ja säästövakuutuksia tarjoava Henki-Fennia. Fennia-konsernin yhtiöistä Fennia toimii keskinäisyyden pohjalta, mikä tarkoittaa, että asiakas on omistaja. Keskinäisyyden ansiosta liiketoiminnan tuottamat voitot sijoitetaan liiketoiminnan kehittämiseen. Henki-Fennia on Fennian sataprosenttisesti omistamia

yhtiöitä. Fennia-konsernin juuret ulottuvat lähes 140 vuoden taakse vuoteen 1882. Konserni työllistää noin 1000 henkilöä ollessaan 4. suurin vakuutusyhtiö Suomessa. Fennian vakuutusmaksutulo on noin 450 M (2019) ja konsernin liikevaihdon ollessa noin 990 miljoonaa.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja analyysi

Tutkimus suoritettiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusotetta. Saldanan (2011) mukaan laadullinen menetelmä soveltuu erinomaisesti tutkimukseen, jonka tavoitteena on saada mahdollisimman laaja-alaista tietoa tarkasteltavasta kohteesta. Myös tutkimuksen tarkoitus ohjaa kvalitatiivisen menetelmän valintaan kun tavoitteena on kartoittaa Fennian toimittajahallintaan liittyviä prosesseja ja tekijöitä, joita halutaan kehittää. Hirsjärvi et al. (2007, 134) mukaan kartoittamistarkoitukseen sopiva lähestymisstrategia on kvalitatiivinen. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto sekä pyrkiä kuvaamaan tutkittava kohde perusteellisesti (Laine et al. 2007, 10). Stake (2005, 448) painottaa, että tapaustutkimuksessa oleellisinta on pyrkiä ymmärtämään tapaus kokonaisuutena.

Tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumenetelmä on puolistrukturoitu kysely. Puolistrukturoitu kysely on tässä tutkimuksessa sopivin tapa kerätä informaatiota. Se tarjoaa vastaajille mahdollisuuden kertoa omakohtaisia kokemuksia ja ajatuksia kysytystä asiasta. Menetelmänä se sijoittuu strukturoidun ja avoimen kyselyn väliin tuottaen tarpeeksi laaja-alaista informaatiota. Kysely on suunnattu Fennian tietohallinnon johdolle, joilla on vastuu IT-palvelujen tuottamisesta Fennian liiketoiminnan tarpeisiin ja palvelujen tuottamisessa käytetään merkittävältä osin toimittajakumppaneita. Vastaajat vastaavat toimittajayhteistyöstä ja toimittajien suorituksen seurannasta ja kehittämisestä oman organisaationsa kanssa, minkä vuoksi kyselyn tuloksia voidaan pitää pätevinä ja luotettavina.

Kyselyllä kerättyä aineistoa analysoitiin teema-analyysillä, eli teemoittelulla. Teemoittelun avulla aineistosta voidaan etsiä yhtenäisiä tekijöitä ja analysoida niitä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teema-analyysi on erinomainen keino aineiston tarkasteluun, koska tulokortin luomisessa teemojen avulla voidaan luoda näkökulmia. Vastauksien pohjalta voidaan muodostaa yleistettäviä teemoja ns. trendejä, joiden pohjalta lähdetään rakentamaan tulokorttia.

4.3 Kyselyn toteuttaminen ja kysymykset

Kyselyn kohderyhmänä oli joukko henkilöitä, jotka ovat toimineet toimittajarajapinnassa pidempään ja joilla on selkeä näkemys nykyisestä toimittajahallinnan tilasta Fenniassa. Kyselyn tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja ja selkeä kuva toimittajien suorituksiin liittyvistä kehittämistarpeista. Kyselylomake lähetettiin sähköpostin välityksellä valitulle kohderyhmälle. Kohderyhmä sisältää kolme henkilöä, joita käsitellään tekstissä henkilöinä A, B ja C.

Kyselyn kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan mahdollisimman hyvät puitteet vastata valittuihin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset on luotu osin aiemmin esitetyn teorian pohjalta sekä tutkimuskysymysten avulla. Vastauksien ohessa esille tulevat ns. pääteemat luovat perustan tulokortin luomiselle Fennialle, minkä takia kysymykset ovat kaikille vastaajille samoja. Kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin haasteellisimpia osa-alueita toimittajien suorituksissa ja tarkentaen mitä osa-alueita olisi tarpeellista mitata. Toisessa kysymyksessä teoreettisena pohjana käytettiin toimittajaluokittelua tulokortin muodostamisessa. Kysymyksellä haettiin vastauksia siihen, millä perusteella toimittajat valittaisiin tulokorttiin. Kolmas kysymys tutki vastaajien mielipidettä siitä, keiden tai minkä tahojen pitäisi ylläpitää tulokorttia. Neljäs ja viides kysymys keskittyivät tulokortin näkökulmiin, suoritusten monitorointiin ja mittariston luomiseen. Viimeisellä kysymyksellä tiedusteltiin millä tavoin tulokortti voisi parhaiten kehittää Fennian toimittajahallintaa samalla hieman kiteyttäen tulokortin päätavoitetta. Tutkimuksen kysymyksillä pyrittiin kattamaan kaikki osa-alueet liittyen toimittajan suorituksen monitorointiin ja kehittämiseen.

5. TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Kyselytutkimuksen pohjalta esille nousivat monia haasteellisia osa-alueita toimittajien suorituksissa. Henkilö A toteaa haasteita olevan työmääräarvioiden pitävyydessä, muutoshallintaprosesseissa, laskutuksessa ja palveluiden kehittämisessä sekä innovoinnissa. Henkilö B painottaa palveluiden kehittämisen olevan haasteellisin osa-alue toimittajille. B kuvailee ongelmaksi yleensä vain menneen raportoimisen ja SLA:n saavuttamista pidetään hyvän palvelun merkinä. Hänen mukaansa ei nosteta esille asioita, joissa palvelun tulisi kehittyä, jotta se palvelisi asiakkaan tarpeita paremmin. Myös B

painottaa muutoshallintaprosesseihin liittyvistä ongelmista ja painottaa tarvetta mitata muutoshallintaprosessin toimivuutta. Henkilö C kertoo olevansa samaa mieltä aiemmin esitetyistä asioista kuitenkin lisäksi, että palveluiden tasaisen laadun varmistaminen olisi tärkeää. Hän painottaa, että esimerkiksi henkilöiden vaihtumisen ei tulisi vaikuttaa koettuun palvelun laatuun.

Seuraavaksi analysoidaan tulokorttiprosessiin valittavien toimittajien valintaan liittyviä vastauksia. Henkilöt A ja B ovat samaa mieltä vastauksissa ja painottavat toimittajaluokittelussa strategisia kumppaneita ja muutamia muita isoimpia toimittajia. Vastaukset noudattavat teoriaosuudessa esitettyä sovellettua Kraljicin portfoliomallia, jossa strateginen kumppanuus on toimittajayhteistyön tila, jolla on suurin arvontuottopotentiali.

Kolmannessa kysymyksessä kartoitettiin tulokortin kyselyn toteuttamiseen liittyviä tekijöitä. Henkilö A painottaa, että kyselyyn voisi vastata palvelualustavetäjät, palvelupäälliköt, hankintatiimi sekä muut relevantit liiketoiminnan edustajat. Hän kertoo myös, että kyselyn voisi toteuttaa 2 kertaa vuodessa. Henkilö B:n mukaan kyselyyn vastaajien tulisi listata palveluittain, minkä tavoitteena on löytää sellaiset henkilöt, joilla on aito ja syvä näkemys palveluiden toimivuudesta. Henkilö C ottaa kantaa vain kyselyn toistuvuuteen. Hänen mukaansa uuden toimittajan kohdalla kysely olisi hyvä toteuttaa 2 kertaa vuodessa ja vakiintuneessa palvelussa kerran vuodessa on riittävä sykli.

Tässä kappaleessa analysoidaan vastauksia liittyen neljään tärkeimpään näkökulmaan, joita olisi hyvä mitata. Henkilö A nostaa tärkeimmäksi näkökulmaksi suorituksen onnistumisen painottaen erityisesti toteutunutta työmäärää sekä aika-arvioita. Toiseksi näkökulmaksi hän nostaa hinnoittelun ja laskituksen läpinäkyvyyden ja oikeellisuuden. Kolmas mitattava näkökulma A:n mukaan olisi yhteistyö, joka pitää sisällään muutoshallinnan järjestelmällisyyden ja raportoinnin. Viimeinen mitattava tekijä A:n mukaan olisi innovointi. Hänen mukaansa olisi tärkeää innovoida palveluiden kehittämisen saralla kuin myös kehittää uusia ideoita liittyen kustannusoptimointiin. Henkilö B pitää tärkeimpänä mitattavana näkökulmana palveluiden tuottamista sovittujen ehtojen ja palvelutasojen mukaisesti. Toiseksi näkökulmaksi B nostaa palveluun liittyvien ongelmien hallinnan ja korjaamisen. Kolmantena tekijänä B painottaa palvelun kehittämisen merkitystä. Hänen mukaansa asiakkaan tarve muuttuu ja elää jatkuvasti, joten palvelua tulisi myös kehittää jatkuvasti. Viimeiseksi näkökulmaksi B mainitsee laskituksen toimivuuden ja oikeellisuuden, erityisesti palveluissa, joiden osalta tehdään paljon laskutettavia muutoksia ja kehitystöitä. Henkilö C ei ottanut kantaa tähän kysymykseen.

Kyselyn viimeisellä kysymyksellä kartoitettiin miten tulokortti voisi parhaiten kehittää Fennian toimittajahallintaa. A kertoo tärkeäksi, että tunnistetaan Fennialle tärkeät aihepiirit ja mittarit sekä kommunikaatio toimittajien välillä. Hänen mukaansa jatkuva suoritusten seuranta varmistaa, että palvelut toimivat kuten sovittu ja korostaa, että parhaimmassa tapauksessa yhteistyö syvenee. A:n mukaan tulokortin avulla voidaan myös tunnistaa ns. oikeat kumppanit. Hän myös painottaa, että tulokortin tuloksia voidaan hyödyntää sopimusneuvotteluissa. Henkilö B on samoilla linjoilla A:n kanssa. Hän painottaa toimittajan mittaamisen ja raportoinnin vaikutusta toimittajan sitoutumiseen. B:n mukaan tulokortti ylipäätään on erinomainen keino ohjata toimittajayhteistyötä haluamaansa suuntaan.

5.1 Analyysin pohjalta luotu tulokortti

Tässä luvussa esittelen luomani tulokortin ja käyn läpi tekijät, jotka ovat vaikuttaneet tulokortin sisältöön. Tulen kertomaan perustelut valituille näkökulmille, mittareille sekä painokertoimille. Käytännön tulokortti tulee eroamaan jonkin verran aiemmin esitetystä Kaplanin ja Nortonin (kuva 5) luomasta tulokortista. Tulokortti on hyvin tilannesidonnainen, minkä takia variaatioita erilaisista tuloskorteista on monia. Seuraavaksi pääsemme tutkimaan luomaani tulokorttia (Kuva 7). Tulokortti on tehty Exceliin, jotta tulokortti pystyy automaattisesti laskemaan tietyt arvot, kuten keskiarvon ja painotetun keskiarvon. Ohessa olevassa näyttökuvassa (Kuva 7) olen käyttänyt satunnaisia arvoja, jotta tulokortin funktionaalisen toiminnan ymmärtää paremmin. Luvussa tulen käsittelemään kuvaa 7 nimityksellä tulokortti.

fennia								
NÄKÖKULMA	MITTARI	KUVAUS	SCORE (1-5)	KESKIARVO	PAINOTUS	HUOMIOT	TOIMENPITEET	DEADLINE
SUORITUSKYKY	työmäärä-arvio	Työmäärä-arvion toteutuminen	2	3,25	30 %			
	aika-arvio	Aikataulutuksen ja aika-arvion toteutuminen	3					
	SLA	Sopimuksen palvelutasojen saavuttaminen	4					
	Palvelutytyväisyys	Tasainen palvelun laatu ja palvelun toteutuminen sovituilla tavalla	4					
TALOUDELLISUUS	Hinnoittelu	Hinnoittelun kilpailukykyisyys ja läpinäkyvyys	2	1,5	25 %			
	Laskutus	Laskutuksen oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys	1					
YHTEISTYÖ	Muutoshallinta	Muutoshallintaprosessin toimivuus ja järjestelmällisyys	4	3,25	25 %			
	Raportointi	Palvelu- ja sopimusraportointi	6					
	Joustavuus	Toimittajan kyky mukautua muutoksiin tarvittaessa	2					
	Kommunikaatio	Toimittajain yhteistyökyky ja proaktiivisuus	1					
JATKUIVA PARANTAMINEN	Innovointi	Palveluiden jatkuva kehittäminen vastaamaan asiakkaan tarpeita	2	3,5	20 %			
	Kustannusoptimointi	Toimittajan ideat palvelun kehittämiseen kustannusoptimoimiseksi	3					
TOTAL SCORE	Suorituskyky		3,25	2,8625				
	Taloudellisuus		1,5					
	Yhteistyö		3,25					
	Jatkuva parantaminen		3,5					

Kuva 7 Tutkimuksen pohjalta luotu tulokortti Fennialle.

Valitsin tulokortin ensimmäiseksi näkökulmaksi suorituskyvyn. Kyselyn vastausten pohjalta suorituskyvyn mittaaminen oli nostettu merkittävämmäksi tekijäksi. Henkilöiden A ja B mukaan: ”Suorituksen onnistuminen (työmäärä- ja aika-arvioiden toteutuminen).” ja ”Sopimuksellisten palveluiden tuottaminen sovitun palvelusisällön ja palvelutasojen puitteissa.” Suorituskyvyn näkökulman mittareiksi valitsin vastausten pohjalta oleellimmat sisältäen työmäärä- ja aika-arvion mittarit, palvelutasojen mittaamisen eli SLA:n ja palvelutyytyväisyyden mittarin. Palvelutyytyväisyyden mittari perustuu Henkilö C:n vastaukseen, joka on seuraava: ”Näkökulma palvelun tasaisesta laadusta –mahdollisesti henkilöiden vaihtuminen ei näy palvelussa vaan se pysyy hyvällä tasolla.” Kokonaisuudessaan suorituskyvyn näkökulma pitää sisällään melko klassisia mittareita kuten SLA. Suorituskyvyn näkökulma on saanut suurimman painokertoimen sen merkittävyyden vuoksi.

Seuraavaksi näkökulmaksi olen valinnut taloudellisuuden, mikä on itsessään yleinen näkökulma tulokortissa. Kyselyssä tuli ilmi, että keskeiset taloudelliset ongelmat liittyvät laskutukseen ja toimittajan hinnoitteluun. Henkilö A:n mukaan ”Hinnoittelun kilpailukykyisyys ja laskutuksen oikeellisuus ja läpinäkyvyys” ovat tärkeitä mitattavia tekijöitä. Henkilön B korostaa myös laskutuksen merkitystä seuraavasti: ”Laskutuksen toimivuus ja oikeellisuus, korostuu erityisesti palveluissa, joiden osalta tehdään paljon laskutettavia muutoksia/kehitystöitä.” Kyseinen näkökulma on saanut pienimmän painokertoimen johtuen siitä, että mittareita on vain kaksi ja näkökulmaa ei priorisoitu vastaajien toimesta merkittävästi.

Seuraavassa näkökulmassa tutkitaan yhteistyötä. Henkilö A kertoo muutoshallinnan järjestelmällisyyden ja raportoinnin tuottavan ongelmia. Henkilö B:n mukaan ”Muutoshallintaprosessin toimivuutta ei tyypillisesti mitata. Kerrotaan käynnissä olevista muutoksista.” Joustavuus on mittari, jota ei mainita kyselyssä, vaan olen ottanut sen mukaan tulokorttiin, koska pidän sitä tärkeänä tekijänä tuottavassa yhteistyössä. Tämä näkökulma painotetaan kertoimella 0,25.

Viimeinen näkökulma perustuu organisaatioiden välisen yhteistyön kehittämiseen. Näkökulman tavoitteena on mitata tekijöitä, joilla prosesseja saadaan kehitettyä. Henkilö B kertoo seuraavasti: ”Palveluiden kehittäminen. Raportoidaan tyypillisesti vain menneestä ja ollaan tyytyväisiä jos SLA saavutettu. Ei nosteta esille asioita, joita palvelun osalta olisi syytä tehdä, jotta se palvelisi asiakkaan tarvetta paremmin.” Vastauksen pohjalta kehitin palveluiden jatkuvan kehittämisen mittarin, jonka tavoitteena on kehittää toimittajan innovointia. Henkilö A on samaa mieltä henkilön B kanssa

palveluiden proaktiivisesta kehittämisestä ja innovoinnista sekä nostaa esille kustannusoptimointi-ideat. Kumppanuus on mittari, jonka olen itse kehittänyt tulokorttiin. Kumppanuus -mittarin tavoitteena on mitata toimittajasuhdetta ja kehittää toimittajan syvällistä ymmärrystä oman organisaation liiketoiminnasta. Luvussa 2.6 oleva kuva 4 esittää tätä mittaria käytännössä. Pelkästään tulokortin tiedot eivät itsessään kehitä toimittajan suorituksia, vaan tuloksista on tiedotettava toimittajaa. Tämän vuoksi tein tulokorttiin osion ”Toimenpiteet ja DL -osion”, jonka avulla voidaan luoda tarvittavat toimenpiteet, joilla prosesseja voidaan kehittää. Deadline -osion tarkoituksena on luoda ajalliset raamit, missä aikajaksossa muutokset tulisi olla toteutettuja.

6. Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia Fennian tietohallinnon toimittajahallintaa ja erityisesti toimittajien suoritusten kehittämistä. Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman lopputulemaa ja johtopäätöksiä. Samalla peilataan ja vertaillaan tutkimuksen tuloksia sekä aiemmin esitettyä teoriaa toimittajahallinnan takana. Luvussa käydään myös tutkimuskysymykset ja niihin saadut vastaukset läpi.

6.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkitaan saatuja tuloksia käsittelemällä ensiksi tutkielman tutkimuskysymykset. Aloitetaan vastauksista alatutkimuskysymyksiin.

Kuinka optimoida tulokortin mittaristot mittaamaan haluttua näkökulmaa kattavasti?

Tulokortin mittariston luomisessa ja optimoinnissa merkittävin tekijä on se, mitä halutaan mitata. Täten tulokortin luomisessa lähdetään liikkeelle näkökulmien kehittämisestä. Näkökulmat tuovat rungon tulokorttiin ja määrittävät teemat, joita monitoroidaan. Teoriaosuudessa mainitut ns. klassiset näkökulmat toimivat monessa tilanteessa, mutta eivät päde kaikkiin tilanteisiin. Klassisia näkökulmia edustavat Kaplanin ja Nortonin (1996) määrittelemät näkökulmat, koska he ovat tulokortin keksijöitä. Esimerkiksi organisaation tavoitteet, toimiala ja toimittajasuhde vaikuttaa hyvin paljon siihen millaisille näkökulmille käyttöä. Mittariston optimoimisessa tärkeintä on kartoittaa yksittäisiä tekijöitä, joita halutaan mitata. Fennialle tehdyssä kyselytutkimuksessa kartoitin tekijöitä, joita tulisi

mitata. Kun tiedetään mitattavat tekijät, on helppo sovittaa ne näkökulmiin. Mittariston kattavuutta arvioitaessa tulee pohtia sitä, mittaako mittarit niitä asioita, joita halutaan mitattavan. Esimerkiksi kuvassa 8 suorituskyvyn näkökulman mittarit on valittu melko kattavasti. Näkökulmassa on mittareita, joilla mitataan työmäärä- ja aika-arvioiden toteutumista, SLA -mittari, joka on todella yleinen suorituskyvyn mittari sekä palvelutyytyväisyyden mittari. Suorituskykyä mittaavat mittarit ovat pehmeitä ja ei-taloudellisia mittareita. Lönnqvistin ja Mettäsén (2003, 31–32) mukaan pehmeät mittarit muodostavat laajemman ja helpommin tulkittavan kokonaisuuden. Toimittajien suorituskyky konkretisoituu usein asiakastyytyväisyyteen prosessien toimivuuden ja helppouden kautta. Täten varsinkin vakuutusosalalla pehmeät mittarit toimivat hyvin suorituskyvyn mittareina, koska vakuutusosalalla asiakastyytyväisyys on suuri kilpailuvaltti.

NÄKÖKULMA	MITTARI	KUVAUS	SCORE (1-5)
SUORITUSKYKY	työmäärä-arvio	Työmäärä-arvion toteutuminen	2
	aika-arvio	Aikataulutuksen ja aika-arvion toteutuminen	3
	SLA	Sopimuksen palvelutasojen saavuttaminen	4
	Palvelutyytyväisyys	Tasainen palvelun laatu ja palvelun toteutuminen sovitulla tavalla	4

Kuva 8 Osio tulokortista. Suorituskyvyn tarkastelu.

Millä keinoilla voidaan jatkuvasti kehittää toimittajayhteistyötä luoden lisäarvoa?

Miten jalkauttaa tarvittavat toimenpiteet ja hyödyntää mittareiden tuloksia?

Toimittajayhteistyön jatkuva kehitys on tulokortin tärkeimpiä tavoitteita. Tulokortti on siis työkalu toimittajan suorituksen jatkuvaan kehittämiseen. Jatkuvan kehittämisen tärkeimpiä keinoja ovat tulokortin käyttöönotto useiden tärkeimpien toimittajien kanssa. Sollishin ja Semanikin (2012, 250) mukaan toimittajan jatkuvan kehityksen lähtökohtana on hedelmällinen kommunikaatio mahdollisista pullonkauloista ja myös toimivista prosesseista. Toimittajien luokittelu-osiossa mainittujen toimittajasuhteiden tulisi jokseenkin määrittää keiden toimittajien kanssa tulokorttia kannattaa hyödyntää. Strategiset- ja nousevat kumppanit tuovat eniten lisä-arvoa organisaatiolle, joten niiden toimijoiden kanssa tulokorttia kannattaa ainakin käyttää. Jotta toimittajayhteistyö oikeasti kehittyy tuoden lisä-arvoa, tulokortin käytön pitää olla systemaattista ja sujuvaa. Tulokortin tuloksien analyysi ei yksinomaan riitä, vaan tuloksista on tiedotettava toimittajalle. Tämän vuoksi tulokortissa on hyvä olla ns. toimenpideohje, joilla ohjataan toimittajaa tekemään

muutoksia toimintaansa. Muutostoimenpiteiden lisäksi aikataulu muutosten toteuttamiseksi ohjaa toimittajaa tekemään muutoksia tietyllä ajanjaksolla, jolloin haluttu muutos tulee tehtyä.

Toimenpiteiden jalkauttaminen tarkoittaa juuri havaittujen muutostarpeiden viemistä käytäntöön.

Kuvassa 9 havainnollistetaan jalkauttamisprosessia tulokortin osiolla, jossa on toimenpiteet ja DL - osio.

SCORE (1-5)	KESKIARVO	PAINOTUS	HUOMIOT	TOIMENPITEET	DEADLINE
2	3,25	30 %			
3					
4					
4					
2	1,5	25 %			
1					
4	3,25	25 %			
6					
2					
1					
2	3,5	20 %			
3					

Kuva 9. Tulokortin osio. Toimenpiteiden ja deadline avulla halutut muutokset saadaan otettua käytäntöön.

Miten johtaa toimittajien suorituksia tulokortin avulla?

Toimittajien suorituksen johtaminen tulokortin avulla on erinomainen tapa kasvattaa kustannustehokkuutta sekä saatua lisä-arvoa ulkoistetusta palvelusta. Kuten teoriaosassa mainittiin nykypäivänä toimittajien johtaminen on monella toimialalla erittäin tärkeää, johtuen kasvaneesta huomiosta hankintatoimen merkitykseen. Toimittajien suoritusten ohjaamisen kulmakivi on oikeiden näkökulmien ja mittareiden valinta. Vain oikeilla mittareilla saadaan mitattua haluttuja prosesseja ja tekijöitä. Mittarit tuleekin valita sen mukaan, minkä osa-alueiden kehitykseen halutaan panostaa. Toimittajien suorituksen ohjaaminen on yhteistyötä vaativa prosessi, joka kannattaa toteuttaa kumppaneille, jotka tuottavat eniten lisä-arvoa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee perehtyä tutkimuksen kohderyhmään. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä toimi Fennian tietohallinnon johtohenkilöitä, joten voidaan todeta vastaajien tuntevan Fennian toimittajien hallintaan ja toimittajarajapintaan liittyviä asioita. Tutkimuksessa esitetyt kysymykset kartoittivat toimittajien suorituksiin liittyviä oleellisia tekijöitä yksinkertaisesti esitettynä. Näillä perusteilla pidän tutkimusta luotettavana ja saatuja vastauksia realistisina.

6.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Tässä tutkielmassa loin tuloskortin nimenomaan Fennian tietohallinnon käyttöön, joissa useimmat toimittajat ovat esimerkiksi IT-toimittajia. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla tuloskortin tekeminen jollekin täysin eri toimialalla toimivalle organisaatiolle. Esimerkiksi konepajayrityksen tuloskortti on hyvin erilainen, kuin vakuutuslalla. Tuloskortin sisältö riippuu täysin siitä, mihin tilanteeseen se on tarkoitettu. Tutkimuksessa voisi ottaa vertailukohdaksi muutaman samankokoisen ja samalla toimialalla olevan organisaation ja toteuttaisi niihin kyselyn liittyen tuloskortin mittareihin. Tuloksia olisi mielenkiintoista vertailla keskenään.

Tuloskorttia voisi myös tutkia johdon strategisena työkaluna. Tässä tutkielmassa sitä käsiteltiin hankintatoimen näkökulmasta. Johdon tuloskortti sisältää huomattavasti enemmän kvantitatiivisia mittareita ja pyrkii mittaamaan tunnuslukuja. Johdon ja hankintatoimen tuloskortin vertailu samassa organisaatiossa voisi luoda mielenkiintoisen tutkimuksen.

LÄHTEET:

Anderson, R. & Klaasen, H. 2012. The fallacy of the content: an empirical study of the influence of the context on the use of performance management in the public sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 61 No. 5, pp. 483-501.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.[verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2020] Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Anderson, J. 1995. Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation and their empirical assessment. *Journal of the academy of marketing science*. Vol 23. pp 346-350

Bartolini, A. 2014. Taking a 360 approach to supplier management. Ardent Partners: 2014.

Bean, L. & Jarnagin, B.D. 2002. New cost priorities: using a balanced scorecard in financial reports. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*. Vol. 13 No. 3, pp. 55-62.

Denzin, N. & Lincoln, Y. 2005. Introduction. *The Discipline and Practice of Qualitative Research*. The Sage handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage publications.

Cooper, R. & Slagmunder, R. 1999. Supply chain management for lean enterprises: Interorganizational cost management. *Strategic Finance*. Institute of Management Accountants. Vol 80

Dubois, A. & Pedersen, A. C. 2002. ”Why relationships do not fit into purchasing portfolio models – a comparison between the portfolio and industrial network approaches.” *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 8, no. 1, pp. 35-42

EK. 2020. Vastuullisuus. [verkkodokumentti]. [viitattu 26.10.2020]. Saatavilla: <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>

Fennia. 2020. Dokumentti. [viitattu 24.10.2020]

Ganesan, S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*.

Gartner 2020. Vendor management. [verkkodokumentti]. [viitattu 20.10.2020]. Saatavilla: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/vendor-management>

Hansen, E. & Schaltegger, S. 2014. The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business ethics*, Vol. 133. No. 6. pp 193-221

Heberling, M. 1993. The rediscovery of modern purchasing. *International journal of purchasing and materials management*. Vol 29. pp. 47–53.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. 3.painos. Helsinki: Kyriiri Oy.

Holmlund, M & Sören, K. 1996. Buyer Dominated Relationships in a Supply Chain: A Case Study of Four Small-sized Suppliers. *International Small Business Journal*.

Hugos, M. 2018. *Essentials of Supply Chain Management* . Fourth edition. Hoboken, NJ: Wiley.

Inamdar, N., Kaplan, R. & Bower, M. 2002. Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. *Journal of Healthcare Management/American College of Healthcare Executives*. Vol. 47 No. 3, pp. 179–195.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen, ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2. painos. Tietosanoma Oy. 498 s

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. *Translating strategy into action. The Balanced Scorecard*. Boston, MA : Harvard Business School Press. pp 17-21

Kohi, A., Palo, H., Päivärinta, K. & Vihervä, V. 2016. *Forum: Ihminen ympäristön ja yhteiskunnan muutoksessa*. Otava.

Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*. Vol 61, No. 5, pp. 109-118.

Laamanen, K. 2008. *Johda suorituskykyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan*. 2. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Le Dain, M., Calvi, R. & Cheriti, S. 2011. *Measuring Supplier performance in Collaborative Design: Proposition of a Framework: Measuring Supplier Performance In Collaborative Design*. Oxford. R & D management. Vol. 41. pp 61–79.

Lewis, J. 1995. The Connected Corporation: How Leading Companies Win Through Customer-Supplier Alliances. New York: The Free Press.

Li, S., Ragu Nathan, B., Ragu Nathan, T. & Subba, R. 2006. The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. Oxford. Pergamon press inc. Vol 34. pp 107-124

Logistiikanmaailma 2020. Hankintojen taloudellinen merkitys. [verkkodokumentti]. [viitattu 22.10.2020]. Saatavilla: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-taloudellinen-merkitys/>

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki Edita Prima Oy. 147 s.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. uud.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia. International Methelp Ky. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

O'Brien, W. 2008. Construction supply chain management handbook. Boca Raton: CRC Press

Patowary, J & Doshi, V. 2018. A Complete Guide to vendor management – its benefits, challenges, process & best practices. Zycus. [verkkodokumentti]. [viitattu 10.11.2020]. Saatavilla: <https://www.zycus.com/blog/supplier-management/a-complete-guide-to-vendor-management-its-benefits-challenges-process-best-practices.html>

Perera, S., Harrison, G. & Poole, M.1997. Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research note, Accounting, Organizations and Society. Vol. 22 No. 6, pp. 557-572.

Puuro, J. 2001. Balanced Scorecardin vaikutus suomalaisten suuryritysten strategioiden toteuttamiseen. Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto.

Rezaei, J. & Ortt, R. 2012. A multi-variable approach to supplier segmentation. International Journal of Production Research, Vol. 50, nro. 16, pp.4593-4611

Rhodes, M., Biondi, L., Gomes, R., Melo, A.I., Ohemeng, F., Perez-Lopez, G., Rossi, A. and Sutiyono, W. 2012. Current state of public sector performance management in seven selected countries. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 61 No. 3, pp. 235-271.

Sainaghi, R., Phillips, P. & Corti, V. 2013. Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 34. pp. 150-159.

Saldana, S. 2011. *Fundamentals Of Qualitative Research. Understanding Qualitative Research*. New York: Oxford University Press.

Simpson, P.M., Siguaw, J.A., White, S.C., 2002. Measuring the performance of suppliers: An analysis of evaluation processes. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 38, nro. 1, pp. 29

Sollish, F & Semanik, J. 2012. *The Procurement and Supply Manager's Desk Reference*. Hoboken. Wiley and Sons.

Stake, R. 2005. Qualitative Case Studies. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage publications. pp. 443–466.

Steele, J. 2001. Transforming the balanced scorecard into your strategy execution system. *Manage*. Vol 53 No. 1, pp 22–24.

Toivanen, J. 2001. *Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, väitöskirja. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 108. Digipaino.

Tonchia, S. & Quadini, L. 2010. *Performance Measurement and Indicators*. In: *Performance Measurement*. Springer, Berlin: Heidelberg.

Tuomivaara, T. 2005. *Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet*.

Joshi, W. 2009. Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control. *Journal of Marketing*. Vol. 73. pp. 133-150

Yin, R. 1983. *Case Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods series. Vol. 5. London: Sage.

Liite 1. Kyselytutkimus

Mitkä ovat haasteellisimmat osa-alueet toimittajien suorituksissa? Mitä olisi tarpeellista mitata?	
Millä perusteella tulisi valita mitattavat toimittajat? (Arvon tuotto, toimittajasuhteen tärkeys, kriittisyys)	
Tuloskorttia täytetään kyselyjen avulla. Minkä/keiden tahon vastuulla on kyselyyn vastaaminen? Ja kuinka usein?	
Mitkä toimittajien suoritukset sujuvat yleisesti ottaen hyvin? Mitkä huonosti?	
Mitkä ovat neljä tärkeintä näkökulmaa, joita halutaan mitata? Tärkeimmästä näkökulmasta alkaen. esim.(taloudellisuus, asiakaslähtöisyys jne.)	
Millä tavoin tuloskortti voisi parhaiten kehittää Fennian toimittajahallintaa?	