

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

Laskentatoimen maisteriohjelma

Iisak Nieminen

**STRATEGISEN SUORITUSKYKYMITTARISTON LUOMINEN VERKKOLIIKE-
TOIMINNAN YRITYKSELLE – TAPAUSTUTKIMUS**

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Satu Pätäri

Työn 2. ohjaaja: Professori Pasi Syrjä

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Iisak Nieminen
Tutkielman nimi:	Strategisen suorituskykyymittariston luominen verkkoliiketoiminnan yritykselle – tapaustutkimus
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Laskentatoimen maisteriohjelma
Vuosi:	2015
Pro Gradu – tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 92 sivua, 10 kuviota, 6 taulukkoa ja 2 liitettä
Tarkastajat:	prof. Satu Pätäri ja prof. Pasi Syrjä
Hakusanat:	suorituskyvyn johtaminen, suorituskyvyn mittaaminen, suorituskykyymittaristot, verkkoliiketoiminnan suorituskyvyn mittaaminen

Strateginen suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen ovat viimeisten vuosikymmenien aikana, nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, nousseet tärkeiksi tekijöiksi liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Tutkimuksen tavoitteena on luoda pienelle kaupan alan verkkoliiketoiminnan yritykselle strateginen suorituskyvyn mittaristo, jossa verkkoliiketoiminnan mittarit on integroitu mittariston eri näkökulmiin. Suorituskyvyn mittaristona tullaan käyttämään Balanced scorecardia eli tasapainotettua tulokorttia.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksessa tiedonkeruun pääasiallisena lähteenä toimivat puolistrukturoidut haastattelut. Muina tiedonkeruun lähteinä tutkimuksessa ovat case-yrityksen kahden viimeisimmän vuoden tilinpäätökset ja yrityksen omasta toiminnastaan käyttämät analysointityökalut. Lisäksi epäviralliset keskustelut omistajien kanssa, kuten mittariston mittareiden täsmäntäminen, ovat toimineet tutkimuksessa aineistona.

Tutkimuksen tuloksena on luotu case-yritykselle strateginen suorituskyvyn mittaristo, mikä käsittää talouden-, asiakkaan-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmien mittareita. Mittaristossa on 12 mittaria. Mittaristossa toteutuu

tasapaino ja syy-seuraussuhteet aina oppimisen- ja kasvun mittarista taloudellisiin mittareihin asti, strategian muodostaen mittareiden perustan. Johtopäätöksenä mittaristosta voidaan todeta sen keskittyvän mittaamaan case-yrityksen kannalta oleellisimpia seikkoja. Mittaristossa yhdistyvät yrityksen tavoitteet muun muassa kasvun suhteen ja verkkoliiketoiminnan huomioivat mittarit, joissa teknologialla on keskeinen rooli.

ABSTRACT

Author:	Iisak Nieminen
Title:	Creating a strategic performance measurement system for an E-commerce business – Case study
Faculty:	LUT, School of Business and Management
Master's programme:	Accounting
Year:	2015
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 92 pages, 10 figures, 6 tables and 2 appendices
Examiners:	prof. Satu Pätäri and prof. Pasi Syrjä
Keywords:	performance management, performance measurement, performance measurement systems, performance measurement in E-commerce

In the fast changing business environment the role of strategic performance measurement and performance management has grown its importance in how to develop businesses. The goal of this study is to develop a strategic performance measurement system to a small-sized E-commerce business, and to integrate E-commerce measures in the different perspectives of the performance measurement system. The performance measurement system used in this study is Balanced scorecard.

The empirical part of this study has been conducted as a qualitative case study research. The main empirical data of this study consists of semi-structured interviews. Other sources of data consists of the case company's financial statements of the last two years, and the analyzing tools they use in their business. Also informal conversations with the owners of the business has been a way to gather data, for example to finalize the measures of the measurement system.

As a research result a strategic performance measurement system has been developed for the case company. The system consists of four perspectives, which are financial-, customer-, internal business- and learning and growth perspective. The performance measurement system consists of 12 measures. Balance and cause-and-effect relationships all the way from learning and growth perspective's measure

to financial measures are actualized in the created performance measurement system, while strategy creates the base for all the measures. As a conclusion it can be stated that the performance measurement system concentrates to the most important matters to the case company. The performance measurement system combines case company's goals of for example growth and measures that takes E-commerce, where technology plays an important role, in count.

ALKUSANAT

Tässä tutkimuksessa on luotu pienelle kaupan alan yritykselle suorituskyvyn mittaristo. Itse työskentelen parhaillaan ja olen lähes aina työskennellyt suuryrityksissä ja siten on ollut hienoa olla mukana tukemassa pienen yrityksen kehitystä kohti tavoitteitaan. Samalla olen päässyt näkemään pienen yrityksen toimintaa ja pienten yritysten kohtaamia haasteita. Haluan kiittää case-yrityksen omistajia mielenkiintoisen lopputyöaiheen tarjoamisesta minulle sekä yleisesti yhteistyötä mittariston luomisessa. Lopputyö on syventänyt osaamistani paitsi suorituskyvyn mittaamisesta, niin myös pienyrittämisestä ja siten kasvattanut ammatillista osaamistani.

Haluan myös kiittää ohjaajiani professori Satu Pätäriä ja professori Pasi Syrjää asiantuntevista neuvoista ja erilaisten näkökulmien esiintuomisesta liittyen suorituskyvyn mittaamiseen ja yleisemmin tutkimuksen tekemiseen. Nämä ovat auttaneet merkittävästi työn etenemistä ja valmistumisen tavoitteen saavuttamista. Myös opiskelukavereiden tuki liittyen yleisemmin lopputyöhön ovat auttaneet työn etenemistä.

Haluan myös kiittää Heidiä, joka on tukenut ja kannustanut minua kotona lopputyön suhteen, myös ajoittain lopputyöhön liittyvien vaikeidenkin hetkien aikana. Kiitokset kuuluvat myös Vilille ja Ramsekselle tuesta kotona työn aikana.

Hyvinkäällä 14.6.2015

Iisak Nieminen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	10
1.1	Tutkimuksen tausta	10
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	12
1.3	Alan aiempi tutkimus ja tutkimusaukko	14
1.4	Tutkimusmenetelmät	16
1.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	17
1.6	Tutkimuksen rakenne	18
2	SUORITUSKYKY, SEN JOHTAMINEN JA MITTAAMINEN.....	20
2.1	Suorituskyvyn johtaminen	21
2.2	Suorituskyvyn mittaaminen.....	22
2.2.1	Suorituskyvyn mittaamisen hyödyt, haitat ja haasteet.....	24
2.2.2	Suorituskyvyn mittaaminen verkkoliiketoiminnassa	27
2.3	Suorituskykymittaristot.....	29
2.4	Balanced scorecard	30
2.4.1	Balanced scorecardin strateginen kytkentä.....	31
2.4.2	Balanced scorecardin näkökulmat ja mittarit.....	32
2.5	Verkkoliiketoiminnan mittarit Balanced scorecardissa	36
2.6	Suorituskykymittariston luominen	43
2.6.1	Kaplanin & Nortonin suorituskykymittariston luomisen malli	44
2.6.2	Toivasen suorituskykymittariston luomisen malli	47
3	EMPIIRINEN ANALYYSI	52
3.1	Tutkimusmetodologia.....	52
3.2	Case-yrityksen esittely ja tiedonkeruun toteutus yrityksessä.....	55
3.3	Suorituskykymittariston luominen	58
3.4	Visio, strategia ja kriittiset menestystekijät.....	59
3.5	Mittariston luominen ja sen näkökulmat	63
3.5.1	Oppimisen ja kasvun näkökulman mittari ja tavoite	63
3.5.2	Sisäisten prosessien näkökulman mittarit ja tavoitteet	65
3.5.3	Asiakasnäkökulman mittarit ja tavoitteet.....	71
3.5.4	Talousnäkökulman mittarit ja tavoitteet.....	77
3.6	Mittariston analysointi	83

3.6.1	Mittariston syy-seuraussuhteiden analysointi.....	85
3.6.2	Tasapainon toteutuminen mittaristossa	87
3.6.3	Mittareiden ja tavoitteiden väliset yhteydet.....	88
3.6.4	Verkkoliiketoiminnan mittareiden soveltuvuuden arviointi.....	89
4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	93
4.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	94
4.2	Tutkimuksen validiteetti ja rajoitukset	100
4.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	101
	LÄHDELUETTELO	102
	AINEISTOLUETTELO	108

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko 1: Suorituskykymittariston luominen

LIITE 2: Haastattelurunko 2: Verkkoliiketoiminnan mittareiden luominen

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	s. 17
Kuvio 2. Suorituskyvyn mittaamisjärjestelmän suunnittelun viitekehys	s. 23
Kuvio 3. BSC:n neljä perusnäkökulmaa	s. 33
Kuvio 4. Strategiakartta	s. 35
Kuvio 5. Verkkoliiketoiminnan mittareiden luomisen viitekehys	s. 37
Kuvio 6. Asiakasnäkökulman laajennus verkkoliiketoiminnassa	s. 42
Kuvio 7. Suorituskykymittariston implementoinnin keskeiset vaiheet	s. 44
Kuvio 8. Verkkoliikekaupan ”pyhä kolminaisuus”	s. 76
Kuvio 9. Näkökulmien kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden väliset vaikutussuhteet case-yrityksessä	s. 84
Kuvio 10. Case-yrityksen suorituskykymittariston mittarit	s. 95

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Kaplanin ja Nortonin suorituskykymittariston luomisen malli	s. 45
Taulukko 2. Toivasen BSC-projektimalli	s. 47
Taulukko 3. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittari, tavoite ja toimintasuunnitelma	s. 64
Taulukko 4. Sisäisten prosessien näkökulman mittarit, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat	s. 66
Taulukko 5. Asiakasnäkökulman mittarit, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat	s. 72
Taulukko 6. Talousnäkökulman mittarit, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat	s. 78

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä pro gradu- tutkielma on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppa- korkeakoulussa. Tutkimuksessa keskeisenä tavoitteena on luoda Suomessa toimivalle pk-sektorin yritykselle strateginen suorituskyvyn mittaristo. Mittaristona käytetään Balanced scorecardia (BSC) eli tasapainotettua tuloskorttia. Keskeisimpiä huomioonotettavia seikkoja case- yrityksen suorituskykymittariston luomisessa on löytää yleisesti yrityksen liiketoimintaa tukevien mittareiden rinnalle mittareita, jotka otavat verkkoliiketoiminnan huomioon. Tällä hetkellä yrityksen koko myynti tulee verkkoliiketoiminnasta ja jatkossakin verkkoliiketoiminnan osuus tulee olemaan merkittävä. Näin ollen suorituskykymittariston luominen ja verkkoliiketoiminnan huomioonottavat mittarit ovat tutkimuksessa keskeisiä teemoja.

Suorituskykyä on mitattu jo vuosikymmenten ajan, lähtien aina ihmisten suorituskyvyn mittaamisesta erilaisissa toimintaympäristöissä. Laajempimuotoinen suorituskyvyn johtaminen ja mittaaminen on noussut viimeisten vuosikymmenien aikana tärkeäksi osaksi yritysten toimintaa. Suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen tärkeys korostuu muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tutkimuksen case-yrityksen tapauksessa toimintaympäristön muutos on merkittävä. Kansainvälinen kilpailu alalla kovenee erityisesti verkkokauppojen avaamien mahdollisuuksien myötä, samalla kun kotimainen ja kivijalkakauppojen tarjoama kilpailu on voimakasta. Toisaalta kansainväliset markkinat ovat case-yritykselle auki ja kiinnostus kansainvälisiltä asiakkailta ja kansainvälisiltä tavarantoimittajilta yritystä kohtaan on kasvamassa. Case-yritys on myös palkkaamassa lisää henkilöstöä, avaamassa fyysisen kauppapaikan verkkokaupan rinnalle ja kasvattamassa toimintaansa voimakkaasti tämän ja lähivuosien aikana, joten yrityksen toimintaympäristö on muutoksessa. Kaikki nämä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tuovat mukanaan tarpeen mitata strategian ja vision pohjalta luotujen tavoitteiden saavuttamista. Näin ollen suorituskykyä mittaavan mittariston luominen yritykselle on tällä hetkellä ajankohtainen ja tärkeä projekti liiketoiminnan kehittämisen tukemiseksi.

Suorituskyvyn johtaminen käsitteenä on vuosikymmenten aikana kehittynyt sisältäen aluksi ainoastaan työn lopputuloksen. Myöhemmin käsite laajentui ottaen huomioon myös tuottavuuden ja nykyään kokonaisvaltaisemmin suorituskyvyn mittaamisen ja mittaamisella saatuun tietoon perustuvan suorituskyvyn johtamisen toimenpiteet, kuten strategian kehittämisen. Suorituskyvyn johtamisen käsite ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, vaan se tarkoittaa eri asioita eri ihmiselle, riippuen muun muassa henkilön roolista organisaatiossa. (Hellqvist 2011)

Suorituskyvyn mittaaminen on osa suorituskyvyn johtamista. Suorituskyvyn mittaamisellekin löytyy useita eri määritelmiä, mutta kyseessä on yksinkertaisimmillaan moniulotteisesta mittaristosta, joka luodaan mittaamaan toimien vaikuttavuutta. Moniulotteisuus tarkoittaa sitä, että mittaristo sisältää taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, syy- ja seurausmittareita sekä pitkän- ja lyhyen aikavälin mittareita. Suorituskyvyn mittaamisen tulee aina linkittyä johonkin kohteeseen, esimerkiksi organisaatioon, ollakseen relevanttia ja näin ollen toimien vaikuttavuutta voidaan arvioida. Suorituskyvyn mittaamisella on aina vaikutusta siihen organisaatioon missä suorituskykyä mitataan. Tämä näkyy muun muassa toiminnan keskittymisellä mitattaviin asioihin. (Bourne, Neely, Mills & Platts 2003)

Suorituskyvyn mittaamiselle on paljon syitä ja eri organisaatioissa syyt voivat olla erilaisia. Neelyn (1998, 71-85) mukaan syyt mittaamiselle voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin. Syynä voi olla muun muassa nykytilanteen selvittäminen, koska ilman tietoa missä ollaan nyt, ei voida tietää meneekö organisaatio strategian määrittelemään suuntaan. Syynä suorituskyvyn mittaamiselle on myös toimintatapojen kehittäminen tehokkaammaksi, koska pelkkä mittaaminen ei muuta vielä mitään.

Suorituskyvyn mittaristo luodaan vision ja strategian kannalta kriittisistä menestystekijöistä ja pitkän aikavälin tavoitteista tai operatiivisen toiminnan tehokkuutta mittaamalla. Tässä tutkimuksessa tehdään case-yritykselle strategiasta ja visiosta johdettujen kriittisten menestystekijöiden lähtökohdista mittaristo. Erilaisia strategian määritelmiä on useita, mutta esimerkiksi Normann & Ramirez (1993) määrittelevät strategian siten, että se tarjoaa yrityksen johdolle viitekehyksen, mallit ja ideat havaita mahdollisuuksia luoda arvoa asiakkailleen, luoden samalla voittoa yritykselle.

Strategiassa yhdistyvät näin yrityksen osaaminen ja asiakkaat. Visiolla puolestaan tarkoitetaan tavoitteellista näkemystä yrityksen tulevaisuudentilasta. 1900-luvun alkupuolella kustannuslaskenta ja taloudelliset mittarit olivat suuressa roolissa suorituskyvyn mittaamisessa. 1990-luvulla kehitetty, ja nykyään laajasti käytössä oleva suorituskykymittaristo Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tuloskortti ottaa tasapainotetusti huomioon eri mittareita, kuten taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit. BSC yhdistää yritysten vision, strategian ja tavoitteet mittaamiseen ja muutti suorituskyvyn mittaamista operatiivisesta mittaamisesta strategiseen suorituskyvyn mittaamiseen. (Yadav & Sagar 2013)

BSC:ssä strategiset päämäärät tiivistyvät suorituskyvyn mittaristoksi, jossa otetaan huomioon yleensä neljä eri näkökulmaa: talouden-, asiakkaan-, sisäisten prosessien- sekä oppimisen- ja kasvun näkökulma. Verkkoliiketoiminta eroaa osin tavanomaisesta, esimerkiksi kivijalkakaupassa tapahtuvasta, liiketoiminnasta. Tästä johtuen perinteisten BSC:n näkökulmien ja mittareiden täydennykseksi on luotava mittaristo joka ottaa huomioon verkkoliiketoiminnan erikoispiirteet, tai vaihtoehtoisesti on integroitava verkkoliiketoiminnan mittareita perinteisen BSC:n näkökulmiin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi brändin ja teknologian huomioimista asiakasnäkökulman yhteydessä, tehostaakseen verkkoliiketoiminnan erityispiirteiden huomioonottamista BSC:n asiakasnäkökulmassa. (Bremser & Chung 2005; Plant, Willcocks & Olson 2003)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on luoda case-yritykselle suorituskyvyn mittaristo mittamaan yrityksen strategiasta ja visiosta johdettuja kriittisiä menestystekijöitä ja niille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteena on luoda suorituskyvyn mittaristo, joka sisältää paitsi tasapainoisesti erilaisia mittareita, kuten taloudellisia ja ei-taloudellisia, niin ottaa huomioon myös yrityksen voimakkaasti muuttuvan ja monista muista yrityksistä poikkeavan toimintaympäristön. Tällä hetkellä kokonaan verkkoliiketoiminnasta muodostuva myynti poikkeaa suurimmasta osasta saman toimialan yrityksistä. Tämän huomioiminen mittareiden valinnassa ja mitta-

riston suunnittelussa on keskeistä. Tavoitteena on, että mittaristo antaa case-yritykselle työkaluja nykyisen tilanteen tarkasteluun ja edellytyksiä tehdä perusteltuja päätöksiä tulevaisuutta ajatellen. Tiivistettynä voidaan todeta, että tutkimuksen tavoitteena on luoda mittaristo tukemaan kokonaisvaltaisesti case-yrityksen liiketoiminnan kehittämistä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on:

- Millainen mittaristo tukee case-yrityksen liiketoiminnan kehittämistä kokonaisvaltaisesti?

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksinä ovat:

- Mitä erityispiirteitä liittyy suorituskyvyn mittareiden luomiseen voimakkaasti verkkoliiketoimintaan panostavissa yrityksissä?
- Mitä seikkoja on huomioitava strategisen suorituskymittariston luomisessa case-yritykselle?

Rajaan työni käsittelemään case-yritystäni, eikä tutkimukseni tarkoituksena ole luoda yleistettävissä olevaa näkemystä tai mallia siitä, miten esimerkiksi kaupan alan, muuttuvassa toimintaympäristössä operoivan tai voimakkaasti verkkoliiketoimintaan panostavan yrityksen suorituskyvyn mittaristo tulisi luoda. Rajaus perustuu siihen, että monet yritykset toimivat hyvin erilaisessa toimintaympäristössä, kuin case-yritys ja näin ollen mittariston mittarit eivät tue välttämättä muiden yritysten strategioita. Tutkimuksessa tehdään myös joidenkin taloudellisten mittareiden tavoitteiden asettelussa vertailuanalyysiä eli benchmarkingia. Keskeisenä tavoitteenasettelun perustana toimii kuitenkin yrityksen visio, strategia, kriittiset menestyskijät ja case-yrityksen omat tavoitteet.

Tutkimus rajataan käsittelemään suorituskyvyn mittariston luomista case-yritykselle. Tässä yhteydessä se käsittää case-yrityksen visiona ja strategian täsmentämisen, yritykselle sopivien mittareiden luomisen, tavoitetasojen määrittämisen näille mittareille sekä toimintasuunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksessa lopputuotteena tarjotaan yrityksen käyttöön heidän liiketoimintaa tukeva mittaristo. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan suorituskymittariston varsinainen käyttöönotto yrityksessä sekä mittariston jatkuvaan kehittämiseen liittyvät toimet. Tutkimuksesta on

rajattu pois myös tarkastelu, mistä yritys saa tarvittavat tiedot mittareitaan varten ja esimerkiksi mittariston integroiminen osaksi yrityksen tietojärjestelmiä. Nämä jäävät case-yrityksen itsensä vastuulle ja tutkimuksen osuus on siis toimittaa mallimittaristo yritykselle. Mittariston kehittäminen on jatkuvaa toimintaa ja tästä syystä rajaus mittariston tarjoamiseksi, jättäen loput yrityksen vastuulle, luo ajallisesti järkevän kokonaisuuden tutkimuksen kannalta.

Lähdeaineisto koostuu tutkittavaan ilmiöön liittyvästä relevantista tutkimuskirjallisuudesta. Suorituskyvyn mittaaminen rajataan käsittelemään strategista suorituskyvyn mittaamista rajaten operatiivisemmän tason suorituskyvyn mittaamisen tutkimuksen ulkopuolelle. Strategisen suorituskyvyn mittaaminen tukee operatiivista mittaristoa paremmin case-yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista.

1.3 Alan aiempi tutkimus ja tutkimusaukko

Suorituskyvyn mittaamisesta ja BSC:n käytöstä on tehty runsaasti tutkimuksia. Aihealueen tutkimuksia on tehty paljon paitsi kansainvälisesti, niin myös Suomessa. Esimerkiksi yliopistojen lopputöinä eri tiedekunnissa on tehty paljon tutkimuksia, jotka käsittelevät suorituskyvyn mittaamista ja/tai BSC:tä. Toivanen (2001, 97-103) tutki väitöskirjassaan BSC:n käytön nykytilaa Suomessa. Kaikista kyselyyn vastanneista yrityksistä 38 prosenttia käytti BSC:tä Suomessa ja alle 250 hengen työllistäväistä pienistä yrityksistä 19,2 prosenttia käytti BSC:tä. Yleisesti ottaen BSC:n käyttö oli vuosituhannen alussa melko yleistä Suomessa. Tutkimuksesta selvisi, että syitä BSC:n käyttöönotolle ja käytölle on useita, muun muassa strategian läpiviemiseksi markkinoiden muuttuessa, nykytilanteen paremman ymmärryksen aikaansaamiseksi ja ennakoivamman ohjauksen aikaansaaminen. Nämä syyt ovat samoja syitä miksi tutkimuksen case-yrityskin haluaa mitata suorituskykyään BSC:n avulla.

Myös Malmi (2011) on tutkinut BSC:n käyttöönottoa ja käyttöä Suomessa. Suomalaiset yritykset käyttävät BSC:tä kahdella eri tavalla. Mittaristolle asetetaan tavoitteet ja johto on vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta eli mittaristo toimii ohjauksen välineenä. Osa yrityksistä ei kuitenkaan aseta minkäänlaisia tavoitteita mittareilleen ja

näissä yrityksissä BSC toimii enemmän tietojärjestelmän tavoin ohjausvälineen sijaan.

Kansainvälisesti on tutkittu kuinka suorituskyvyn mittaus vaikuttaa suoritukseen ja miksi jotkin samankin yrityksen yksiköt menestyvät paremmin kuin toiset. Siitä huolimatta, että saman yrityksen eri yksiköt mittasivat suorituksia samalla tavalla, niin eroja syntyi eri yksiköiden välillä. Keskeisin tekijä toisten yksiköiden parempaan suorituskykyyn oli siinä, että suorituskyvyn mittaristoa käytettiin interaktiivisemmin hyväksi tekemällä muun muassa epämuodollisempaa tiedonkeräystä muodollisen mittarin tukena ja ryhtyen korjaaviin toimenpiteisiin nopeammin. (Bourne, Kennerley & Franco-Santos 2005)

Strategian implementointi päivittäisiin toimintoihin vaatii Atkinsonin (2011) tutkimuksen mukaan kolmea eri asiaa, jotka BSC:ssä täyttyvät. Ensimmäinen asia on yhdistää strategiset päämäärät toiminnan tavoitteisiin, toisena tekijänä ovat taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareista saaman tiedon integrointi keskenään ja kolmantena asiana ovat liiketoiminnan suunnitteleminen asiakkaiden tarpeet huomioiden. BSC asettaa strategian toiminnan keskiöön ja toimii strategisena ohjausjärjestelmänä.

Aiempaan tutkimukseen viitaten, voidaan todeta BSC:n olevan hyvä työkalu strategisen suorituskyvyn mittaamiselle ja BSC pystyy täyttämään case-yrityksen tarpeet suorituskykynsä mittaamiseksi. Vaikka tutkimukseni aihe on laajasti käsitelty viimeisten vuosikymmenien aikana, niin tutkimukseni tulee täyttämään tutkimusaukon. Keskeisin syy tutkimukselle on case-yrityksen tarve mitata suorituskykyään muuttuvassa toimintaympäristössä. Keskeisimmät muuttuvat tilanteet case-yrityksen kannalta kumpuavat heidän oman yrityksensä sisältä, heidän omasta visiosta ja strategiasta. Tutkimukseni case-yrityksen suorituskyvyn mittariston luomisessa tavoitteena on tarjota myös uutta tietoa BSC:n luomisessa verkkoliiketoimintaan panostavassa yrityksessä, vaikka tavoitteena ei olekaan yleistettävissä olevan mallimittariston luomista.

1.4 Tutkimusmenetelmät

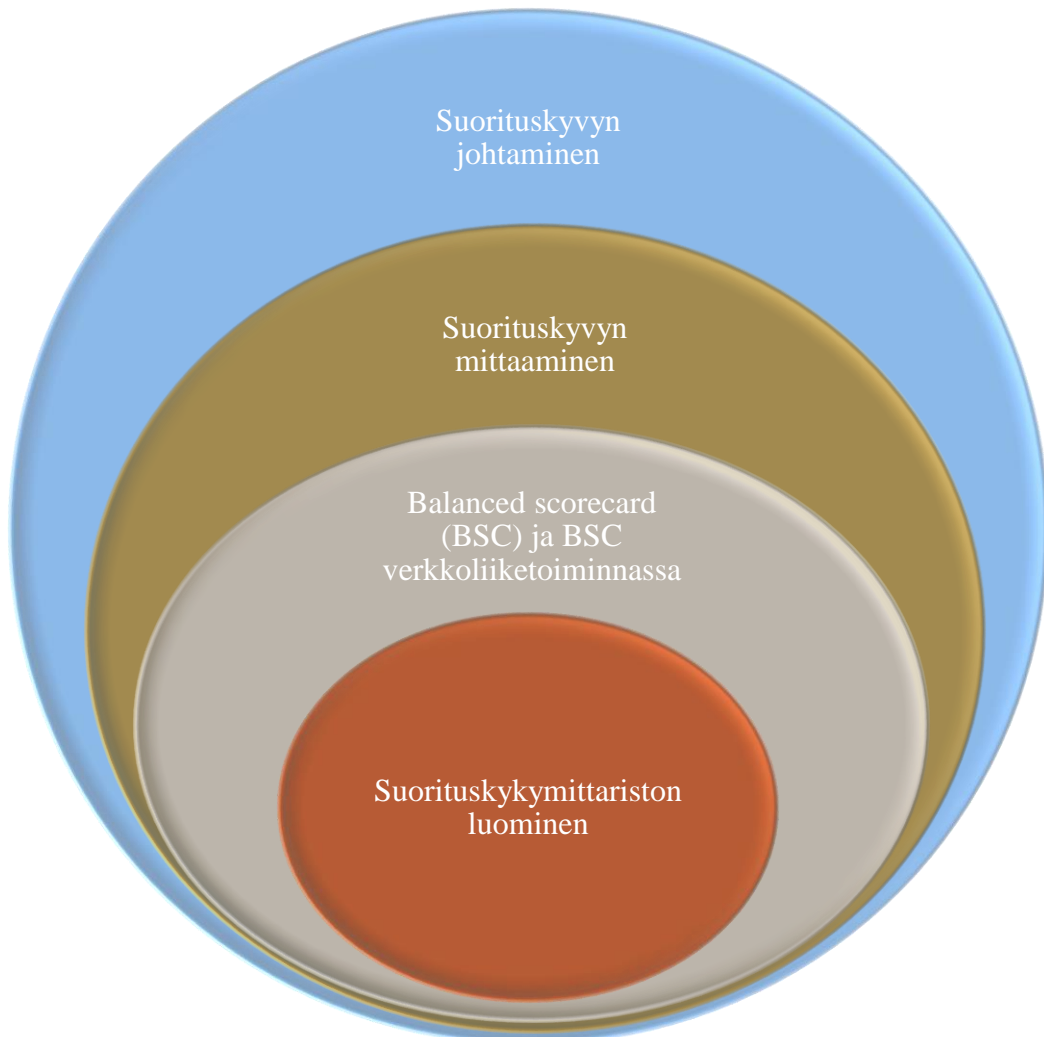
Tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Suoranta & Eskola (kts. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 124–125) toteavat kuitenkin, että tutkimustyyppit muodostavat jatkumon ja tutkimuksen luokittelu on puhtaasti joko kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen on vaikeaa. Lähestymistapoja voidaan pikemminkin pitää toisiaan täydentävinä kuin kilpailevina lähestymistapoina (Hirsjärvi et al. 2000, 125).

Tutkimukseni tulee painottumaan selkeämmin laadulliseksi eli kvalitatiiviseksi tutkimukseksi kuin määrälliseksi eli kvantitatiiviseksi tutkimukseksi. Seikkoja, jotka puoltavat tutkimukseni olevan laadullista tutkimusta on useita: Tutkimuksessani tulen tekemään haastatteluita eli tulen käyttämään yrityksen omistajia tiedonkeruun väliin. Case-yritys on valittu tutkimukseni kohteeksi tarkoituksenmukaisesti ja kyseistä yritystä ja sille tehtävää suorituskyvyn mittaristoa käsitellään ainutlaatuisena tapauksena, jota ei voida suoraan soveltaa muiden yrityksen tarkoituksiin. Tutkimuksessani pyrin tuomaan tutkittavan yrityksen omistajien omia näkökulmia voimakkaasti esille, ja tähän sopii metodina puolistrukturoitu haastattelu eli niin sanottu teemahaastattelu. (Hirsjärvi et al. 2000, 155) Lähteinä tutkimuksessa käytetään myös muita yrityksen sisäisiä dokumentteja, kuten tilinpäätöksiä ja case-yrityksen käyttämiä analysointityökaluja.

1980-luvulta lähtien teemahaastatteluiden merkitys on lisääntynyt taloustieteissä ja oikein toteutettuna teemahaastattelu onkin erittäin hyvä tiedonkeruun menetelmä. Tähän tutkimukseen teemahaastattelu sopii erittäin hyvin, koska teemahaastattelu on myös haastateltavalle motivoiva kokemus, joka on helppo järjestää ja se tuo myös strukturoitua haastattelua paremmin haastateltavan näkökulmia ja ääntä esille. Teemahaastattelussa tärkeässä roolissa on haastattelurunko ja sen kaksi keskeisintä funktiota. Haastattelurungon avulla varmistutaan, että kaikki tarvittavat kysymykset esitetään haastateltavalle ja, että haastattelu olisi mahdollisimman luonteva. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105-106)

1.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosuudessa luodaan lukijalle käsitys keskeisistä teoreettisista asioista tutkimuksen empiirisen osion käsittelyn helpottamiseksi. Teoriaosuudessa käsitellään aiheita yleisemmältä tasolta aina yksityiskohtaisempaan aiheen käsittelyyn suuntaan.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoriaosuuden tarkoituksena on luoda lukijalle käsitys siitä mitä suorituskyvyn johtaminen ja siihen kuuluva suorituskyvyn mittaaminen ovat (KUVIO 1). Miksi suorituskykyä mitataan ja mitä hyötyä siitä on yritykselle. Tämän jälkeen tarkastellaan suorituskyvyn mittaristoja, painottaen BSC:tä ja perustellen miksi juuri BSC soveltuu strategiseen suorituskyvyn mittaamiseen ja miksi tämän tutkimuksen case-yrityksen kohdalla se on käyttökelpoisempi mittaristo verrattuna muihin mittaristoihin. Lisäksi

BSC:n tarkastelun yhteydessä käsitellään perinteisen BSC-mallin rinnalle integroitujen verkkoliiketoiminnan mittareiden luomista. Verkkoliiketoiminnan mittareiden mukaan tuominen BSC:hen on yksi tämän tutkimuksen keskeisiä teemoja.

Tämän jälkeen teoriaosuudessa käsitellään tässä tutkimuksessa keskiössä olevaa suorituskykymittariston luomista (KUVIO 1). Teoreettisessa osuudessa käydään läpi Kaplanin ja Nortonin (1993) luoma BSC:n luomisen perusmalli ja Toivasen (2001) BSC:n luomisen malli. Toivasen malli soveltuu suomalaiseen yrityskulttuuriin ja pienempienkin yritysten tarpeisiin Kaplanin ja Nortonin mallia paremmin. Keskeisiä käsiteltäviä tekijöitä BSC:n luomisessa tässä tutkimuksessa on vision ja strategian täsmentäminen, kriittisten menestystekijöiden määrittäminen, mittareiden luominen, tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden saavuttamiseksi tähtäävien toimitasuunnitelmien laatiminen.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa, johdannossa, luodaan lukijalle käsitys tutkimuksessa käsiteltävästä aiheesta ja perusteellaan miksi aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Johdannossa tuodaan esiin tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaukset ja tavoitteet sekä lisäksi tuodaan lukijalle ilmi tutkimusaukko, jonka tutkimus täyttää. Tutkimusmenetelmä kuvastaa niitä keinoja, joiden avulla tutkimus tullaan toteuttamaan ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys antaa lukijalle käsityksen teoriaosuudessa käsiteltävistä teemoista ja niiden välisistä suhteista.

Tutkimuksen toinen luku käsittelee tutkimuksessa käytettäviä teorioita. Luvun rakenne muodostuu siten, että mennään yleisemmästä asiasta aina yksityiskohtaisempaan asiaan, keskittyen juuri tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisimpiin teemoihin. Luku aloitetaan määrittelemällä ja käsittelemällä mitä tarkoittavat suorituskyvyn johtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen. Tämän jälkeen käsitellään suorituskyvyn mittaristoja, pääpainon ollessa BSC:ssä ja muita suorituskyvyn mittaristoja esitellään lyhyesti. BSC:n yhteydessä luodaan katsaus verkkoliiketoiminnan

mittareiden luomiseksi ja integroimiseksi osaksi perinteistä BSC:tä. Myös BSC:n implementointia käsitellään, keskittyen tämän tutkimuksen kannalta olennaisempaan eli suorituskykymittariston luomiseen.

Kolmas luku on työn empiirinen osuus. Luvussa käsitellään tarkemmin käytettyjä tutkimusmenetelmiä, miten tiedonkeruu on tutkimuksessa toteutettu ja esitellään case-yritys lyhyesti. Empiirisen osuuden tärkein anti on suorituskykymittariston luominen case-yrityksen tarpeet huomioiden. Mittaristo luodaan tehtyjen haastatteluiden ja muun käytetyn materiaalin perusteella, johon kuuluvat muun muassa tilinpäätökset ja Google analytics – työkalu. Empiirisessä osuudessa analysoidaan myös tutkimuksen tuloksia eli luotua mittaristoa. Analysointia tehdään paitsi omissa mittariston analysoinnin luvuissa, niin myös itse mittareiden tarkastelun yhteydessä. Analysointi sisältää mittariston syy-seuraussuhteiden tarkastelua, mittariston tasapainoisuuden arviointia, tavoitteiden asettamisen onnistumista. Lisäksi arvioidaan verkkoliiketoiminnan mittareiden soveltuvuutta verkkoliiketoiminnan mittaamiseen.

Tutkimuksen viimeinen luku on yhteenveto ja johtopäätökset. Luvussa kerrataan lyhyesti mitä työssä on tehty ja käsitellään keskeisimmät tulokset. Myös tutkimuksen rajoituksia ja validiteettia arvioidaan ja annetaan muutamia ideoita jatkotutkimuksia varten.

2 SUORITUSKYKY, SEN JOHTAMINEN JA MITTAAMINEN

Suorituskyky voidaan määritellä yrityksen tai organisaation kykynä tuotosten aikaansaamiseksi asetetuilla ulottuvuuksilla, suhteutettuna asetettuihin tavoitteisiin. Tässä yhteydessä ulottuvuuksilla tarkoitetaan kykyä tyydyttää omistajien ja muiden sidosryhmien tarpeet. (Laitinen 2003, 366)

Toisen määritelmän mukaan suorituskyky tarkoittaa osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisesti (Laamanen 2005, 18). Määritelmässä sana kyky viittaa muun muassa toistuvuuteen ja potentiaaliin tulevaisuudessa ja näin ollen sattuman kautta syntyneet tulokset ovat osoitus suorituksesta, mutta ei suorituskyvystä, koska siitä puuttuu toistettavuus. Tarkoituksenmukaisessa toiminnassa toimia sana tarkoittaa tekemistä, jonka kautta suorituskyky syntyy ja tarkoituksenmukaisuus viittaa siihen, että joku, esimerkiksi omistaja, antaa tehtävän ja siihen liittyvän tavoitteen toteutettavaksi. (Laamasen 2005, 19)

Suorituskyvyn johtamisessa ja mittaamisessa on tapahtunut paljon viimeisten vuosikymmenien aikana. 1990-luvulla alettiin keskittyä siihen, miten johtaa mittareiden avulla ja suorituskyvyn mittaamisen keskeisenä tavoitteena on ollut aikaansaada proaktiivista toimintaa, reaktiivisen toiminnan sijaan. Koko vuosikymmenen ajan ei-taloudellisten tavoitteiden mittaaminen ja taloudellisten mittareiden laatu ovat olleet tutkimuksessa tärkeitä tekijöitä. Vuonna 1992 BSC mullisti suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen. BSC otti huomioon taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit, pitkän- ja lyhyen aikavälin mittarit sekä syy- ja seurausmittarit. Keskeisimpiä BSC:n mukaan tuomia uudistuksia oli suorituskyvyn mittaamisen siirtymisen strategialähtöiseksi, aiemmasta operatiivisen suorituskyvyn mittaamisen lähtökohdasta. 2000-luvulla BSC on saanut kritiikkiä siitä, ettei se huomioi sidosryhmiä riittävästi ja tämän seurauksena luotiin suorituskykyprisma suorituskyvyn mittaamiseen. BSC on kuitenkin säilyttänyt asemansa ja on maailmanlaajuisesti paljon käytetty suorituskyvyn mittaristo. BSC:ssä on neljä näkökulmaa: oppimisen ja kasvun-, sisäisten prosessien-, asiakkaan- ja talouden näkökulma. BSC:n neljän näkökulman rinnalle on kuitenkin kehitetty uusia näkökulmia ottamaan huomioon nykypäivänä tärkeitä asioita,

kuten muun muassa ympäristöä ja verkkoliiketoimintaa. BSC:tä on sovellettu verkkoliiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin integroimalla perinteisen BSC:n näkökulmiin verkkoliiketoimintaa mittaavia mittareita. Verkkoliiketoimintaa voidaan huomioida ottamalla esimerkiksi asiakasnäkökulmaa yksityiskohtaisemmin huomioon ja luoden organisaation tarjoamasta asiakaskokemuksesta entistä paremman näkemyksen yrityksen kannalta. (Plant, Willcocks & Olson 2003; Yadav & Sagar 2013)

2.1 Suorituskyvyn johtaminen

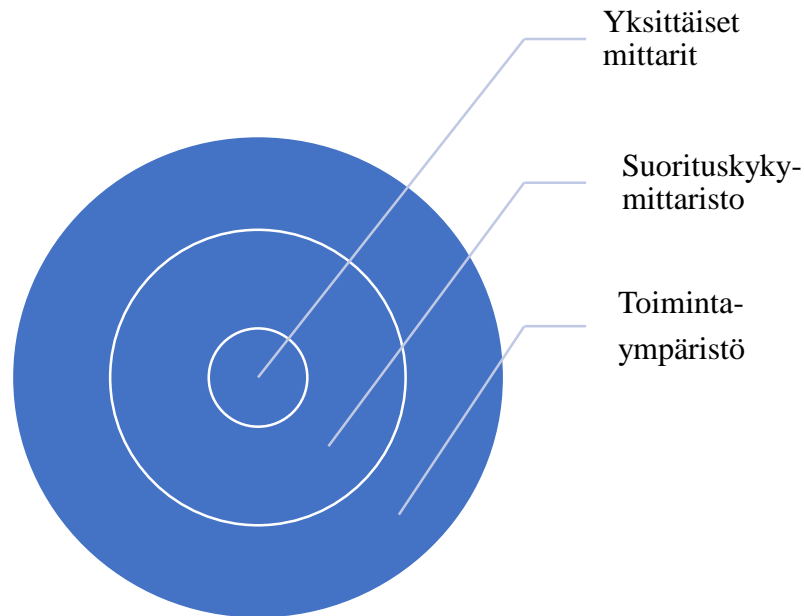
Huolimatta siitä, että suorituskyvyn johtaminen on keskeisimpiä tekijöitä organisaation tehokkuudelle, niin suorituskyvyn johtamiselle ei ole täysin yksiselitteistä määritelmää olemassa, kuten johdannossa mainittiin. Suorituskyvyn johtaminen tarkoittaa eri henkilöille saman organisaation eri osissa eri asioita ja suorituskyvyn johtamisen voi tarkoittaa eri organisaatioissa eri asioita. Myös eri aikakausina suorituskyvyn johtamisella on ymmärretty eri asioita. Aikoinaan sillä tarkoitettiin lähinnä tuotavuuteen liittyviä asioita, nykyisen suorituskyvyn mittaamisella saadun tiedon hyödyntämisen sijaan. (Hellqvist 2011)

Suorituskyvystä puhuttaessa suorituskyvyn mittaaminen ja suorituskyvyn johtaminen muodostavat jatkumon. Mittaamisen avulla yritys pystyy selvittämään omaa tämänhetkistä tilannetta määrittelemällä muun muassa omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Yritys pystyy mittaamisen avulla myös seuraamaan omaa edistymistään kohti asetettuja tavoitteita. Mittaamisen avulla saadaan ennen kaikkea tietää mitä on yrityksessä tapahtunut, eikä se vastaa niinkään kysymyksiin miksi on tapahtunut se mitä on tapahtunut tai mitä mittaamisen avulla saadulla tiedolla pitäisi tehdä. Mittaamisen seurauksena saadun tiedon hyödyntämisessä tapahtuu siirtyminen suorituskyvyn mittaamisesta sen johtamiseen. Saatujen mittaustulosten ansioista yritys pystyy tekemään tarvittavia muutoksia strategiassaan ja mittaamisen avulla yritys pyrkii vaikuttamaan myönteisesti esimerkiksi prosesseihinsa ja organisaatiokulttuuriinsa. Organisaatiokulttuurin kehittymisen yhteydessä voidaan puhua myös yrityksen työntekijöiden oppimisesta ja motivoinnista mittaamisen avulla. (Amaratunga & Baldry 2002)

Suorituskyvyn johtamisen prosessi voidaan nähdä sisältävän useita elementtejä. Ensimmäiseksi on mietittävä yrityksen kannalta tulevaisuuden menestymisen takaamiseksi keskeisimpiä tekijöitä sekä yrityksen strategiaa ja sen toteuttamiseksi tarvittavia toimenpiteiden viestintä yksilöllisten tavoitteiden avulla. Toisena elementtinä ovat suorituskyvylle asetettavat standardit ja niiden saavuttamisen seuranta mittaamisen kautta. Tässä on tärkeää miettiä, kuinka saadaan asetettua sopivat standardit joita tavoitella. Toiminnan suunnittelu, mittaaminen ja palaute yhdistyvät toiminnan kehittämiseen, kuten esimerkiksi tarvittavan koulutuksen suunnitteluun yrityksen henkilöstölle. Yhtenä keskeisenä elementtinä suorituskyvyn johtamisen prosessissa voi olla myös palkitseminen liittyen tavoitteiden saavuttamiseen. Toisaalta tavoitteiden saavuttamatta jättämisestä voi seurauksena olla myös rangaistuksia. (Hellqvist 2011; Otley 1999)

2.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaamisesta kirjoitetaan sekä puhutaan paljon, mutta mitä suorituskyvyn mittaaminen oikeastaan tarkoittaa. Kuten johdannossa mainitaan, niin suorituskyvyn mittaamiselle on useita erilaisia määritelmiä. Aiemmin suorituskyvyn mittaaminen on käsittänyt lähinnä taloudelliset mittarit, jotka mittaavat yrityksen sisäistä toimintaa ja mennyttä aikaa eikä ottanut kokonaisvaltaisesti yrityksen menestymistä huomioon. Nykyisin suorituskyvyn mittaaminen tarkoittaa useita ulottuvuuksia sisältävää mittaristoa mittaamaan toimien tehokkuutta ja/tai vaikuttavuutta. (Bourne, Neely, Mills & Platts 2003)



KUVIO 2. Suorituskyvyn mittaamisjärjestelmän suunnittelun viitekehys. (Mukailien Neely, Gregory & Platts 2005)

Syvällisemmässä tarkastelussa suorituskyvyn mittaamisesta voidaan jakaa kolmeen eri tasoon (KUVIO 2): 1) Yksilökohtainen taso, jossa voidaan miettiä mitä suorituskyvyn mittareita käytetään, mihin niitä käytetään ja mitä hyötyä ne tuovat. Näitä mittareita on useita yrityksessä ja niillä on yhteys strategiaan 2) Seuraavalla, korkeammalla tasolla suorituskyvyn mittaristoa tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena. Siinä pyritään selvittämään sisältääkö mittaristo kaikki tarvittavat elementit, kuten taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit, lyhyen- ja pitkän aikavälin mittarit ja onko mittareiden välillä ristiriitatilanteita. BSC on tunnetuimpia mittaristoja, joka yhdistää yleensä talouden-, asiakkaan-, sisäisten prosessien- ja oppimisen näkökulmat. Muita mittaristoja on muun muassa suorituskykyprisma. 3) Kolmas ja korkein taso sisältää kaksi ulottuvuutta, organisaation sisäinen ulottuvuus ja ulkoinen ulottuvuus eli markkinat, jossa yritys kilpailee. Tällä tasolla tarkastellaan muun muassa kuvaatako mittarit yrityksen strategiaa halutulla tavalla, ovatko mittarit yhtenevät yrityksen organisaatiokulttuurin kanssa, ovatko mittarit ja yrityksen palkitsemisjärjestelmät johdonmukaisesti yhteydessä toisiinsa ja keskittykö osa mittareista asiakas-tyytyväisyyteen ja kilpailutilanteeseen. (Franco-Santos, Kennerley, Micheli, Martinez, Mason, Marr, Grey & Neely 2007)

Yhteenvedona voidaan huomata suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen olevan jatkumo, jossa voi ajoittain olla vaikea erottaa johtaminen mittaamisesta. Mittaaminen voidaan kuitenkin katsoa enemmän nykytilanteen selvittämiseksi ja tarkasteluksi miten tavoitteita saavutetaan mittareista saatavien tietojen avulla. Johtamisen avulla pyritään kuitenkin menemään syvemmälle toimenpiteisiin ja miettimään miksi tilanne on mikä se on ja miten sitä voidaan omilla toimilla kehittää.

2.2.1 Suorituskyvyn mittaamisen hyödyt, haitat ja haasteet

Syitä suorituskyvyn mittaamiselle on vähintään kymmeniä, ja eri organisaatioissa eri johtajille syyt ovat erilaiset. Kaikki syyt voidaan kuitenkin jakaa neljään eri pääkategoriaan. Nykytilanteen selvittäminen on ensimmäinen syy suorituskyvyn mittaamiselle. Tämä tarkoittaa tiedostamista siitä missä ollaan organisaatioissa nyt ja mihin ollaan menossa. Organisaation on mahdoton tietää omaa nykytilaansa ilman mittareita ja ilman oikeita mittareita muun muassa strategian toteutumisen seuraamisesta tulee epäluotettavaa. Johdolle nykytilan selvittäminen kertoo sen ovatko panostukset tuottaneet haluttuja tuloksia ja mennäänkö kohti haluttua päämäärää. Toinen syy suorituskyvyn mittaamiselle on lähellä ensimmäistä syytä. Siinä on tarkoitus selvittää kuinka pitkä matka organisaatiolla on edesspäin saavuttaakseen tavoitteensa, kun edellä oli tarkoitus selvittää missä ollaan nyt ja mihin on päästy. (Neely 1998, 71-72)

Kolmas syy suorituskyvyn mittaamiselle on organisaation tilanteen kommunikoiminen ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. Esimerkiksi pörssiyhtiöille kommunikoiminen tilinpäätösten muodossa on pakollista. Muut yritykset voivat kommunikoida nykyisestä tilanteestaan ja tulevaisuuden tavoitteistaan houkutelakseen esimerkiksi sijoittajia, tavarantoimittajia tai työntekijöitä. Sisäisille sidosryhmille informaation tarjoaminen voi toimia kiitoksena tehdystä työstä ja toimia kannustimena jatkossa tehdä asioita entistäkin paremmin. Ulkoisille sidosryhmille kommunikoimisella tavoitellaan muun muassa asiakasuskollisuuden kehittämistä ja bränditietoisuuden parantamista. (Neely 1998, 77)

Neljäntenä syynä suorituskyvyn mittaamiselle on aikaansaada kehitystä eli ihmisten toimintatapojen kehittäminen tehokkaammaksi, koska pelkkä mittaaminen ei muuta vielä mitään. Suorituskyvyn mittaamisella saadaan aikaiseksi kehitystä usealla eri tavalla. Mittaamisen avulla viestitetään organisaatiolle tärkeimpiä tavoiteltavia asioita joista halutaan jatkuvasti tietoa siitä kuinka hyvin organisaatiolla menee. Usein palkitseminen yhdistetään suorituskyvyn mittaamiseen. Palkitseminen sidotaan ihmisten suorituksiin ja tällä pyritään kannustamaan ihmisiä entistä parempiin suorituksiin ja näin aikaansaada suorituskyvyn mittaamisella kehitystä kohti haluttua suuntaa. Suorituskykyä mittaamalla voidaan organisaation kehittymistä mitata tarkasti. Mittaamisen avulla saadaan tarkkaa tietoa onko haluttua kehitystä saatu aikaiseksi ja tavoitteita saavutettu. (Neely 1998, 85)

Franco-Santos et al. (2007) näkevät suorituskyvyn mittaamisella viisi erilaista roolia: 1) Suorituskyvyn mittaamisen, joka käsittää suorituksen mittaamisen ja kehityksen seuraamisen. 2) Strategian johtamisen, joka käsittää strategian suunnittelun, strategian implementoinnin ja huomion kiinnittämisen keskeisimpiin asioihin. 3) Kommunikoinnin, joka sisältää ulkoisen- ja sisäisen kommunikoinnin ja vertaisarvioinnin. 4) Vaikuttaminen käyttäytymiseen, joka käsittää palkitsemisen, käyttäytymisen kontrolloimisen ja suhteiden johtamisen. 5) Oppiminen ja kehittäminen, joka käsittää muun muassa palautteen antamisen ja toiminnan kehittämisen. Neelyn (1998) suorituskyvyn mittaamisen syiden ja Franco-Santosin et al. (2007) suorituskyvyn mittaamisen roolien yhteneväisyydet ovat selkeät ja voidaankin arvioida, että keskeisimmät syyt suorituskyvyn mittaamiseksi eivät juurikaan ole muuttuneet lähes vuosikymmenen aikana.

De Waal & Kourtit (2013) ovat tutkineet suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen hyötyjä ja haittoja, sekä listanneet keskeisimpiä määrällisiä ja laadullisia hyötyjä mitä organisaatioissa koetaan suorituskyvyn mittaamisen tuovan yritykselle. Suorituskyvyn mittaamisen määrällisiä hyötyjä ovat:

- Voittojen kasvaminen
- Kustannusten pieneminen
- Liikevaihdon kasvu

Laadullisista hyödyistä keskeisimpiä ovat:

- Lisää keskittymistä organisaation kannalta tärkeisiin asioihin
- Parantaa keskittymistä tulosten saavuttamiseksi
- Parantaa strategian kommunikointia yrityksen sisällä

Yritysten toimintaympäristöjen muuttuessa ja kilpailun kasvaessa monet yritykset ovat ottaneet suorituskyvyn mittaristoja käyttöönsä. Edellisissä kappaleissa huomataan useita syitä suorituskyvyn mittaamiselle ja mittaamisen monista hyödyistä organisaatioissa. Suorituskyvyn mittaamisesta voi syntyä myös haittoja organisaatiolle. Haittojen olemassaolo on syytä tiedostaa, jotta ne voidaan välttää. Liian monen suorituskykyä kuvaavan mittarin käyttö voi viedä keskittymistä tärkeimmistä asioista pois. Näin ollen on syytä pitää mitattavien asioiden määrä hallittavana. Yksi keskeisimmistä haitoista on, että mittaristossa ei ole huomioitu riittävästi organisaation strategiaa. Esimerkiksi keskityttäessä liiaksi taloudelliseen ohjaukseen on vaikea saada mittaristo kuvaamaan organisaation strategiaa riittävän hyvin. Myös muita haittoja suorituskyvyn mittaamisesta voi syntyä. Näitä ovat muun muassa mittaamisen kustannusten kasvaminen saatavia hyötyjä suuremmiksi, huonosti kohdistetun mittaamisen aikaansaama vääränlainen toiminta tai mitataan asioita, joihin yrityksen johto ei voi omilla toimillaan vaikuttaa. (de Waal & Kourtit 2013; Laamanen 2005, 28-34)

Suorituskykymittariston suunnitteluprojektin onnistumisen ja epäonnistumisen välillä on todettu olevan muutamia keskeistä tekijää, jotka muodostavat haasteen sille otetaanko ylipäänsä suorituskykymittaristoa käyttöön organisaatioissa. Tärkeimmän eron muodostavat johdon päämäärät. Onnistuneessa suunnittelussa johto viestitti projektin tarkoituksiksi liiketoiminnan paremman johtamisen, kun epäonnistuneissa tapauksissa päämäärä on ollut vain suorituskykymittariston kehittäminen. Suorituskykymittariston luomisessa on kaksi haastetta. Ensimmäisenä haasteena on päästä käsiksi oikeaan tietoon ja toisena haasteena on ihmisten toimintaan kohdistuvien tavoitteiden asettamisessa manipuloinnin estäminen. Manipulointia voi esiintyä tavoitetasojen asettamisessa siten, että tavoitteet olisi helpompi saavuttaa ja saataisiin tavoitteiden saavuttamisesta palkkio helpommin. Suorituskyvyn mittaaminen voidaan jakaa useaan eri vaiheeseen ja eri vaiheissa kohdataan haasteita.

Aiemmin haasteena oli mitata oikeita asioita ja usein mitattiin helposti mitattavia, yleensä taloudellisia, asioita. Nykyään haasteena on keskittyä kaikista tärkeimpiin mitattaviin asioihin eikä pyrkiä mittaamaan liikaa. Keskittyminen pitäisi olla siinä millainen tilanne on nyt, mitä nykytilanteesta voidaan oppia ja ennen kaikkea, miten tavoitteet saavutetaan tulevaisuudessa. (Bourne, Neely, Mills, & Platts 2002; Powell 2004)

Kuten edellä huomataan, niin suorituskyvyn mittaamisesta on olemassa paljon hyötyjä organisaatioille. Ilman mittaamista strategian toteutuminen ja henkilökunnan motivointi tavoitteiden saavuttamiseksi olisi huomattavasti haastavampaa. Näihin ja muihin edellä käsiteltyihin hyötyihin perustuen voidaankin todeta, että suorituskyvyn mittaamisen on yleensä yrityksille järkevä ratkaisu ja liiketoiminnan tehostamisen kannalta hyvä ratkaisu. Edellytyksenä on tietysti, että esimerkiksi suorituskyvyn mittaamisesta aiheutuvat kustannukset eivät ylitä hyötyjä. On kuitenkin syytä myös ymmärtää mittaamisesta aiheutuvat muut mahdolliset haitat, jotta niihin osataan varautua ja ne voidaan parhaassa tapauksessa välttää jo ennalta. Myös suorituskyvyn mittaamiseen liittyvät haasteet tulee tiedostaa ja ymmärtää sekä esimerkiksi luotava suorituskyvyn mittaristo, joka sisältää vain keskeisimmät mittarit organisaation keskittymisen pitämiseksi ydintavoitteissaan.

2.2.2 Suorituskyvyn mittaaminen verkkoliiketoiminnassa

Verkkoliiketoimintayritykseksi voidaan määritellä yritys, jonka liikevaihdosta merkittävä osa, vähintään 10 prosenttia, muodostuu internetin välityksellä muodostuvasta kaupasta. Verkkoliiketoimintayrityksen määritelmä on kuitenkin laaja. Selkeimmillään yritys on verkkoliiketoimintayritys, kun koko liikevaihto syntyy verkkoliiketoiminnan kautta. Toisaalta yritykset, jotka esimerkiksi omilla ohjelmistoillaan mahdollistavat tai helpottavat muiden yritysten verkkoliiketoimintaa, mutta eivät harjoita verkkoliiketoimintaa itse, eivät ole verkkoliiketoimintayrityksiä. Raja on kuitenkin häilyvä. (Amit & Zott 2001)

Verkkoliiketoiminnassa tapahtuu jatkuvasti paljon muutoksia, muun muassa uusia tuotteita tulee jatkuvasti ja strategioita päivitetään. Näin ollen on syntynyt tarve strategian paremmalle implementoinnille, nykytilanteen arvioinnille, tarkastelulle menneäänkö kohti asetettuja tavoitteita ja organisaation oppimiselle. Tämän seurauksena suorituskyvyn mittaaminen on tärkeä ja ajankohtainen teema verkkoliiketoiminnassa. Verkkoliiketoiminnan jatkuva kasvu viimeisen reilun vuosikymmenen aikana ja sen voima kommunikoinnin välineenä on lisännyt verkkoliiketoimintaa harjoittavien yritysten tarvetta suorituskykynsä mittaamiselle selviytyäkseen ja kehittyäkseen kovassa kilpailutilanteessa. (Bremser & Chung 2005; Cao & Yang 2011)

Verkkoliiketoiminta eroaa perinteisemmästä kivijalkakaupasta käsin tapahtuvasta liiketoiminnasta ja vaatii aiemmista perinteisemmistä mittareista sovellettuja mittareita, tai jopa täysin uusia mittareita mittaamaan suorituskykyään. Verkkoliiketoiminnan mittareiden luomista käydään tarkemmin läpi kappaleessa 2.5, jossa käsitellään verkkoliiketoiminnan mittareiden luomista integroidusti BSC:hen. Verkkoliiketoiminnan näkyvin osa asiakkaan kannalta on yrityksen verkkosivut ja verkkosivujen suorituskyvyn mittaaminen on yksi esimerkki perinteisestä suorituskyvyn mittaamisesta poikkeavasta mittaamisesta. Verkkosivun suorituskyvyn mittaamisessa voidaan mitata verkkosivujen käyttöä palaavien asiakkaiden määrää mittaamalla, asiakkaiden tavoitettavuuden tai asiakkaan verkkosivulla tapahtuvien liikkeiden seuranta mittaamalla. Verkkosivujen suorituskykyä voidaan mitata myös esimerkiksi omistajien tyytyväisyydellä, myytävissä olevien tavaroiden määrällä, ostamisen hauskuudella, maksamisen nopeudella tai esimerkiksi sijoittumisella korkealle hakukoneiden hakutuloksissa. Verkkosivujen suorituskyvyn mittaamiseksi on loputun määrä erilaisia mittareita olemassa. Myös näitä verkkosivujen mittareita voidaan yhdistää erilaisiin suorituskyvyn mittaristoihin soveltuvasti, ottamaan huomioon yhtä verkkoliiketoiminnan keskeistä elementtiä, eli verkkosivuja. (Ghandour, Benwell & Deans 2010; Straub, Hoffmann, Weber & Steinfield 2002)

2.3 Suorituskykymittaristot

Ennen 1990-lukua rahamääräisten mittareiden käyttö suorituskyvyn mittaamisessa oli keskeisessä roolissa. 1990-luvulta lähtien suorituskyvyn mittaamisessa ja yrityksen ohjausvälineenä muiden, kuin pelkästään rahamääräisten, mittareiden käyttö alkoi merkittävästi lisääntymään. Mittareiden käytölle pohjana toimivat yleensä yrityksen visio, strategia ja kriittiset menestystekijät. Menestystekijät johdetaan organisaation strategisten päämäärien pohjalta ja menestystekijät ovat niitä tekijöitä, joihin organisaatio haluaa henkilöstönsä kiinnittävän huomiota. Näiden perus menestystekijöiden lisäksi organisaatiolla on muutamia kriittisiä menestystekijöitä, joissa organisaation on saavutettava erittäin hyvä taso selviytyäkseen ja menestyäkseen kilpailussa. Kriittisten menestystekijöiden tärkeydestä johtuen, niihin on kiinnitettävä jatkuvaa huomioita, koska ne ovat nykyisen ja tulevaisuuden menestyksen kulmakiviä. Organisaatiot määrittelevät näiden omien kriittisten menestystekijöiden pohjalta tavoitteet ja mittarit, jonka avulla omaa suorituskykyä seurataan. Suorituskykymittaristojen avulla luodaan yhteys yrityksen strategiasta suorituskykyä mittaaviin mittareihin kriittisten menestystekijöiden avulla. (Boynton & Zmud 1984; Järvenpää et al. 2010)

Erilaisia suorituskyvyn mittaristoja on useita ja BSC on niistä käytetyin. Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi suorituskykypyramidi, suorituskykyprisma ja dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Tämän jälkeen käydään BSC läpi perusteellisemmin ja perustellaan miksi tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään BSC:tä sovelletusti case-yrityksen suorituskykymittaristona.

Asiakkaiden tyytyväisyyden ja joustavuuden lisäämisen tavoite, tuottavuuden kasvavaatimukset ja kansainvälisen kilpailun lisääntyminen toimivat perustana Lynchin ja Crossin vuonna 1991 kehitetylle suorituskykypyramidille. Suorituskykypyramidi on nelitasoinen pyramidi, jossa strategia ja mittaaminen linkittyvät toisiinsa. Strategiset tavoitteet johdetaan ylhäältä alas ja mittarit alhaalta ylös. (Lynch & Cross 1995, 65-66) Hyvää suorituskykypyramidissa on muun muassa selkeä jako sisäisiä sidosryhmiä kiinnostaviin mittareihin, kuten tuottavuuteen ja läpimenoaikaan ja ulkoisia

sidosryhmiä kiinnostaviin mittareihin, kuten asiakastyytyvyyteen ja toimituskykyyn (Neely, Mills, Platts, Richards, Gregory, Bourne, & Kennerley 2000).

Suorituskykyprisma on suorituskyvyn mittaristo, joka tarjoaa organisaatiolle keinot löytää parhaat mittarit omalle toiminnalleen ja mittaristossa sidosryhmät ovat keskeisessä roolissa. Suorituskykyprisma sisältää viisi tavoitealuetta, joista jokainen kuvastaa prisman yhtä seinämää. Ensimmäinen tavoitealueen muodostaa sidosryhmät ja siinä selvitetään miten sidosryhmille saadaan luotua arvoa. Toisessa tavoitealueessa selvitetään millä strategioilla saadaan tyydytettyä sidosryhmien tarpeet. Kolmas tavoitealue on prosessit ja siinä selvitetään, mitkä ovat tarvitsemamme prosessit, jotta voimme toteuttaa strategiaamme. Neljäs tavoitealue on kyvykkyydet. Tavoitealueessa selvitetään mitkä ovat ne kyvykkyydet joita tarvitaan prosessien toimimiseksi. Viides tavoitealue on sidosryhmien panostus. Tämä tarkoittaa, että yrityksen ei ole tuotettava ainoastaan hyötyjä sidosryhmilleen, vaan sidosryhmien on myös annettava oma panostuksena organisaatiolle. (Neely, Adams & Crowe 2001)

Laitinen (2002) on kehittänyt dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän. Mallissa on seitsemän eri dimensiota. Keskeinen periaate mallissa on se, että resursien kulkua seurataan yrityksen sisällä aina kustannuksista tuottoihin asti. Tuotot ovat sidoksissa ulkoisiin dimensioihin. Ulkoisista dimensioista taloudellisen suorituskyvyn mittaaminen tapahtuu tilinpäätöksen luvuista ja kilpailukykyä seurataan markkinaosuuden ja kasvun mittareilla.

2.4 Balanced scorecard

Balanced scorecard eli BSC on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä suorituskyvyn mittaristo. Mittaristo luotiin strategialähtöisesti, mittareiden vieden organisaatiota kohti strategisia tavoitteita. Yleensä BSC:ssä on neljä näkökulmaa, talouden-, asiakkaan-, sisäisten prosessien- ja kasvun ja oppimisen näkökulmat. BSC:n sovelluksia on useita ja niissä voi olla eri määrä näkökulmia käytössä. Luvussa 2.5 tullaan käsittelemään tarkemmin verkkoliiketoimintaa tukevaa BSC:tä. BSC:n nimistä voidaan jo päätellä, että mittaristossa eri näkökulmat ja eri mittarit pyritään

luomaan tasapainoisesti, ottaen esimerkiksi huomioon tasapaino taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä.

2.4.1 Balanced scorecardin strateginen kytkentä

BSC- mittariston lähtökohtana on yrityksen strategia ja visio. Aikaisemmin käytetyissä suorituskykymittareissa käytössä oli lähinnä taloudellisia mittareita ja näissä mittaristoissa valvonta oli keskeisessä roolissa. BSC:ssä asetetaan tavoitteita ja organisaatioiden johdot olettavat henkilöstön löytävän tarvittavat keinot saavuttaakseen nämä tavoitteet. Mittariston tehtävänä on BSC:ssä valvomisen sijaan johdattaa koko organisaatiota kohti haluttua tavoitettaan. (Kaplan & Norton 1992) Kuten jo johdannossa käy ilmi on strategialle lukematon määrä erilaisia määritelmiä. Esimerkiksi Normann & Ramirez (1993) määrittelevät strategian siten, että se tarjoaa yrityksen johdolle viitekehysten, mallit ja ideat havaita mahdollisuuksia luoda arvoa asiakkailleen luoden samalla voittoa yritykselle, yhdistäen näin yrityksen osaamisen ja asiakkaat. Visio on realistinen, mutta samalla tavoitteellinen, näkemys organisaation tilasta tietyn ajanjakson kuluttua (Malmi, Peltola & Toivanen 2003, 60).

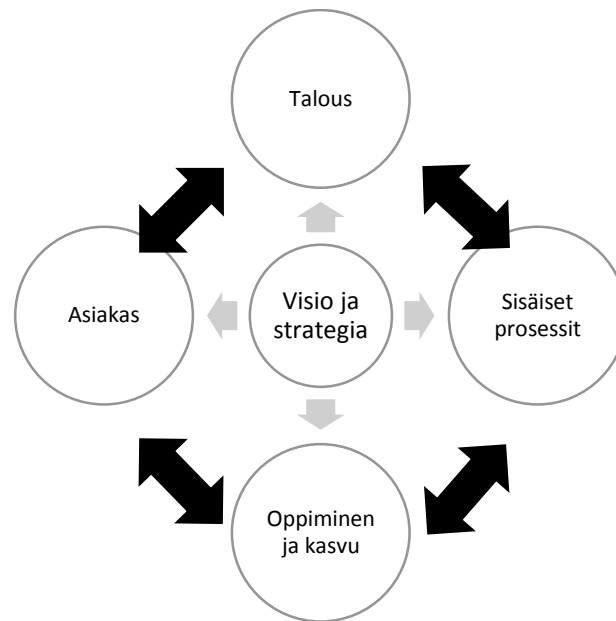
BSC on muuttanut monien hyvin erilaisten yritysten toimintatapoja enemmän strategialähtöiseksi linkittämällä mitaamisen strategiaan ja esittämällä syy-seuraussuhteita eri näkökulmien mittareiden välillä. Mittareiden linkittymistä strategiaan voidaan tarkastella strategiakarttojen avulla. Strategiakarttaa käydään tarkemmin läpi luvussa 2.4.2. Organisaatioiden BSC:n avulla saavuttamat läpimurrot toiminnassaan tapahtuvat eri tavoin, mutta kaikissa tapauksissa voidaan kuitenkin löytää viisi yhteistä toimintaperiaatetta strategiakeskeisen organisaation saavuttamisessa. (Kaplan & Norton 2001b)

Ensimmäinen toimintaperiaate on organisaation strategian kriittisten menestystekijöiden esiintuominen strategiakartan ja BSC-mittariston avulla. Kriittisten menestystekijöiden tuominen näkyville antaa organisaation eri osille, aina yksilötasolle saakka tavoitteet mitä kohti edetään. Toinen toimintaperiaate on saada koko organisaatio saman strategian taakse yhdistämällä eri liiketoimintayksiköiden ja tukitoimintojen strategiat. Kolmantena toimintaperiaatteena on organisaation strategian

viestiminen kaikille BSC:n avulla ja saada henkilöstön päivittäinen toiminta tukemaan strategian onnistumista. Näin luodaan puitteet onnistuneelle strategian implementoinnille ja uusille luoville tavoille tehdä liiketoimintaa eri puolilla organisaatiota. BSC:n avulla henkilöstö tulee tietoisemmaksi yrityksen tilanteesta ja esimerkiksi mittareiden saavuttamiseen sidotut kannustimet toimivat motivaatiotekijöinä. Neljäntenä toimintaperiaatteena on tehdä strategiasta jatkuva prosessi. Tämä tapahtuu muun muassa yhdistämällä BSC yrityksen budjettiin ja järjestämällä säännöllisesti tapaamisia liittyen strategiaan ja sen kehittämiseen. Esimerkiksi yritysten eri osien rahoituspyyntöjen ja niiden vaikutusten peilaaminen BSC:n mittareiden kehittymiseen antaa näkemystä onko rahoituspyyntö yrityksen strategian mukainen. Neljän ensimmäisen toimintaperiaatteen liittyessä BSC:hen ja sen tukemiseen, niin viides toimintaperiaate liittyy johtamiseen. Strategian onnistumisen keskeisin tekijä on johtajien osallistuminen strategian implementointiin ja vahva johtajuus organisaatiossa. Strategian implementoinnin onnistuminen vaatii energisyyttä, yhteystyötä ja tavoitteita kohti vievää johtamista. (Kaplan & Norton 2001b)

2.4.2 Balanced scorecardin näkökulmat ja mittarit

Perinteisimmillään BSC:ssä on neljä näkökulmaa, jotka ovat talouden-, asiakkaan-, sisäisten prosessien- ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Kuitenkin erilaisia variaatioita on useita. Pienemmällä yrityksillä näkökulmia voi olla esimerkiksi vain kolme ja joillakin yrityksillä voi olla viisi näkökulmaa, esimerkiksi kestävä kehityksen näkökulma edellä mainittujen neljän perusnäkökulman lisäksi (Järvenpää et al. 2010, 295).



KUVIO 3. BSC:n neljä perusnäkökulmaa

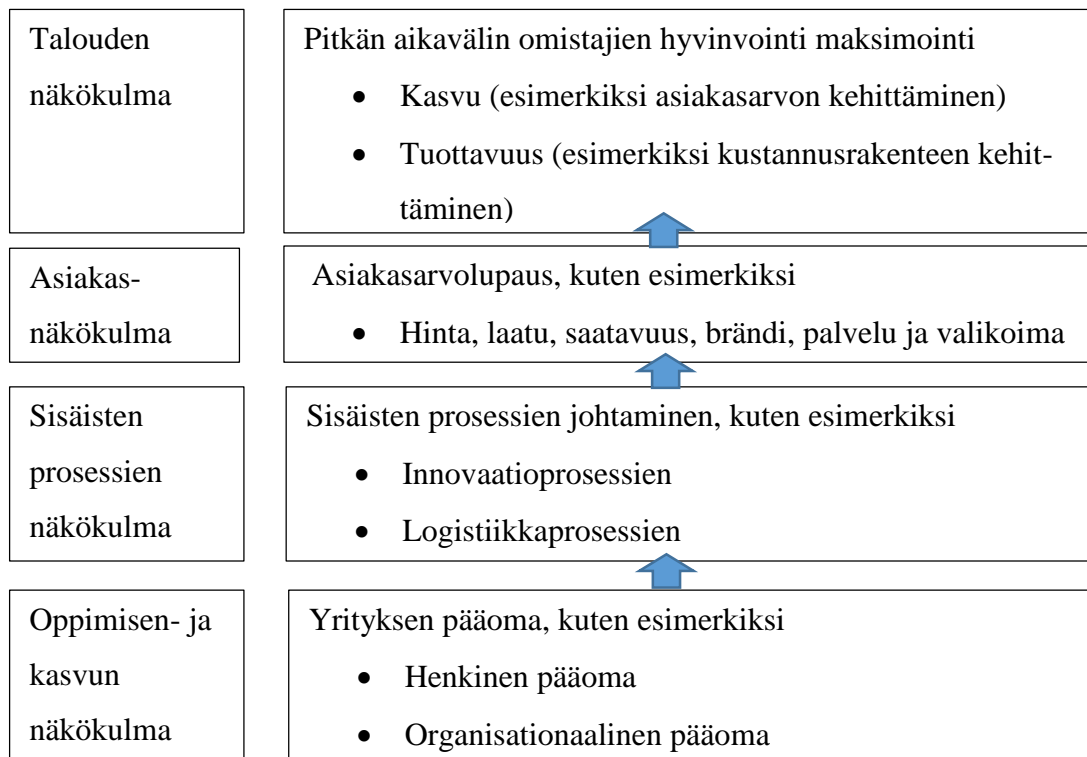
Talouden näkökulmassa (KUVIO 3) keskeistä on miltä toiminta näyttää sidosryhmille eli mitataan sidosryhmien kannalta tärkeitä asioita, jotka liittyvät usein talouteen. Näkökulmassa tarkastellaan miten yrityksen strategia ja sen toteuttaminen näkyy yrityksen tuloksessa ja näkökulman keskeisiä mittareita ovat esimerkiksi kasvu ja kannattavuus. Tavoitteena talouden näkökulmassa on kasvu ja/tai kannattavuuden parantaminen. Kasvun tavoitteessa pyritään saavuttamaan tuloja uusilta markkinoilta ja uusilla tuotteilla tai myymällä enemmän jo olemassa oleville asiakkaille. Kasvu voi tapahtua muun muassa yhdistämällä erilaisia hyödykkeitä ja palveluita pakettiratkaisuiksi asiakkaille. Tuottavuuden tavoitteessa pyritään joko kustannusten alentamiseen tai pääoman tehokkaampaan hyödyntämiseen saavuttamalla nykyinen tulostaso esimerkiksi vähemmällä käyttöomaisuudella. (Kaplan & Norton 2001a; Malmi et al. 2003, 24–25)

Asiakasnäkökulmassa (KUVIO 3) keskeistä on asiakkaalle tarjottava arvolupaus, jossa yhdistyvät muun muassa yrityksen imago, hinta, ainutlaatuinen tuote ja palvelu eli se miten yritys erottuu kilpailujoistaan markkinoilla, tyydyttäen samalla asiakkaan tarpeet. Yritysten tarjoamat arvolupaukset eroavat toisistaan ja ne voidaan jakaa kolmeen eri pääkategoriaan. Asiaksläheiseen toimintaan painottavilla yrityk-

sillä keskeistä ovat loistava palvelu ja asiakkaiden yksilöllisyyden huomioonottaminen. Tuotejohtajuuteen painottuvassa strategiassa keskeistä ovat tuotteiden ja palveluiden toimivuus ja suorituskyky. Erinomaiseen toimintaan painottavilla yrityksille tärkeää ovat kohtuulliset hinnat, laadukkaat tuotteet ja lyhyet toimitusajat. Näkökulman mittarit voidaan jakaa perusmittareiksi ja arvomittareiksi. Perusmittareita ovat esimerkiksi asiakaskannattavuus ja markkinaosuus. Asiakaslupausmittareita voivat olla esimerkiksi laatu, palvelu ja hinta ja käytettävät arvolupausmittarit ovat tiiviisti yhteydessä yrityksen tarjoamaan arvolupauksen. (Kaplan & Norton 2001a; Malmi et al. 2003, 25-26)

Sisäisten prosessien näkökulmassa (KUVIO 3) pyritään löytämään keinot edellä tarkasteltujen asiakasarvolupauksen ja kannattavuuden/kasvun saavuttamiseksi. Sisäisten prosessien on onnistuttava, jotta yritys voi saavuttaa arvolupauksena ja taloudellisen näkökulman tavoitteensa. Sisäisiin prosesseihin kuulu muun muassa tilaus-toimitus-prosessi, palveluprosessi myynnin jälkeen ja joillakin yrityksillä uusien palveluiden ja/tai tuotteiden innovointiprosessit. Sisäisen prosessin mittaamisen mittareita voivat olla esimerkiksi toimitustäsmällisyys ja innovaatioprosessin kautta myyntiin päätyvät tuotteet kaikista innovaatioista. (Kaplan & Norton 2001 a; Malmi et al. 2003, 27–28)

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa (KUVIO 3) organisaatioiden on, strategiaan pohjautuen, määriteltävä tarvitsemansa teknologia, työntekijöiden osaamisen ja kyvykkyydet ja toimintatavat organisaatiossa. Tämä näkökulma luo pohjan edellisten näkökulmien tavoitteiden saavuttamiseksi. Näkökulman mittareina voi olla esimerkiksi koulutuspäivät ja henkilöstön tyytyväisyys. (Kaplan & Norton 2001 a)



KUVIO 4. Strategiakartta. (Mukaillen Kaplan & Norton 2004)

Edellä esitellyn BSC:n neljän näkökulman välillä on vaikutussuhteita ja strategiakartan (KUVIO 4) avulla kuvataan organisaation strategian osatekijöiden välisiä vaikutussuhteita. Strategiakartan avulla voidaan muun muassa huomata strategian puutteita, esimerkiksi puuttuvien elementtien osalta. Esimerkkinä tästä voisi olla sisäisten prosessien mittareiden ja asiakasnäkökulman arvolupauksen välisen yhteyden puuttuminen. Strategiakartan perusteena toimii viisi periaatetta: 1) Strategia tasapainottelee ristiriitaisten voimien välillä, kuten pitkän aikavälin kasvun ja lyhyen aikavälin kannattavuuden välillä. 2) Strategia perustuu asiakkaalle tarjottavaan pitkäjänteiseen arvolupaukseen. 3) Sisäisten prosessien tulee olla tehokkaat, jotta talouden- ja asiakasnäkökulman tavoitteet toteutuvat. Sisäiset prosessit toimivat strategian implementointia ohjaavina tekijöinä. 4) Strategia koostuu toisiaan täydentävistä ja samanarvoisista asioista, kuten lyhyen aikavälin kannattavuutta parantavista tekijöistä ja innovaatioista, jotka hyödyttävät vasta vuosien päästä. 5) Aineettomien hyödykkeiden, kuten henkilöstön osaaminen, ja niiden merkitys yritykselle määräytyvät organisaation strategian mukaisesti. (Kaplan & Norton 2004)

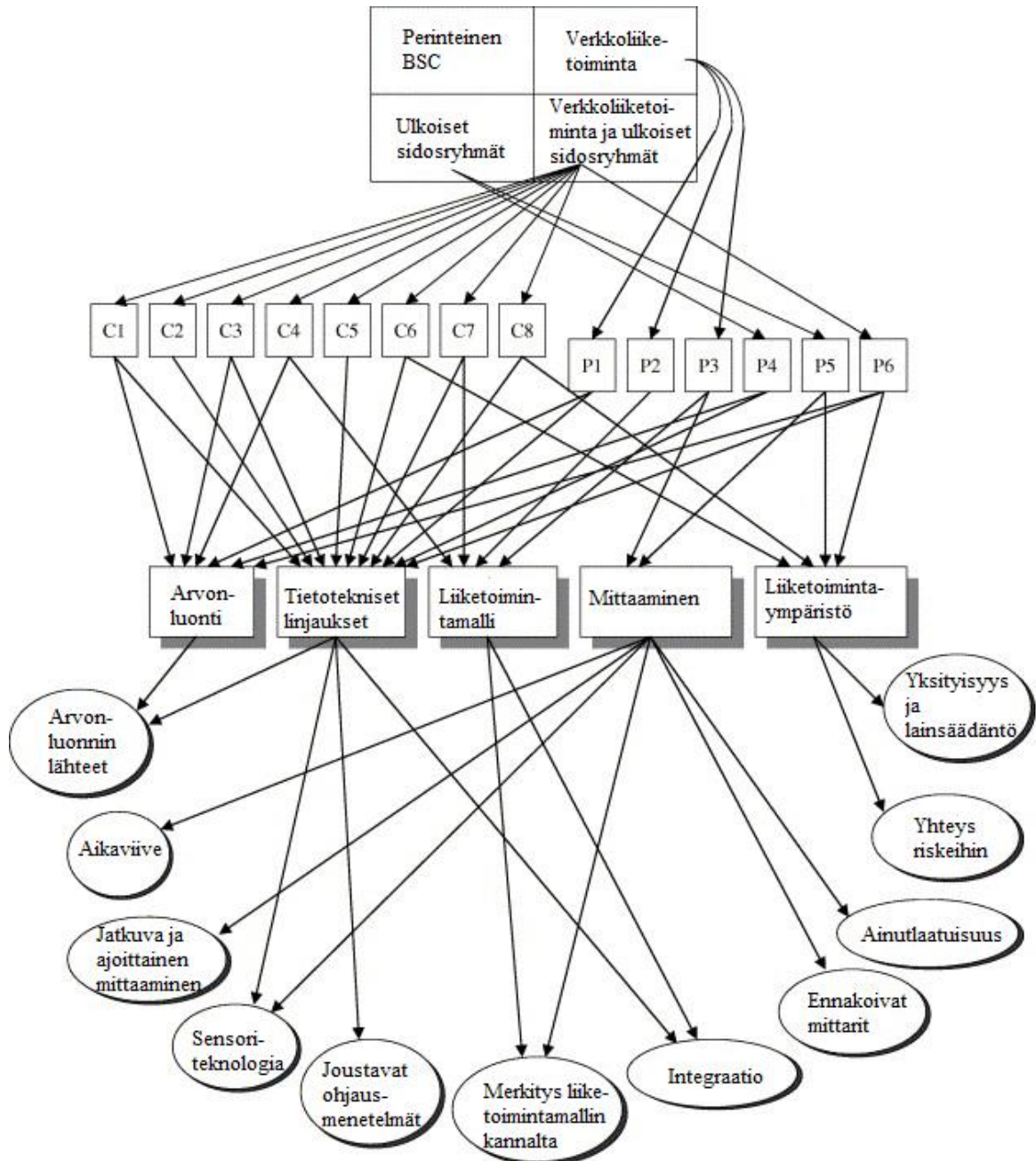
Mittareiden oikea määrä on tärkeää BSC:ssä, jotta keskittyminen pysyy tärkeimmissä asioissa, eikä pyritä mittaamaan kaikkea. Kaplan ja Norton on käyttänyt 20–25 mittaria, mutta monesti pienemissä yrityksissä, kun mitä Kaplanin ja Nortonin kanssa tekemisissä olevien organisaatioiden, riittää pienempikin määrä mittareita. Riippuen organisaation koosta, niin Suomessa yritysten mittaristoissa on ollut 4-25 mittaria ja monesti 8-16 muodostaa riittävän määrä mittareita, keskittymisen pysyessä näin tärkeimmissä asioissa. (Malmi et al. 2003, 30)

BSC:n yhteydessä puhutaan tasapainosta, mihin jo nimikin viittaa. Tasapainolla tarkoitetaan tässä yhteydessä mittareiden tasapainoa usealla eri tavalla. Tasapainoinen mittaristo sisältää rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita, tulostittareita ja ennakoivia mittareita. Tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden tasapaino on keskeinen asia mittaristoa rakennettaessa, jotta mittaristosta ei tulisi vain tulostittareita ja siten toisistaan irrallisia mittareita sisältävä mittaristo. Mittariston tulisi sisältää myös lyhyen ja pitkän aikavälin mittareita ja sisäisen ja ulkoisen mittareiden tulisi olla tasapainossa. Sisäisiä mittareita ovat oppimisen ja kasvun sekä sisäisten prosessien mittarit ja ulkoisia mittareita asiakas- ja talousnäkökulmien mittarit. (Malmi et al. 2003, 31–32)

2.5 Verkkoliiketoiminnan mittarit Balanced scorecardissa

Huolimatta siitä, että taloudelliset ajat ovat olleet haastavia viimeiset vuodet, niin verkkoliiketoiminnassa myynti kasvaa ja yritykset perustavat verkkokauppoja aieman liiketoiminnan lisäksi tai niiden sijaan. Verkkokaupat mahdollistavat esimerkiksi tehokkuusetuja ja mahdollisuuden uusien tuotteiden ja palveluiden myymiselle, joita ei aiemmin voitu tarjota asiakkaille. Edellä on esitelty erilaisia suorituskyvyn mittaristoja, joista BSC on yleisimmin käytössä eri organisaatioissa. Verkkoliiketoimintaan soveltuvia mittareita, jotka ottavat yrityksen strategian huomioon ei kuitenkaan ole liiaksi. (Chang, Jackson & Grover 2003) Tässä yhteydessä käydään läpi muutamaa mittariston luomisen mallia, jotka ottavat verkkoliiketoiminnan huomioon ja joita voidaan soveltaa BSC:hen, sekä tarvittaessa myös muihin suorituskyvyn mittaristoihin. Seuraavaksi käsiteltävien kysymysten ja niiden kautta luotujen verkkoliiketoim-

minnan mittareiden lisäksi on myös syytä pohtia luvussa 2.2.2 läpikäytyjä verkkosivujen mittaamiseen soveltuvien mittareiden käyttämistä osana BSC:tä. Verkkosivujen mittaaminen voidaan linkittää verkkosivujen toimivuuden teemaan, jota käsitellään P1- kysymyksessä, joka esitellään myöhemmin tässä luvussa.



KUVIO 5. Verkkoliiketoiminnan mittareiden luomisen viitekehys. (Mukaillen Bremser & Chung 2005)

Bremser & Chung (2005) näkevät tarpeen laajentaa perinteisen näkemyksen BSC:tä ottamaan verkkoliiketoiminnan ja ulkoiset sidosryhmät laajemmin huomioon

mahdollistaakseen BSC:n soveltamisen mittaristona, joka soveltuu verkkoliiketoimintaan. BSC:tä voidaan laajentaa (KUVIO 5) sisältämään joko verkkoliiketoiminta tai ulkoiset sidosryhmät tai molemmat. Bremserin ja Chungin (2005) mielestä perinteinen BSC ei ota riittävästi huomioon ulkoisia sidosryhmiä, jotka muodostavat suurimman osan yrityksen sidosryhmissä. Ulkoisten sidosryhmien, kuten tavarantoimittajien huomioonottaminen on tärkeää verkkoliiketoiminnan toimitusketjussa, koska myös heidän kanssaan tapahtuva liiketoiminta voidaan hoitaa verkossa ja se vaikuttaa keskeisesti loppuasiakkaan kanssa tapahtuvaan verkkoliiketoiminnan sujuumiseen. BSC:n laajentuessa kahdella dimensiolla, voidaan alkaa miettiä verkkoliiketoiminnan kannalta keskeisiä mittareita. Yrityksen ylimmälle johdolle (C-taso), kuten esimerkiksi talousjohtajalle (CFO) ja toimitusjohtajalle (CEO), esitetään eri kysymykset kuin alemman tason (P-taso) johtajille, joiden tehtävänä on prosessien johtaminen. Näiden eri tason johtajille esitettyjen kysymysten vastausten perusteella voidaan luoda mittarit verkkoliiketoimintaa mittaamaan.

Ylemmälle, eli C-tason, johdolle esitetään kahdeksaan (KUVIO 5) eri teemaan liittyen kysymyksiä. Jokaiseen teemaan liittyy pääkysymys ja alakysymyksiä ja näiden kysymysten avulla pyritään luomaan mittareita, jotka soveltuvat verkkoliiketoiminnan mittaamiseen. Seuraavaksi on esitetty kahdeksan aihealuetta ja niihin liittyvät pääkysymykset ja keskeisin alakysymys verkkoliiketoiminnan mittareiden luomiseksi, jotka yrityksen tulee esittää itselleen verkkoliiketoiminnan mittareita luodessa.

- **Taloudellinen vahvuus (C1):** Mitkä ovat taloudelliset tavoitteemme ja menestyksen mittarit?
 - Tukevatko taloudellisen valvonnan järjestelmämme johtajiamme ottamaan uutta teknologiaa käyttöön taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi?
- **Strategia (C2):** Saavutammeko strategiallamme haluamamme kasvun ja kannattavuuden?
 - Millä tasolla strategiamme muuttuvat nopeinten?
- **Asiakaslupaus (C3):** Tuottaako kohderyhmällemme suunnattu asiakaslupauksemme haluamaamme kasvua?

- Onko meillä kyvykkyyksiä muokata teknologiaa arvoksi asiakkaillemme?
- **Ydinprosessit (C4):** Mitkä ovat keskeisimmät prosessimme asiakaslupauksen ja kannattavuustavoitteidemme saavuttamiseksi?
 - Kuinka hyvin otamme uutta teknologiaa käyttöön yhtenäistämään ydinprosessejamme?
- **Osaaminen (C5):** Mitä osaamista tarvitsemme suunnitellaksemme ja toteuttaaksemme strategiaamme?
 - Kuinka hyödynnämme uutta teknologiaa tietojohdamisen järjestelmisämme tukien strategiaamme?
- **Sidosryhmänäkökulma (C6):** Miten sidosryhmämme näkevät meidät?
 - Miten sidosryhmämme näkevät uuden teknologian osana palkitsemista?
- **Liiketoimintamalli (C7):** Mitkä ovat liiketoimintamallimme arvoa luovat asiat?
 - Miten hyödynnämme teknologiaa liiketoimintamallimme kehittämisessä ja uudistamisessa?
- **Riskit (C8):** Mitä riskejä kohtaamme?
 - Miten hyödynnämme teknologiaa operatiivisten riskien hallitsemiseksi?

Kuten ylimmän johdon kysymyksistä ja kysymysten aihepiireistä huomataan, niin perinteinen BSC toimii vahvasti aihealueiden ja pääkysymysten pohjana. Alakysymyksen avulla laajennetaan perinteistä BSC:tä ottamaan paremmin huomioon verkkoliiketoiminnan erikoispiirteitä ja sitä myöten voidaan luoda mittareita verkkoliiketoiminnan suorituskyvyn mittaamiseksi. (Bremser & Chung 2005)

Alemmalle, eli P-tason, johdolle esitetään kuuteen (KUVIO 5) eri teemaan liittyen kysymyksiä. Kuten ylemmällekkin johdolle esitetyissä kysymyksissä, niin myös alemmalle johdolle esitetään pääkysymys, jota voidaan täydentää alakysymyksellä ja näiden kysymysten vastausten myötä pyritään löytämään mittareita verkkoliiketoiminnan suorituskyvyn mittareiden luomiseksi. Seuraavaksi on esitetty kuusi aihealuetta ja niihin liittyvät pääkysymykset alemmalle johdolle.

- **Verkkosivuston toimivuus (P1):** Kuinka verkkosivustomme tukee asiakasarvolupauksen toteutumista?
- **Verkkoliiketoimintamallin infrastruktuuri (P2):** Kuinka hyödynnämme uutta teknologiaa liiketoimintamallimme infrastruktuurin kehittämisessä?
- **Verkkoliiketoiminnan erottaminen muusta liiketoiminnasta (P3):** Kuinka paljon haluamme integroida verkkoliiketoimintaamme muuhun liiketoimintaamme?
- **Verkkoliiketoiminnan asiakkaat (P4):** Kuinka hyödynnämme uutta teknologiaa asiakasarvonlupauksen kehittämiseksi?
- **Verkkoliiketoiminnan toimitusketju (P5):** Kuinka hyvin toimitusketjumme toimii?
- **Verkkoliiketoiminnan aineeton omaisuus (P6):** Kuinka hyödynnämme uutta teknologiaa luomaan yritykselle aineetonta arvoa?

Näiden alemmalle johdolle esitettyjen kysymysten pohjalta voidaan laatia mittareita ja niille tavoitteita tukemaan verkkoliiketoiminnan suorituskyvyn mittaamista. (Bremsler & Chung 2005)

Ylimmän (C) ja alemman (P) tason johdolle esitettyjen kysymysten jälkeen heille esitettyjen kysymysten teemat voidaan jakaa viiteen ryhmään (KUVIO 5), jotka ovat liiketoimintamalli, mittaaminen, liiketoimintaympäristö, arvonluonti ja tietotekniset linjaukset. Johdolle esitettyjen C- ja P- tason kysymysten ja sen perusteella luotujen mittareiden kautta on luotu vielä 11 eri aihealueeseen liittyvää kysymystä (KUVIO 5), jotka yrityksen on esitettävä mittariston luomisen ja käyttöönoton yhteydessä itseltään liittyen luotuihin mittareihin. Näin voidaan varmistaa luotujen mittareiden sopevuus verkkoliiketoiminnan mittaamiseen. On syytä huomata, että kaikkia näiden 11 aihealueen kysymystä ei ole tarvetta esittää jokaisen mittarin yhteydessä, vaan on katsottava (KUVIO 5) riippuvuussuhteet ja sen mukaan esitettävä mittareihin liittyvät kysymykset. Esimerkiksi jos kysymyksen P2 perusteella luodaan mittari, niin huomataan, että P2:n aihealue liittyy liiketoimintamalleihin. P2:n perusteella luodulle mittareille on esitettävä kysymykset liittyen mittarin vaikutuksista integraatioon ja tukeeko mittari yrityksen liiketoimintamallia. Seuraavaksi esitellään näiden 11 aihealueen pääkysymykset, jotka tulee mittareiden implementoinnin yhteydessä esittää

varmistuakseen mittareiden käyttökelpoisuudesta verkkoliiketoiminnan suorituskyvyn mittaamisen yhteydessä. Näihin 11 aihealueeseen voidaan pääkysymyksen yhteydessä esittää myös tarkentavia alakysymyksiä sekä ylimmän- että alemman tason johtajille, mutta niitä ei tässä käydä erikseen läpi.

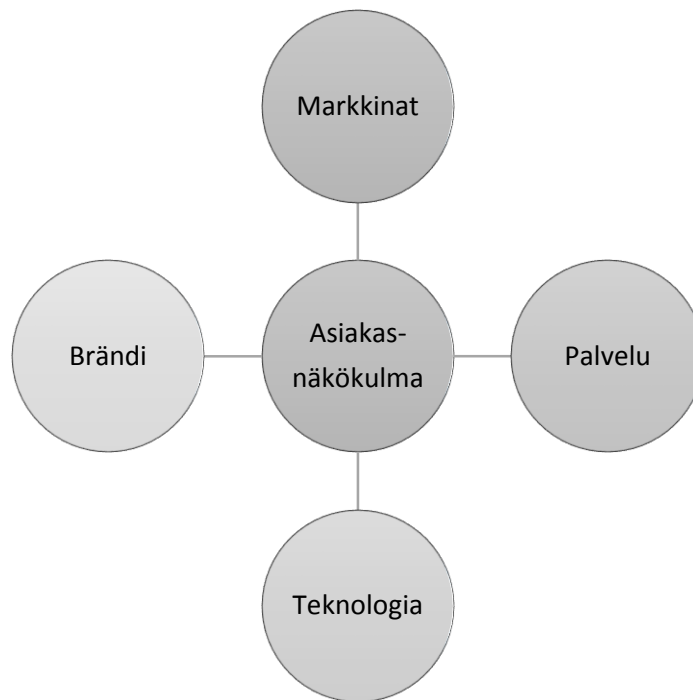
- Arvonluonnin lähteet: Kuinka hyödynnämme uutta teknologiaa arvonluontiin liittyvien suorituskyvyn mittareiden luomisessa?
- Aikaviive: Onko viive tapahtumien ja niiden mittaamisella saatavan tiedon välillä pienenemässä?
- Jatkuva ja ajoittainen mittaaminen: Muuttuvatko suorituskyvyn mittarimme ajoittaisen mittaamisen mittareista jatkuviksi suorituskyvyn mittareiksi?
- Senteoriteknologia: Mahdollistaako senteoriteknologia uusien suorituskyvyn mittareiden käyttöönoton?
- Joustavat ohjausmenetelmät: Voimmeko hyödyntää teknologiaa ja nopeaa palautejärjestelmää kehittääkseen ohjausmenetelmiämme?
- Merkitys liiketoimintamallin kannalta: Tukevatko mittarimme liiketoimintamalliamme?
- Integraatio: Mittaammeko teknologian, prosessiemme ja toimitusketjumme välistä integraatiota?
- Ennakoivat mittarit: Tarjoaako ennakoivista mittareista saatu tieto parempia malleja ennustamiseen?
- Ainutlaatuisuus: Onko meillä liian moni mittari, jotka ovat toisiin lähekkäin eivätkä ole riittävän ainutlaatuisia?
- Yhteys riskeihin: Varoittavatko mittarimme johtajiamme riskeistä?
- Yksityisyys ja lainsäädäntö: Mitkä lainsäädännölliset ja yksityiseen liittyvät tekijät toimivat rajoitteina mittareissa?

Näiden kysymysten esittämisen jälkeen voidaan vielä tehdä muutoksia ajateltuun mittaristoon lisäämällä, vähentämällä tai muokkaamalla mittareita. (Bremser & Chung 2005)

Bremser & Chung (2005) toteavat kehittämänsä verkkoliiketoimintojen mittariston viitekehyksen sopivan erilaisten yritysten käyttöön. He toteavat, että mallin avulla luotuja verkkoliiketoiminnan mittareita voidaan käyttää esimerkiksi perinteisen

BSC:n tai muun mittariston rinnalla tai joitakin C-tai P-tason kysymysten kautta luotuja mittareita voidaan integroida suoraankin perinteiseen BSC:hen. Huolimatta siitä, että esitetyn mallin avulla voidaan luoda mittareita verkkoliiketoimintaa varten, niin mallilla on puutteensa ja sitä tullaan käyttämään hyvin soveltuvasti tässä tutkimuksessa case-yrityksen mittaristoa luotaessa.

Myös muita malleja verkkoliiketoiminnan suorituskyvyn mittaamisen integroimiseksi perinteiseen BSC:hen on olemassa. Esimerkiksi asiakasnäkökulmasta voidaan tehdä hienojakoisempi versio ottamaan huomioon verkkoliiketoiminnan erikoispiirteitä. (Plant et al. 2003)



KUVIO 6. Asiakasnäkökulman laajennus verkkoliiketoiminnassa. (Mukaiillen Plant et al. 2003)

Tässä mallissa (KUVIO 6) muut BSC:n näkökulmat on pidetty entisellään ja asiakasnäkökulma on katsottu merkittävimmäksi verkkoliiketoiminnan suorituskyvyn mittaamisen kannalta. Näin ollen asiakasnäkökulmaa on jaettu pienempiin osiin yksityiskohtaisemman näkemyksen luomiseksi asiakasnäkökulmaan. Palvelunäkökulmassa (KUVIO 6) seurataan asiakasta aina asiakashankinnasta ja kaupanteosta asiakkaan ostosuorituksen jälkeiseen auttamiseen. Kaikkiin asiakkaan palvelun eri

vaiheisiin on käytettävissä yrityksen toimintaan soveltuvia mittareita, kuten esimerkiksi asiakashankinnan kustannukset tai verkkoliiketoiminnassa tyypillinen konversioasteen mittari. Toinen keskeinen tekijä asiakasnäkökulman ymmärtämiseksi on markkinoiden ymmärtäminen (KUVIO 6). Se sisältää markkinoiden määrittelyn, segmentoinnin ja hyödykkeiden tarjoaminen halutuille segmenteille. Markkinanäkökulman mittareiden perustana voivat toimia muun muassa demograafiset tai maantieteelliset tekijät sekä asiakkaiden ostohistoria. Konkreettisenä esimerkkinä mittarista on esimerkiksi tietyn segmentin tyytyväisyys johonkin yksittäiseen tuotteeseen. Teknologiassa (KUVIO 6) on tärkeää pystyä hyödyntämään sitä tehokkaasti. Teknologian näkökulmassa on tärkeää ottaa yrityksen erikoispiirteet huomioon mittareiden luomisessa, mutta esimerkiksi yrityksen tavoitettavuus asiakkaan kannalta on keskeisenä teknologisenä tekijänä mittareiden luomisessa. Esimerkkimittari voi olla hakukoneiden haussa esiintymiset. Brändäyksessä keskeistä on brändin tehokas käyttö, mikä toisaalta on hyvin haastavaa. Brändäyksen yhteydessä käytetty mittari voi olla esimerkiksi brändin taloudellinen arvo. (Plant et al. 2003)

BSC:n hyviin puoliin lukeutuu voimakkaasti keskiössä oleva strategia ja sen näkyminen tavoitteissa ja mittareissa sekä mittariston eri mittareiden välinen tasapaino. Lisäksi BSC on laajalti tunnettu, siihen on luotu käyttökelpoisia verkkoliiketoiminnan huomioivia mittarisovelluksia, se on selkeä ja eri näkökulmat huomioiva tasapainoinen mittaristo. Näistä syistä johtuen tässä tutkimuksessa käsitellään BSC:tä laajasti ja hyödynnetään sovelletusti tutkimuksen case-yrityksessä. Tämä siitäkin huolimatta, että BSC on saanut kritiikkiä muun muassa sidosryhmien heikosta huomioimisesta mittaristossa ja mittareiden välisten kausaalisten syy-seuraussuhteiden heikkoudesta.

2.6 Suorituskykymittariston luominen

Suorituskyvyn mittaamisella pyritään seuraamaan mennäänkö yrityksessä kohti haluttua suuntaa ja saavuttaako yritys tavoitteensa. Tärkein tavoite, johon suorituskyvyn mittaamisella pyritään, on tyydyttää sidosryhmien tarpeita. Suorituskykymittariston kehittäminen ja implementointi voidaan nähdä koostuvan neljästä keskeisestä vaiheesta. (Neely, Adams & Kennerley 2002, 8-9)



KUVIO 7. Suorituskykymittariston implementoinnin keskeiset vaiheet. (Mukaillen Neely et al. 2002)

Suunnitteluvaiheessa (KUVIO 7) mietitään mitä organisaatiossamme mitataan ja miten mittaaminen tapahtuu eli mitä mittareita tarvitsemme. Mittareiden suunnittelu on syytä tehdä huolella varmistuakseen niiltä halutun hyödyn saavuttaminen. Seuraavassa, mittariston rakennusvaiheessa (KUVIO 7), vaiheessa mietitään kuinka mittaristo ylipäänsä rakennetaan. Tässä vaiheessa on muun muassa tärkeää motiivoida henkilöstö mittariston käyttöön käymällä läpi heidän ajatuksia ja huolia liittyen suorituskyvyn mittaamiseen. Mittariston seuraavat kaksi vaihetta ovat mittariston käyttöönotto ja mittariston päivittäminen (KUVIO 7), jotka on rajattu tästä tutkimuksesta pois eikä niitä käsitellä tarkemmin.

Erilaisia suorituskykymittariston luomisen malleja on useita. Myös saman mallin käyttämisessä on eroja ja eri organisaatioiden on sovellettava käyttämäänsä mallia itsellensä sopivalla tavalla. Seuraavassa käsitellään muutamia malleja, tässä työssä keskiössä olevan BSC:n luomiseen liittyen.

2.6.1 Kaplanin & Nortonin suorituskykymittariston luomisen malli

Ensimmäinen malli BSC:n luomiseksi on luonnollisesti BSC:n kehittäjien Kaplanin ja Nortonin (1993) kehittämä malli, joka sisältää kahdeksan eri vaihetta.

TAULUKKO 1. Kaplanin ja Nortonin (1993) suorituskykymittariston luomisen malli.

1) Valmisteluvaihe (BSC:lle soveltuvat liiketoimintayksiköt)
2) Haastatteluiden ensimmäinen kierros (Strategia, visio ja alustavat mittarit)
3) Työistuntojen ensimmäinen kierros (Strategia, kriittiset menestystekijät ja alustavat mittarit)
4) Haastatteluiden toinen kierros (Mittarit ja implementoinnin alustus)
5) Työistuntojen toinen kierros (Strategia, visio, alustavat mittarit, tavoitteet ja implementoinnin alustus)
6) Työistuntojen kolmas kierros (Strategia, mittarit, tavoitteet, toimintasuunnitelma ja implementoinnin alustus)
7) Implementointivaihe (Implementointisuunnitelma ja strategian viestintä)
8) Säännöllisen palautteen vaihe (Mittaustulokset, palaute ja mittareiden päivittäminen)

Tässä tutkimuksessa luodaan case-yritykselle suorituskyvyn mittaristo ja työstä on rajattu pois mittariston konkreettinen käyttöönotto yrityksessä sisältäen muun muassa tavoitteiden viestinnän ja mittareiden linkittämisen tietojärjestelmiin. Näin ollen Kaplanin ja Nortonin (1993) implementointimallin (TAULUKKO 1) kahta viimeistä vaihetta, vaihetta seitsemän ja kahdeksan, ei tässä yhteydessä ole tarkoituksenmukaista käydä läpi.

Ensimmäiseksi on valmisteluvaihe, jossa mietitään liiketoimintayksiköt, joille BSC soveltuu. Toinen vaihe on ensimmäinen haastattelukierros, jossa haastatellaan liiketoimintayksikön ylintä johtoa sekä mahdollisesti avainasiakkaita ja muita merkittävimpiä sidosryhmiä. Haastattelussa selvitetään ylimmän johdon panostuksia strategian tavoitteiden saavuttamisessa ja ehdotuksia käytettäviksi soveltuvista mittareista. Taustatietona haastateltaville annetaan yrityksen strategia ja visio. (Kaplan & Norton 1993)

Kolmantena vaiheena on johdon työistunnon ensimmäinen kierros. Työistunnon aluksi on löydettävä yhteinen näkemys yrityksen strategiasta ja mietittävä miten onnistunut strategia hyödyttäisi sidosryhmiä. Työistunnon seuraavassa vaiheessa

mietitään keskeisimmät menestystekijät ja luodaan mittareita strategisten päämäärien saavuttamisen lähtökohdasta. Tässä vaiheessa mittareiden määrä ja niiden karsiminen ei ole tärkeää, vaan mittareita näkökulmaa kohden voi olla esimerkiksi reilusti yli 4-5, mikä lopullisessa mittaristossa olisi suositeltava määrä mittareita näkökulmaa kohden. (Kaplan & Norton 1993)

Neljäntenä vaiheena on haastatteluiden toinen kierros. Toisella haastattelukierroksella haastattelija käy työistunnon asiakirjoja läpi ja itse haastattelussa kyselee alustavasti edellisessä vaiheessa luodusta BSC:stä ja sen mittareista. Lisäksi haastattelussa käydään läpi johtajien näkemyksiä BSC:n implementointiin liittyen. Viides vaihe on työistunnon toinen kierros. Toisessa työistunnossa on mukana, samoin kuin ensimmäisessäkin, liiketoimintayksikön johto, mutta lisäksi myös heidän alaisiaan ja keskijohtoa. Tällä porukalla käydään läpi strategiaa, visiota, BSC:n alustavia mittareita ja tarvittaessa tehdään vielä muutoksia ensimmäisessä työistunnossa luotuihin mittareihin. Samalla alkaa myös implementoinnin suunnittelu ja työistunnon päätteeksi luodaan vielä tavoitetasoja, joiden saavuttamista mittareiden avulla seurataan. (Kaplan & Norton 1993)

Mittariston luomisen kuudes vaihe on kolmas ja viimeinen työistunto. Siinä liiketoimintayksikön ylin johto vielä varmistaa yhteisen näkemyksen strategiasta, mittareista ja niiden tavoitteista sekä luo toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kaplan & Norton 1993)

Edellä käsitellyille suorituskykymittariston luomisen mallille ja yleisesti BSC:lle on esitetty kritiikkiä. Malli on saanut kritiikkiä myös muun muassa vaikeaselkoisuudestaan. Kaplanin ja Nortonin malli on myös suunniteltu amerikkalaisten yritysten tarpeita ajatellen ja sen soveltaminen esimerkiksi Suomessa ei välttämättä ole paras vaihtoehto. Kaplanin ja Nortonin mallin lopputuloksena syntyneen mittariston kritiikki kohdistuu mittareiden syy-seuraussuhteiden ja mittareiden määrän liian pienelle huomioimiselle. Kritiikkiä on saanut muun muassa mittareiden syy-seuraussuhteiden kausaalisuuden puuttuminen ja syy-seuraussuhteet ovat pikemminkin loogisia. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyden voidaan loogisesti päätellen parantavan kannattavuutta, mutta suoraa kausaalisuutta näiden mittareiden välillä ei voida luoda.

(Malmi 2003, 90-92; Nørreklit 2000) Edellä käsitellyn mallin kritiikin seurauksena seuraavassa luvussa esitellään BSC:n suorituskykymittariston luomisen malli, joka soveltuu yleisesti ottaen suomalaisten yritysten tarpeisiin muita malleja paremmin.

2.6.2 Toivasen suorituskykymittariston luomisen malli

Kuten edellä mainittiin, niin Kaplanin ja Nortonin (1993) kehittämä projektimalli oli suunniteltu lähinnä amerikkalaiseen yrityskulttuuriin soveltuvaksi ja amerikkalaisten yritysten erityispiirteet huomioiden. Toivasen projektimalli (2001) on tehty yhteistyössä suomalaisten asiantuntijoiden, konsulttien ja yritysjohtajien kanssa suomalaisten yritysten erityistarpeet huomioiden. Toivasen (2001) projektimalli koostuu kymmenestä vaiheesta, jossa tässä yhteydessä käsitellään syvällisemmin tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät vaiheet.

TAULUKKO 2. Toivasen (2001, 121) BSC-projektimalli.

1) Selkeä päätös BSC-projektin käynnistämisestä
2) Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen
3) Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen
4) Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
5) Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
6) Organisaation sitouttaminen
7) Mittariston karsinta ja täydentäminen
8) Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin
9) Toimintasuunnitelman laatiminen tavoitteiden saavuttamiseksi
10) Mittariston kehittäminen jatkuvan palkitsemisen periaatteella

Toivasen (2001) malli (TAULUKKO 2) on kehitetty suorituskykymittariston luomista ja laajemminkin implementointia varten. Tässä tutkimuksessa ei tehdä kokonaisvaltaista implementointiprojektia vaan tutkimus rajataan suorituskykymittariston luomiseen ja sen käyttöönotosta ja kehittämisestä vastaa case-yritys. Tutkimuksen kannalta keskeiset vaiheet, vaiheet 3,4,5 ja 9, käsitellään seuraavaksi tarkemmin ja

muut vaiheet esitellään lyhyesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että muut vaiheet olisivat kokonaisuuden kannalta vähemmän tärkeitä, vaikka ne ovatkin pienemmässä roolissa tässä tutkimuksessa.

Ensimmäinen vaihe on selkeän päätöksen tekeminen siitä, että BSC-projekti käynnistetään. Organisaatiossa on mietittävä millaisia hyötyjä ja haittoja BSC:n käyttöönotto tulee aiheuttamaan ja paljon se vaatii resursseja. Syitä BSC-projektille voi olla useita. Syinä voivat olla muun muassa strategian tuominen mittaamisen lähtökohdaksi ja projektin avulla halutaan kehittää tulevaisuuden johtamisen edellytyksiä paremmiksi. (Neely 1998, 71-72) On myös tarkkaan mietittävä paljon resursseja projekti vaatii organisaatiolta, esimerkiksi paljon aikaa BSC:n luonti vaatii yrityksen omistajilta tai johtajilta. Toisena vaiheena on johdon aito sitoutuminen BSC:n implementointiprojektiin. Aiemmin seurannan keskiöissä olleiden lyhyen aikavälin tavoitteiden, usein taloudellisten mittareiden, seuraaminen ei enää johdolle riitä ja onnistuakseen tavoitteessaan laajemman mittariston hyödyntämiseksi vaatii se johdon sitoutumista ja heittäytymistä suorituskykymittariston luomiseen. (Toivanen 2001, 122-124)

Kolmantena vaiheena on organisaation vision ja strategian selkeyttäminen. BSC:n perustana toimivat yrityksen visio ja strategia, jotka pohjautuvat yrityksen arvoihin. Yrityksen vision tulee olla selkeä, tavoitteellinen, mutta samalla kuitenkin realistinen näkemys halutusta tulevaisuudentilasta (Malmi et al. 2003). Yrityksessä on myös syytä pitää huolta, että yrityksessä on yhteinen näkemys siitä, mikä yrityksen visio on. Väärän vision kohdalla organisaation keskittyminen voi kohdistua väärin asioihin. Strategialla tarkoitetaan operatiivisten toimenpiteiden ja vision yhdistämistä päivittäisen toiminnan ohjaamiseksi kohti toivottua päämäärää. Strategian pohjana toimivat yrityksen resurssit ja kyvykkyydet ja strategian avulla pyritään luomaan arvoa asiakkaille täyttämällä samalla omistajien tavoitteet. (Normann & Ramirez 1993; Toivanen 2001, 124) Strategian määritelmässä voidaan käyttää myös Minzbergin (1987) viiden P:n mallia, joissa jokainen P on keino määritellä strategia. Ensimmäinen p on suunnitelma (plan). Yrityksen suunnitelmana/strategiana voi olla esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen. Toinen p on juoni (plot), joka voi olla esimerkiksi taktiikka/strategia päästä eroon kilpailijasta. Kolmas p on kaava (pattern), jossa

strategia nähdään kaavana tehdä asioita, esimerkiksi kaikki tuotteet tehdään samanvärisinä. Neljäs p on asema (position), joka tarkoittaa yrityksen asettamista tiettyyn ympäristöön. Viides p ja näin ollen viides tapa määrittää strategia on näkökulma (perspective), jossa yritys ottaa kantaa toimintatavoillaan olemalla esimerkiksi tuotekehityksen aallonharjalla ja etsien jatkuvasti uusia markkinoita.

Neljäntenä vaiheena on yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen, joka linkittyy voimakkaasti vision ja strategian selkeyttämiseen. Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen tapahtuu vision saavuttamisen vaatimusten ja strategiaan perustuen. Kriittiseksi menestystekijäksi luetaan ne muutamat tekijät, joissa yrityksen on saavutettava erinomainen taso, koska ne toimivat tämän hetken ja tulevaisuuden menestyksen perustana. Kriittisinä menestystekijöinä voivat olla yrityksen resurssit, kuten henkilöstön tiedot ja taidot sekä muut tekijät, jotka toimivat yrityksen menestyksen perusteena. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden taustalla on paitsi yrityksen strategiat, niin myös koko toimialaan vaikuttavista menestystekijöistä. (Boynton & Zmud 1984; Toivanen 2001, 124-125) Saavuttaakseen kilpailuetua, eli suurempaa voittoa, kun toimialalla keskimäärin, on yrityksellä oltava myös kilpailijoihinsa nähden menestystä luovia tekijöitä (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer 2010, 362–363). Tässä vaiheessa voidaan esimerkiksi SWOT:ia käyttää yhteenvetoanalyysin keinona tarkistaa onko joitakin kriittisiä menestystekijöitä jäänyt huomaamatta (Toivanen 2001, 125).

Viidentenä vaiheena on tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen. Tavoitteiden ja mittareiden määrittämisen pohjana toimii BSC:ssä näkökulmien valinta. On tehtävä päätös käytetäänkö neljää perusnäkökulmaa, vai muokataanko perusmallia esimerkiksi kolmen- tai viiden näkökulman malliksi. Tavoitteiden tulee kytkeytyä yrityksen visioon, strategiaan ja kriittisiin menestystekijöihin. Strategisen mittariston rakentamisessa katsontanäkökulma on pitkäjänteisempi kuin operatiivisen mittariston tapauksessa, ja tämä vaikuttaa mittareiden valintaan. Valittavien mittareiden tulee olla olennaisia organisaation toiminnan kannalta. (Toivanen 2001, 125-127) Kuten neljännessä vaiheessa mainitaan, niin yrityksen kriittisinä menestystekijöinä voivat olla yrityksen henkilöstön osaaminen ja tiedot sekä myös esimerkiksi yrityksen maine tai muut laadulliset tekijät. Näihin laadullisiin tekijöihin voi olla hyvin

haasteellista luoda tavoitteita ja mittareita mittaamaan kriittisten menestystekijöiden ja strategian saavuttamista. Tästä johtuen laadulliset kriittiset menestystekijät on pyrittävä muokkaamaan määrällisiksi mittaamisen helpottamiseksi. Tämä voi tapahtua esimerkiksi osaamisen menestystekijän muokkaaminen tehtyjen innovaatioiden määräksi ja niin edelleen. (Rangone 1997) Osa mittareista voi olla yleisimpiä useammalle yritykselle soveltuvia, mutta kaikki eivät ja yrityksen on myös löydettävä yksilöllisempiä mittareita. Esimerkkinä verkkoliiketoiminnassa omalle toiminnalle soveltuvien mittareiden luominen, voi tapahtua luomalla mittarit perinteisen BSC:n rinnalle tai integroituna perinteisiin BSC:n näkökulmiin. (Brewer & Chung 2005) Mittareiden välillä tulee vallita tasapaino esimerkiksi taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden suhteen ja pitkän- ja lyhyen aikavälin mittareiden suhteen.

Vaiheessa viisi on tärkeää, että kriittisten menestystekijöiden, vision ja strategian kautta luodut tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamista mittaavien mittareiden välillä on selkeä yhteys. Tätä voidaan tarkastella viiden osa-alueen avulla. Tavoitteiden tulisi olla erittäin tarkkoja eikä kovinkaan laajoja tai väljiä, koska tällöin on helpompi mitata yrityksen toiminnan etenemistä. Kuten edellisessä kappaleessakin mainitaan, niin tavoitteet on syytä tehdä mitattaviksi. Tämä voi olla ajoittain hankalaa laadullisten tavoitteiden, kuten henkilöstön osaamisen kanssa. Tärkeää muun muassa motivaation kannalta on tavoitteiden luominen saavutettavissa oleviksi, mutta kuitenkin haastaviksi. Mahdottomasti saavutettavissa oleva tavoite ei kannusta henkilöstöä parhaimpaansa ja samoin voi käydä myös liian helposti saavutettavissa olevan tavoitteen kanssa. Jos vuoden myyntitavoite saavutetaan esimerkiksi jo lokakuussa, niin henkilöstö voi pyrkiä myymään loppuvuonna mahdollisimman vähän, jotta seuraavankin vuoden tavoitetta ei tehtäisi liian vaativaksi ja se olisi helppo saavuttaa. Tavoitteiden on oltava työympäristöön sopivat ja henkilöiden, joita tavoite koskee, on pystyttävä vaikuttamaan tavoitteen saavutettavuuteen. Viimeinen osa-alue tavoitteiden ja mittareiden integroimisessa on aikajänne. Tavoitteiden saavuttamiseksi on asetettava aikaraja, jotta voidaan mitata ja seurata onko tavoitteita saavutettu halutussa ajassa. (Shahin & Mahbod 2007)

Kuudentena vaiheena on organisaation sitouttaminen. Organisaation sitoutumisella BSC-projektiin saavutetaan parhaillaan BSC:n ohjausvaikutus ja henkilöstön osallistuminen yrityksen strategian toteuttamiselle ja vision tavoittelemiselle. Sitouttaakseen henkilöstönsä yrityksen on mahdollistettava henkilöstön vaikuttaminen erityisesti juuri heihin vaikuttaviin tekijöihin ja mittareihin. Seitsemäntenä vaiheena on mittariston täydentäminen ja karsinta. Tässä vaiheessa on syytä vielä täsmentää halutaanko mittariston olevan voimakkaasti strategiaan ja visioon perustuva noin 8-16 mittaria sisältävä ohjausväline vai valvontaväline useampine mittareineen. Kahdeksantena vaiheena on mittariston sovittaminen organisaation eri osiin. (Toivanen 2001, 128-130)

Yhdeksäntenä vaiheena ja tämän tutkimuksen kannalta viimeisenä vaiheena on toimintasuunnitelman laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuten nimikin kertoo, niin toimintasuunnitelmassa keskeistä on selvittää ne tehtävät toimenpiteet, joilla strategia ja siihen pohjautuvat tavoitteet saavutetaan. Tärkeää on päättää millaisia resursseja jonkin toimenpiteen suorittaminen vaatii, kuka toimenpiteen tulee toteuttamaan ja mikä on tavoitteen saavuttamiselle asetettu aikaraja. (Toivanen 2001, 130-131)

Edellä käsitellyissä Kaplanin ja Nortonin (1993) mallissa ja Toivasen (2001) mallissa on paljon yhtäläisyyksiä. Molemmat perustuvat BSC:hen ja asettavat siten strategian ja vision mittariston lähtökohdaksi. Näistä johdetaan kriittiset menestystekijät, joihin pohjautuu mittaristossa käytettävä mittarit ja tavoitteet joiden saavuttamista mitataan sekä toimintasuunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuten edelläkin mainitaan, niin Kaplanin ja Nortonin malli soveltuu paremmin isoille yrityksille ja tässä lopputyössä tehtävässä tutkimuksessa suorituskykymittariston luomisen perustana käytetään ensisijaisesti Toivasen projektimallia. Toivasen malli pilkkoo Kaplanin ja Nortonin mallin selkeämmiksi osiksi ja johdattaa siten tekijää yksityiskohtaisemmin suorituskykymittariston luomisessa, ottaen huomioon samalla suomalaisen yrityskulttuurin ja kokoluokaltaan pienemmätkin yritykset. Tutkimuksessa näkyy Kaplanin ja Nortoninkin mallista haastattelukierrosmainen työote, koska tutkimuksessa mittariston luomisessa käydään virallisten haastatteluiden lisäksi tarkentavia keskusteluita/haastattelukierroksia mahdollisimman hyvän mittariston luomiseksi.

3 EMPIIRINEN ANALYYSI

Empiirinen analyysi- luvun alussa käsitellään tutkimuksen tutkimusmetodologiaa, jossa käydään läpi tutkimusmenetelmät ja tutkimusstrategia sekä lisäksi käydään läpi miten tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin. Tämän jälkeen esitellään case-yritys lyhyesti ja kerrotaan kuinka haastattelut toteutettiin yrityksessä ja mitä muita tiedonkeruun menetelmiä tässä tutkimuksessa on hyödynnetty.

Tämän jälkeen empiirisessä analyysissä luodaan case-yritykselle suorituskyvyn mittaristo käyttäen hyväksi soveltuvasti Toivasen (2001) edellä esiteltyä BSC:n suorituskykykymittariston luomisen mallia. Haastattelun alussa varmistetaan omistajien projektiin sitoutumisen. Tämän jälkeen haastattelussa käydään läpi yrityksen visio, strategia ja kriittiset menestystekijät, joiden pohjalta luodaan case-yritykselle mittarit eri näkökulmiin. Case-yrityksen tapauksessa painotamme perinteisimpien mittareiden rinnalle luotavien verkkoliiketoiminnan mittareiden integroimista BSC:n näkökulmiin. Mittareille luodaan myös tavoitteet ja lisäksi luodaan toimintasuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Mittareiden luomisen jälkeen analysoidaan luotua mittaristoa varmistamalla syy-seuraussuhteiden toteutuminen, tasapainon toteutuminen mittaristossa, mittareiden ja tavoitteiden välisten yhteyksien toteutuminen sekä verkkoliiketoiminnan mittareiden käyttökelpoisuus verkkoliiketoiminnan mittaamiseen tarkentavien kysymysten avulla. Tutkimuksen empiiriseen analyysiin voidaan todeta olevan selvästi yhteydessä luvussa 1.5 esitettyyn tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, muodostaen näin loogisen yhteyden tutkimuksen teorian ja empirian välillä.

3.1 Tutkimusmetodologia

Tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Laadullinen ja määrällinen tutkimus muodostavat kuitenkin käytännössä jatkumon ja selkeää erottelua laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä voi olla vaikea ja jopa tarpeetonta tehdä. Menetelmät voidaan nähdä toisiaan täydentävinä menetelmiä, kilpailevien menetelmien sijaan. (Hirsjärvi et al. 2000, 124-125)

Tämä tutkimus tulee painottumaan selkeämmin laadulliseksi eli kvalitatiiviseksi tutkimukseksi määrällisen tutkimuksen sijaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on eroteltavissa tyypillisiä piirteitä, joita voidaan nähdä myös tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa tiedot kerätään pääasiassa haastatteluiden avulla eli case-yrityksen omistajat toimivat tiedonkeruun lähteinä. Haastatteluiden perusteella saadaan luotettavaa tietoa yksittäistapaukseen liittyen ja haastattelun yhteydessä voidaan tehdä myös havaintoja hyödyttämään tutkimusta. Tavoitteena tutkimuksessa on antaa tutkittavien eli yrityksen omistajien oman äänen pääsemistä esille, koska tutkimuksessa juuri yrityksen strategiat, visio ja kriittiset menestystekijät ovat mittariston luomisen keskiössä. Näin ollen näiden esiintuominen ilman omistajien näkemyksiä olisi hyvin haasteellista ja voisi pahimmillaan johtaa virheellisten mittareiden luomiseen yrityksen tarpeisiin nähden. Hyvä tapa omistajien äänen esiintuomiseksi ovat haastattelut ja tässä tutkimuksessa tullaan tekemään puolistrukturoituja haastatteluita. Kuten edellä käy ilmi, niin kohdeyritystä tarkastellaan ainutlaatuisena tapauksena ja tutkimuksen case-yritys on valittu kohteeksi tarkoituksenmukaisesti, case-yrityksestä kumpuavan tarpeen täyttämiseksi. Laadulliseen tutkimukseen liittyy tiiviisti myös induktiivinen analyysi, jossa aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti. Induktiivisessa analyysissä ei tutkija määrää sitä mikä on tärkeää, vaan aineistosta, tässä tutkimuksessa pääasiassa haastatteluista, kumpuavat tutkimuksen tärkeät asiat. (Hirsjärvi et al. 2000, 155)

Tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen luokkaan: 1) kokeelliseen tutkimukseen, 2) survey-tutkimukseen ja 3) case- eli tapaustutkimukseen. Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiana on tapaustutkimus eli case-tutkimus. Tapaustutkimuksessa on tarkoitus tutkia ja saada tietoa yhdestä tapauksesta, tässä yhteydessä case-yrityksestä, jolle suorituskykymittaristo luodaan. Tyypillistä tapaustutkimuksessa on yksittäisen tapauksen tutkimisen lisäksi tutkia tapauksen yhteyttä ympäristöönsä. Yhtenä etuna tapaustutkimuksessa onkin tapauksen kohteen, tässä tutkimuksessa yrityksen, ymmärtämistä kokonaisvaltaisesti kohteelle tyypillisessä ympäristössä. (Hirsjärvi et al. 2000, 122-123; Koskinen et al. 2005, 154-157)

Tapaustutkimus on laaja sateenvarjokäsité tutkimukselle, joka sisältää useita erilaisia alametodeja tutkimuksen toteuttamiselle. Yksi alametodeista on konstruktiiivinen tutkimus. Tässä lopputyössä tehtävässä tutkimuksessa voidaan nähdä useita Lukan (kts. Metodix 2015) käsittelemälle konstruktiiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta keskeiseen ongelmaan ratkaisu. Yrityksen kannalta ongelmana on liiketoiminnan seuraamisen ja kehittämisen kannalta puuttuvat mittarit, minkä takia liiketoiminnan kehittäminen ei perustu faktoihin. Ongelman ratkaisu tehdään kehittämällä konstruktio, eli tässä tapauksessa suorituskykyymittaristo. Konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä ovat myös tutkimuksen kytketyminen teorioihin ja tutkijan ja yrityksen tiimimäinen yhteistyötä ongelman ratkaisemiseksi. Tämän tutkimuksen empiirinen osio voidaan selkeästi yhdistää teoriaosuudessa käsiteltyihin teorioihin, joten siltäkin osin konstruktiiivisen tutkimuksen piirteet näkyvät työssä. Huolimatta siitä, että tutkimusta ei ole tehty yrityksen tiloissa ja keskeisin tiedonkeruun menetelmä on haastattelut, niin tutkija ja yrityksen edustajat ovat myös käyneet epävirallisia keskusteluita puhelimitse ja tietokoneen välityksellä virallisten haastatteluiden ulkopuolella. Näin ollen tiimimäinen työskentelyote toteutuu tutkimuksessa.

Tiedonkeruu tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa usein haastatteluin ja tutkien yritykseen liittyviä dokumentteja. Dokumentit toimivat helppona tapana tutustua tapaukseen ja saada peruskäsitys tutkittavasta tapauksesta. Useamman kuin yhden lähteen käyttö mahdollistaa myös laajemman tutkimisen kuin mitä yhden lähteen, esimerkiksi pelkän haastattelun, käyttö mahdollistaisi. (Hirsjärvi et al. 2000, 122-123; Koskinen et al. 2005, 157-159) Tässä tutkimuksessa pääasiallisena tiedonlähteenä toimivat yrityksen omistajille tehtävät haastattelut. Lisäksi lähteenä käytetään joitakin yrityksen sisäisiä dokumentteja, kuten tilinpäätöksiä ja case-yrityksessä käytettäviä analysointityökaluja.

Tiedonkeruun menetelmistä haastattelut ovat käytetyimpiä menetelmiä ja se sopii hyvin erilaisiin tutkimustarkoituksiin joustavana menetelmänä. Myös tässä tutkimuksessa haastattelut toimivat tiedonkeruun päämenetelmänä. Haastattelun etuna esimerkiksi kyselylomakkeella tehtävään tiedonkeruuseen on haastattelijan mahdollisuus motivoida haastateltavia ja haastatteluiden mukanaan tuoma joustavuus

toimii etuna. Joustavuus näkyy muun muassa täsmennysten ja syventävien kysymysten kysymisenä haastattelun aikana. Tarvittaessa myös haastattelukysymysten järjestystä voidaan muokata tilanteen mukaan joustavasti. Haastattelu sopii monesti hyvin myös tilanteissa, joissa kysytään haastateltavan kannalta kriittisistä tai salaisista asioita, kuten tämän tutkimuksen yhteydessä strategiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34-36)

1980-luvulta lähtien puolistrukturoitujen haastatteluiden, joita voidaan kutsua myös teemahaastatteluiksi, merkitys on lisääntynyt taloustieteissä ja oikein toteutettuna teemahaastattelu onkin erittäin hyvä menetelmä. Teemahaastattelu on myös haastateltavalle motivoiva kokemus, joka on helppo järjestää ja se tuo myös strukturoitua haastattelua paremmin haastateltavan näkökulmia ja ääntä esille ja näistä syistä teemahaastattelu sopii erittäin kohteena olevan case-yrityksen tapauksessa. Teemahaastattelussa tärkeässä roolissa on haastattelurunko ja sen kaksi keskeisintä funktiota. Haastattelurungon avulla varmistutaan, että kaikki tarvittavat kysymykset esitetään haastateltavalle ja, että haastattelu olisi mahdollisimman luonteva. (Eskola & Suoranta 2005, 86; Koskinen et al. 2005, 105-106) Kaikkien keskeisten kysymysten kysymisen varmistaminen on tässä tutkimuksessa erittäin tärkeää, koska mittareiden määrittäminen heikoilla tiedoilla voisi olla yrityksen toimien kannalta tuhoisaa. Näin ollen esimerkiksi avoimen haastattelun liian vapaamuotoinen keskustelu, voisi pahimmassa tapauksessa jättää aukkoja, jotka vähentäisivät mittareiden luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta.

3.2 Case-yrityksen esittely ja tiedonkeruun toteutus yrityksessä

Case-yrityksenä tässä tutkimuksessa on muutamia vuosia sitten perustettu pk-sektorin yritys, joka toimii kaupan alalla. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä kaksi perustaja-omistajaa ja koodarin palvelut ostetaan tällä hetkellä ulkopuolisina palveluina. Koodaamisen palveluita ostetaan tällä hetkellä noin 50 %:sti kokopäiväisestä työajasta. Yrityksen koko liikevaihto muodostuu tällä hetkellä verkkoliiketoiminnasta, joten koodaamisen palvelut ovat yritykselle tärkeitä. Vuoden 2015 aikana verkkoliiketoiminnan rinnalle ollaan avaamassa fyysisen kauppapaikka, mikä tulee

alkuvaiheessa työllistämään yhden lisätyöntekijän yritykseen. Yritys tulee palkkaamaan myös tämän vuoden aikana, tai viimeistään ensi vuoden alussa, koodaamisen asiantuntijan täysipäiväisesti yritykseen. Vuoden loppuun mennessä yrityksen on siis tarkoitus työllistää kaksi työntekijää omistajiensa lisäksi. Yrityksen arvioitu liikevaihto vuodelle 2015 on noin 200 000 euroa. Liikevaihdon vaihteluväli on kuitenkin suuri, johtuu suureksi osaksi kivijalkakaupan perustamisen mukanaan tuomasta epävarmuudesta. Yrityksen ja sen omistajien tavoitteena on kuitenkin tämän ja tulevien vuosien aikana voimakkaasti kasvattaa liikevaihtoaan ja suorituskyvyn mittaristo toimii tukena tässä projektissa. Tehtävät henkilöstöhankinnat ovatkin osa kasvun mahdollistajia ja yrittäjät näkevät ettei lisää henkilöstöä tarvitse edellä mainittujen palkkausten lisäksi tehdä kasvusta huolimatta pitkään aikaan, koska toimintojen automatisointi on keskeinen tavoite yritykselle. Toimialan liikevaihdon mediaani on varsin matala, ja case-yritys arvioi liikevaihtonsa olevan melko selkeästi alan mediaania suurempi jo vuonna 2016. Alan kotimaisten vertailu- eli benchmarkyritystenkin liikevaihto on alle 5 miljoonia euroa ja henkilöstöä on noin 10. Voidaankin siis todeta alan yritysten olevan keskimäärin hyvin pieniä sekä alan suurtenkin yritysten olevan melko pieniä, ainakin Suomessa. Tästä kaupanalan osa-alueesta tekee kuitenkin hyvin mielenkiintoisen monia muita kaupan alan osa-alueita suuremmat katteet, mutta haasteen muodostaa riittävien volyymien aikaansaaminen. Case-yritys onkin kotimaisen myynnin kasvattamisen lisäksi myynyt tuotteitaan Suomen rajojen ulkopuolelle, laajentaakseen asiakaskuntaansa. Tämä mahdollistaa myynnin nopeamman kasvattamisen, kuin mitä se pelkillä kotimaan markkinoilla olisi mahdollista. (Toimiala Online 2015)

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina haastatteluina yrityksen tiloissa huhtikuun 2015 aikana. Haastatteluita tehtiin kaksi kappaletta (LIITE 1 & 2), joissa molemmissa paikalla olivat yrityksen molemmat omistajat eli kyseessä oli ryhmähaastattelut. Haastateltavilla on työkokemusta muun muassa verkkomarkkinoinnista ja hakukoneoptimoinnista kotimaisessa suuryrityksessä sekä oman yrityksen toiminnasta saatua verkkoliiketoiminnan kokemusta. Ensimmäisessä haastattelussa (LIITE 1) käytiin läpi yrityksen visio, strategia ja kriittiset menestystekijät. Tämän jälkeen luotiin mittarit eri näkökulmiin, näille mittareille tavoitteet ja toiminta-

suunnitelmat. Ensimmäisessä haastattelussa luotiin kaikki muut mittarit, paitsi verkkoliiketoiminnan mittarit. Toisessa haastattelussa (LIITE 2) keskitytään verkkoliiketoiminnan mittareiden luomiseen. Pohjana toisen haastattelun kysymyksille toimii edellä luvussa 2.5 käsitelty Brewserin ja Chungin (2005) malli, johon on integroitu täydentäviä kysymyksiä verkkosivujen mittaamiseen ja asiakasnäkökulman tarkempaan mittaamiseen. Myös toisen haastattelun aikana luotujen mittareiden pohjana toimivat ensimmäisessä haastattelussa läpikäyty visio, strategia ja kriittiset menestystekijät. Yrityksen strategian, vision ja kriittisten menestystekijöiden määrittämisessä tuodaan puhtaasti omistajien omia ajatuksia esille. Sen sijaan mittareiden luomisessa ja niille asettavien tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien laatimisessa haastattelut olivat vuorovaikutteisia. Haastateltavien osaaminen ja tietämys omasta liiketoiminnasta yhdistettynä haastattelijan osaamiseen muun muassa taloudellisten mittareiden luomiseen liittyen antoi mahdollisuuden vastavuoroiselle keskustelulle ja yrityksen toiminnan kannalta parhaiden mahdollisten mittareiden luomiselle. Haastatteluissa edettiin pääpiirteittäin haastattelurunkojen mukaan, mutta esimerkiksi mittareiden luomisessa keskustelu oli vapaampaa. Ensimmäinen haastattelu (LIITE 1) oli kestoltaan hieman päälle 90 minuuttia ja toisen haastattelun (LIITE 2) kesto oli noin tunnin. Haastattelut nauhoitettiin haastattelijoiden luvalla ja haastattelut litteroitiin. Haastatteluiden aineistoa on lähdetty analysoimaan luokittelemalla mittarit ja niihin liittyvät tavoitteet ja toimintasuunnitelmat mittariston neljään eri näkökulmaan. Aineiston analysoinnissa on myös kiinnitetty huomiota, että mittaristo on selkeästi yhteydessä yrityksen strategiaan ja visioon ja, että mittareiden syy-seuraus-suhteet toteutuvat. Kuten edelläkin mainitaan, niin haastatteluista kumpuaa yrityksen kannalta tärkeät mittarit, eikä tutkija määrää mitä on tärkeää mitata.

Haastatteluiden lisäksi haastateltavien kanssa käytiin läpi yrityksen sisäisiä dokumentteja. Näihin kuuluivat heidän toiminnastaan käyttämät analysointityökalut, joissa käytiin läpi muun muassa heidän verkkosivuistaan käyttämiä mittareita ja mietittiin näiden käyttökelpoisuutta strategiaan pohjautuvan mittariston mittareina. Toisena merkittävänä sisäisenä dokumenttina käytettiin yrityksen aiempia tilinpäätöksiä sekä tämän vuoden kuukausiraportteja. Myös konstruktiviselle tutkimukselle tyypillistä tiimimäisempää tutkimusotetta tehtiin epävirallisine keskusteluineen, eri-

tyisesti yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Näitä keskusteluita käytiin kahden virallisen haastattelun ennen ja jälkeen. Haastatteluiden jälkeen käydyt epäviralliset keskustelut liittyivät mittarien hienosäätämiseen yrityksen tarpeisiin soveltuviksi ja muuttamien haastatteluiden kysymysten kohdalla tarkentavien seikkojen läpikäymistä.

3.3 Suorituskykymittariston luominen

Case-yrityksellä on pidemmän aikaa ollut halua ja tarvetta luoda strategiaan pohjautuvia mittareita liiketoimintansa kehittämiseksi. Selkeä päätös projektin aloittamisesta tapahtui kuitenkin vasta, kun yritys sai tämän tutkimuksen tekijän mukaan projektiin tuomaan täydentävää liiketalouden osaamista yrittäjien oman osaamisen rinnalle. Yrityksen sisällä oleva verkkoliiketoiminnan, kuten esimerkiksi hakukoneoptimoinnin, osaaminen ja tekninen osaaminen ovat hyvää, mutta liiketaloudellisen osaamisen, kuten esimerkiksi tasapainoisen mittariston luomisen suhteen osaaminen on rajoittunutta. Nämä osaamisen puutteet on toiminut hidasteena projektin käynnistämiseksi. Keskeisin syy mittareille ja projektin käynnistämiseksi on yrityksen muuttuva toimintaympäristö ja nyt sekä jatkossa tehtävät voimakkaat panostukset liiketoimintaan. Muutosten johdosta yrityksellä on suuri tarve perustellummalle päätöksenteolle ja mittariston avulla saatava tieto toimii perusteena päätöksille. Mittariston tarkoituksena on siis nykytilanteen selvittäminen ja liiketoiminnan kehittäminen.

Suorituskyvyn mittaamisen hyödyt nähdään case-yrityksessä huomattavasti sen tuomia haittoja suurempina. Toistaiseksi yrityksen talouden tarkastelu on ollut lähinnä tilitoimiston heille tarjoamien kuukausiraporttien ja tilinpäätösten varassa. Näissä on myös ollut ongelmia sen suhteen miten tiedot on jaksotettu kullekin kuukaudelle ja luotettavuus ei ole ollut aina kovinkaan hyvää. Tästä johtuen mittariston hyötyinä yrittäjät näkevät laajemman ja ajantasaisemman tiedon yrityksen nykytilasta toiminnan kehittämiseksi. Nykytilanteen ymmärtäminen auttaa yrittäjiä tietämään mennäänkö kohti vision määrittelemää suuntaa vai ei. Nykytilanteen ymmärtäminen on haastateltavien mukaan ensisijaisen tärkeää, jotta voidaan tehdä oikeita ratkaisuja kehittämään liiketoimintaa. Tällä hetkellä ratkaisuja on tehty lähinnä yrit-

täjien omaan tunteeseen perustuen, eikä ratkaisuilla ole aina ollut niin sanottua järkiperustetta olemassa. Lisäksi selkeä hyöty on mittareiden strateginen kytkentä. Toistaiseksi case-yrityksen käyttämät mittarit ovat olleet lähinnä verkkosivujen kehittämisprojekteissa käytettyjä lyhytaikaisia mittareita. Esimerkkinä tästä on jonkun ominaisuuden tuominen verkkosivuille ja sen seuraaminen esimerkiksi kuukauden ajan ja tämän jälkeen on tehty uusi muutos ja seurattu sen kehitystä toisilla mittareilla. Näin pidempiaikaisempi ja strategiaan pohjautuva mittaaminen on puuttunut lähes kokonaan. Haastateltavat eivät näe projektin haittoja kovinkaan suurina verrattaessa niitä saataviin hyötyihin. Tällä hetkellä yrityksessä ei tarkkaan tiedetä mitä pitäisi seurata, mitkä tekijät ovat menestymisen kannalta kaikkein oleellisimpia ja nämä hyödyt ovat yrittäjien mielestä selkeästi, esimerkiksi projektiin käytettävää aikaa verrattuna suuremmat.

3.4 Visio, strategia ja kriittiset menestystekijät

Tässä yhteydessä käymme case-yrityksen visiota ja strategiaa läpi yleisemmällä tasolla tuoden lukijalle käsityksen mihin yrityksen myöhemmin tarkasteltavat kriittiset menestystekijät ja mittarit perustuvat. Yrityksen visiota ja strategian tarkastelua ei tehdä yksityiskohtaisella tasolla, jotta toiminnan kannalta kriittistä tietoa ei päätyisi kilpailijoiden haltuun:

”Visionamme on olla myytävien tuotteiden yksi merkittävimmistä tekijöistä nimenomaan verkkoliiketoiminnassa Suomessa” (Varatoimitusjohtaja)

Tämän lisäksi case-yrityksen visiona on saada merkittävä osa liikevaihdosta ulkomaantoiminnasta. Kyseisellä kaupan toimialalla suurin osa toimijoista toimii perinteinen kivijalkakauppa edellä, kun taas case-yrityksen tapauksessa on alusta alkaen menty verkkokauppa edellä ja heidän käyttämänsä teknologiset ratkaisut ovat kilpailijoihin nähden erittäin hyvällä tasolla. Näin ollen visiossa määriteltävään tilaan on mahdollisuus päästä ja visiossa tärkeä tekijä tavoitteellisuus näkyy, ollen kuitenkin pitkällä tähtäimellä myös realistinen tulevaisuuden tila. Visiossa selkeys tulee myös esiin. Tämä näkyy muun muassa siinä, ettei pyritä olemaan kaikessa paras, vaan

on selkeä painotus verkkoliiketoimintaan. Tämä selkeyttää esimerkiksi osaamisvaatimuksia, joita tulee kehittää.

Yrittäjät mainitsevat strategianaan luoda asiakkaille erinomainen verkkokauppakokemus:

”Ylivoimainen verkkokauppakokemus on strategiana, niin teknillisiltä verkkokaupan ominaisuuksiltaan sekä asiakaspalvelukokemuksen kannalta. Käytetään merkittävästi uusia teknologioita verkkoliiketoiminnassa asiakaskokemuksen parantamiseksi” (Toimitusjohtaja)

Verkkokaupan tekniset ominaisuudet ja asiakaspalvelukokemus ovat osittain limittein olevia ja osittain toisiaan täydentäviä asioita case-yrityksen tapauksessa. Asiakaspalvelulla yrittäjät tarkoittavat koko verkkokaupankäyntiä käsittävää toimintaa, eikä vain esimerkiksi vikatilanteissa tapahtuvaa kontaktin ottamista yritykseen. Tilanne on haastateltavien mielestä hieman päinvastainen kuin monesti kuvitellaan, koska verkkosivujen asiakaspalvelukokemuksen tekeminen niin aukottomaksi kuin mahdollista, minimoi tarpeen yhteydenottoon yritykseen ja luo siten hyvän asiakaspalvelukokemuksen. Myös verkkokaupan tekniset ominaisuudet, joista kaikki eivät edes näy asiakkaille, mutta automatisoivat toimintaa ja luovat sujuvuutta verkkokauppaan, toimivat keskeisenä osana strategiaa ja tämä mahdollistaa muun muassa monia alan toimijoita paremman kannattavuuden toteutumisen. Hinnan suhteen yritys pyrkii vastaamaan kilpailijoiden hintoihin, mutta ei pyri voimakkaasti kuitenkaan alittamaan muiden hintoja, vaan luottaa muun muassa erinomaiseen asiakaskokemuksen luomiseen ja sitä kautta syntyvään asiakkaan ostopäätöksen syntymiseen omassa yrityksessään.

Kriittiset menestystekijät ovat niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat yrityksen nykyisen ja tulevan menestymisen markkinoilla. Edellä käsitellyt case-yrityksen visio ja strategia toimivat pohjana kriittisille menestystekijöille. Yrityksillä yleisesti ja tämän tutkimuksen case-yrityksellä on useita kymmeniä tekijöitä, jotka ovat tärkeä osa yrityksen menestyksessä. Tässä yhteydessä pureudutaan kuitenkin näistä menestystekijöistä kaikkein kriittisimpiin.

Kaikista menestystekijöistä kriittisin ja monissa muissakin kriittisissä menestystekijässä isossa roolissa case-yrityksellä on teknologia. Teknologia näkyy voimakkaasti muun muassa talouden ja asiakaskokemuksen kannalta kriittisissä tekijöissä sekä myöhemmin käsiteltävässä sisäisen logistiikan mittarissa. Case-yrityksen kriittiset menestystekijät ovat:

- Teknologioiden ja verkkoliiketoiminnan osaaminen
- Automaatio
- Logistiikka
- Erinomaisen verkkokauppakokemuksen tarjoaminen
- Kasvu
- Kannattavuus

Case-yrityksen tapauksessa teknologioiden ja verkkoliiketoiminnan osaaminen on itsestään selvyys, kun puhutaan kriittisistä menestystekijöistä. Monet kilpailevat yritykset käyttävät niin sanotusti bulkkina toteutettua eli monille yrityksille soveltuvaa verkkokauppapohjaa, joka ei ole kovin yksilöllinen tai kaikissa tapauksissa asiakasystävällinen. Case-yrityksen tapauksessa on luotu hyvin yksilölliset sivut, joiden rakentamiseksi vaaditaan ymmärrystä verkkoliiketoiminnasta kokonaisuudessaan ja sen taustalla olevasta teknologiasta. Lisäksi teknologioiden hyödyntäminen niin sanotuissa back-end- toiminnoissa vaatii ymmärrystä teknologioiden toimintaperiaatteista.

Kuten edellä mainitaan, niin teknologia on yrityksen yksittäinen tärkein menestystekijä, joka vaikuttaa lähes kaikkiin muihinkin menestystekijöihin. Teknologia on keskeinen tekijä esimerkiksi automatisoinnin ja kannattavuuden menestystekijöissä. Teknologia vaikuttaa yrityksen muun muassa yrityksen sisäiseen logistiikkaan automaation kautta. Sisäinen logistiikka korostuu erityisesti kasvun myötä, jolloin case-yrityksen tuotevirta yrityksen sisällä kasvaa. Tuotevirran kasvaessa halutaan prosessi automatisoida mahdollisimman pitkälle, jotta tarve ihmistyövoimalle olisi mahdollisimman pieni ja sitä kautta muun muassa edellytykset kannattavuudelle olisivat mahdollisimman hyvät.

Kuten monilla muillakin verkkokaupoilla, niin case-yritykselläkin logistiikka ja siihen liittyvät nopeat toimitukset on kriittinen menestystekijä. Logistiikka ei välttämättä ole yrityksen kilpailijoistaan erottava menestystekijä, koska parhaat kilpailijat pystyvät tarjoamaan samoja toimitusaikoja case-yrityksen kanssa. Toisaalta hidas logistinen ketju voi olla tekijä, jonka takia asiakas saattaa jättää tilauksen tekemättä. Tästä syystä logistiikka on kriittinen tekijä case-yrityksen menestyksen kannalta. Haastateltavat toteavat, että logistiikassa on kilpailuetua saavutettavissa muillakin kuin nopeuteen liittyvillä tekijöillä.

Keskeinen kriittinen menestystekijä yrityksen kannalta on laadukkaat verkkosivut, jotka tarjoavat erinomaisen asiakaskokemuksen. Tämä käy ilmi jo case-yrityksen strategiaa tarkasteltaessa. Erinomaisen verkkokauppakokemuksen tarjoamiseen kuuluu muun muassa laadukkaat tuotteet, monipuoliset maksutavat ja innovatiiviset tavat tarkastella ostettavia tuotteita. Osa asiakaskokemuksesta saattaa syntyä asiakkaan sitä itse edes huomaamatta ja asiakas saattaa ymmärtää asian vain yleisellä tasolla kuten, että verkkokauppa on selkeämpi kuin joku toinen verkkokauppa. Myös valikoiman laajuus on osa erinomaista asiakaskokemusta verkkokaupassa. Laaja valikoima tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden löytää mielekkäitä tuotteita itsellensä, lahjaksi muille ja laaja valikoima vähentää myöskin asiakkaiden siirtymistä kilpailijoille, jos tuote löytyy yrityksen verkkokaupasta.

Kasvu kriittisenä menestystekijänä on yritykselle selviö. Tällä hetkellä case-yritys on varsin pieni toimija alalla ja vaikka kyseisellä kaupan alalla katteet ovatkin hyvät, kuten edellä mainitaan, niin volyymien lisääminen on tällä hetkellä kriittistä, jotta absoluuttisestikin mitattuna yritys pystyy tuottamaan omistajilleen riittävästi taloudellista arvoa. Kasvu parantaa myös case-yrityksen neuvotteluvoimaa markkinoilla ja yritys saa vallattua markkinaosuuksia kilpailijoilta heitä voimakkaammalla kasvulla.

Kannattavuuden kriittisellä menestystekijällä tarkoitetaan pelkistetysti, että yritys tekee tai yrityksellä on vähintään edellytykset tehdä hyvää tulosta. Tällä tarkoitetaan sitä, että voimakkaimman kasvun aikaan kulut esimerkiksi markkinointiin, henkilöstöön tai uuteen teknologiaan voivat viedä osan kannattavuudesta pois, mutta ko-

vimman kasvun jälkeen kulurakenne mahdollistaisi erittäin kannattavan liiketoiminnan. Terveeseen kulurakenteeseen liittyy myös teknologia voimakkaasti. Kaikki mikä vain mahdollista pyritään automatisoimaan ja siten tarve työvoimalle pyritään pitämään minimissä, koska työvoima on alalla merkittävä kuluerä.

3.5 Mittariston luominen ja sen näkökulmat

Case-yrityksessä tehtyjen haastatteluiden perusteella nähtiin tarpeelliseksi perinteiseen BSC:hen kuuluvien neljän näkökulman eli talouden-, asiakkaan-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulman käyttäminen myös case-yrityksellä. Vaihtoehtona näiden neljän näkökulman lisäksi olisi ollut tuoda verkkoliiketoiminta omaksi näkökulmaksi, mutta verkkoliiketoimintaan liittyvät kriittiset menestystekijät sekä kriittisistä menestystekijöistä johdetut mittarit ovat tiiviissä yhteydessä muihin näkökulmiin. Näin ollen verkkoliiketoiminnan mittarit päätettiin integroida näihin edellä mainittuihin neljään näkökulmaan. Case-yrityksessä mittaamista on lähinnä ollut verkkosivujen toimintaan liittyen ja tasapainoisen ja eri näkökulmien huomioivien mittareiden sisältämää mittaristoa ei ole ollut olemassa. Näiden neljän edellä mainitun näkökulman avulla pyritään löytämään tasapainoinen mittaristo case-yritykselle, jota yrityksessä voidaan tarvittaessa jatkossa muokata entistä paremmin yrityksen toimintaan sopivaksi, yrityksen toiminnan kehittyessä ja muuttuessa.

3.5.1 Oppimisen ja kasvun näkökulman mittari ja tavoite

Mittareiden ja niille asetettujen tavoitteiden käsittely aloitetaan yrityksen sisäisistä tekijöistä eli oppimisesta ja kasvusta sekä sisäisistä prosesseista. Näiden näkökulmien mittarit toimivat pohjana asiakasnäkökulmassa käsiteltäville mittareille ja sitä kautta talouden mittareille.

TAULUKKO 3. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittari, tavoite ja toimintasuunnitelma.

Kriittinen menestystekijä	Mittari	Tavoite	Toimintasuunnitelma
Teknologioiden ja verkkoliiketoiminnan osaaminen	Teknologioiden ja verkkoliiketoiminnan oppimistapahtumat	Oppimistapahtumien kasvu	Aktiivinen osallistuminen tilaisuuksiin ja oma-aloitteinen materiaalien lukeminen

Case-yritys on pieni pk-sektorin yritys, johon monet perinteiset oppimisen- ja kasvun mittarit eivät sovellu. Haastateltavat eivät esimerkiksi näe henkilöstön pysyvyyden tai työtyytyväisyyden mittaamista tällä hetkellä kahden-kolmen hengen, vuoden loppu mennessä neljän hengen, yrityksessä kovin merkityksellisenä, koska omistajayrittäjät ja yrityksessä toimiva koodari ovat tiiviissä yhteistyössä ja työtyytyväisyys näkyy päivittäisessä kanssakäymisessä. Näin ollen sille ei tarvita erillistä mittaria. Tällä hetkellä kriittisimpänä oppimisen ja kasvun mittarina ovat verkkoliiketoiminnan ja uusien teknologioiden oppimistapahtumat (TAULUKKO 3). Verkkoliiketoiminnan ja uusien teknologioiden oppimistapahtumat ovat osittain päällekkäisiä tapahtumia, koska teknologia on keskeisessä roolissa verkkoliiketoiminnassa. Oppimistapahtumiin kuuluvat koulutustilaisuudet, käytyt luennot, luetut artikkelit ja luetut kirjat. Periaatteessa kaikki tekijät ja tapahtumat jotka lisäävät osaamista teknologioista ja verkkoliiketoiminnasta kuuluvat oppimistapahtumiin. Mittarin oppimistapahtumat ovat hyvin laajat ja esimerkiksi pelkkien koulutuspäivien mittaaminen ei mittarina olisi case-yritykselle sopiva, koska yrityksessä suuri osa oppimisesta tapahtuu virallisten koulutustapahtumien ulkopuolella.

Mittari on haastatteluiden perusteella tärkeä, koska teknologioiden ja verkkoliiketoiminnan ymmärrys ja ymmärryksen kehittyminen ovat keskeisimmässä roolissa kaikkien muiden näkökulmien mittareiden ja niiden tavoitteiden saavuttamisessa. Verkkoliiketoiminnan yrityksessä, joka pyrkii automatisoimaan toimintaansa niin paljon kuin mahdollista on luonnollista, että teknologioiden osaaminen on täysin keskeinen osaamisen osa-alue. Verkkoliiketoiminnan osaamista puolestaan edellyttää kaupankäynnin tapahtuminen verkossa, mutta verkkoliiketoiminnan osaamiseen kuuluu

myös esimerkiksi hyvät neuvottelutaidot, koska esimerkiksi maahantuojien kanssa neuvotellaan uusien brändien saamisesta valikoimaan ja logistiikkakumppanien kanssa logistisista ratkaisuista.

Tälle mittarille on haastavaa löytää täsmällisiä tavoitetta ja tämän oppimisen ja kasvun mittarin ensisijainen tarkoitus onkin luoda edellytyksiä muiden näkökulmien konkreettisempien mittareiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteeksi mittarille on kuitenkin määritelty oppimistapahtumien jatkuva kasvu ja mittarin tuloksia tarkastellaan puolivuositain (TAULUKKO 3). Lyhempi tarkasteluväli ei olisi tarkoituksenmukainen, koska esimerkiksi aiheeseen liittyvien seminaarien ajankohdat vaihtelevat paljon ja kuukausittainen vaihtelu on suurta. Tavoitteena olevan oppimistapahtumien kasvun myötä case-yrityksessä valmiudet uusien teknologioiden hyödyntämiselle ja verkkoliiketoiminnan kehittämiseksi pysyvät hyvinä.

Toimintasuunnitelmana (TAULUKKO 3) oppimistapahtumien kasvattamiselle on yrittäjä-omistajien ja koodarin, sekä jatkossa palkattavan työntekijä, aktiivinen osallistuminen erilaisiin aiheeseen liittyviin seminaareihin tai luennoille sekä artikkeleiden ja muun kirjallisuuden lukeminen. Pienessä yrityksessä, joissa kaikki tekevät paljon töitä yrityksen kehityksen eteen, ei ole tarpeellista luoda tarkempia toimintasuunnitelmia tämän tavoitteen eteen. Kaikilla yrityksen toimijoilla on vastuu oman ammattitaidon kehittämiseksi.

3.5.2 Sisäisten prosessien näkökulman mittarit ja tavoitteet

Sisäisten prosessien näkökulmassa mittarit, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat on johdettu automaation, logistiikan ja erinomaisen verkkokauppakokemuksen kriittisistä menestystekijöistä. Mittareita näkökulmassa on neljä kappaletta ja mittareiden tavoitteiden toteutuessa mahdollistuu case-yrityksellä asiakasarvolupausten ja taloudellisten tavoitteiden toteutuminen.

TAULUKKO 4. Sisäisten prosessien näkökulman mittarit, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat.

Kriittinen menestystekijä	Mittari	Tavoite	Toimintasuunnitelma
Automaatio	Sisäinen logistiikka	Käytetyn ajan pienentäminen siten, että lopulta aikaa kuluu alle 30 s/tuote	Automatisoinnin parantaminen uuden teknologian avulla
Logistiikka	Toimitusaika	1-2 arkipäivää	Liikkeen perustaminen myötä palkkattava lisätyövoima
Erinomainen verkkokauppakokemus	Uudet brändit/mallit	Kaksinkertaistaminen tämän vuoden aikana, jonka jälkeen 20 % / v kasvuvauhti	Liikkeen perustaminen ja liiketoimintamallin markkinointi maahan tuojille
	Sivun palautusaika	Mahdollisimman lähellä 0 sekuntia yli 99 % ajasta	Hyvät teknologiat ja nopea reagointi poikkeustilanteissa

Sisäisen logistiikan mittari (TAULUKKO 4) on johdettu automatisoinnin kriittisestä menestystekijästä. Sisäisen logistiikan mittari käsittää kaksi vaihetta, jotka ovat tulologistiikka ja lähtölogistiikka. Yrityksen tuotteiden tulologistiikka toimii viivakoodisysteemillä ja siinä yksinkertaistettuna tarkastetaan tulleet määrät, lisätään tuotteet verkkokauppaan, tarkastetaan varastoarvot ja niin edelleen. Iso osa tästä prosessista joudutaan tällä hetkellä tekemään ihmisten toimesta manuaalisesti.

Lähtölogistiikassa tilanne on samankaltainen eli ihminen joutuu suorittamaan ison osan vaiheista. Näihin kuuluvat yksinkertaistetusti asiakaskorttien tekoa ja useat erilaiset aikaa vievät toimet logistiikkakumppanin järjestelmässä, kuten oikeiden pakettien ja lähetystyyppien hakeminen järjestelmästä.

Tämä mittari on case-yrityksen kannalta äärimmäisen tärkeä odotetun kasvun toteutuessa. Haastateltavat toteavat, että jo tällä hetkellä ajoittaiset tilauspiikit, esimerkiksi joulusesongissa, näkyvät tulo- ja lähtölogistiikan työmäärien lisääntymisessä ja se vie muilta toiminnoilta paljon aikaa yrityksessä. Automatisoinnin avulla tätä prosessia voidaan nopeuttaa paljon. Paitsi, että sisäistä logistiikkaa saadaan nopeutettua automatisoinnin avulla, niin myös inhimillisen työn virhemarginaali esimerkiksi osoitekortin suhteen pienenee tai poistuu jopa kokonaan. Automatisoinnin avulla mahdollistetaan esimerkiksi parempi kannattavuus, koska tarve uusille työntekijöille ei lisäännä yhtä voimakkaasti suhteessa liikevaihdon kasvuvauhtiin:

”Jatkossa tehdään keskustelevat järjestelmät oman ja logistiikkakumppanin välillä, niin selvittää muutamalla klikkauksella siitä missä nyt menee useita minutteja ja tämä helpottaa prosessia. Parantaa toimitusvarmuutta, koska virhemarginaali pienenee, koska seurantakoodien suhteen virhemarginaali poistuu käytännössä kokonaan. Varmuutta, toimitusnopeutta ja aikaa säästyy. Kun on kymmeniä tuotteita paketoitavana, niin nopeuttaa, jopa 1-2 tuntia päivässä parhaimmillaan, niin toi pitää automatisoida, koska ei tuota arvoa asiakkaille eikä tuo yritykseen kassavirtaa. Työntekijän aika tehokkaaseen käyttöön!” (Toimitusjohtaja)

Sisäisen logistiikan mittarin tavoitteena (TAULUKKO 4) on saada tulo- ja lähtölogistiikkaan käytetty aika putoamaan alle 30 sekuntiin/tuote eli käytännössä muutama hiiren klikkaukseen. Tavoite on tarkoitus saavuttaa kokonaisuudessaan kahden vuoden sisällä ja tämänkin jälkeen edelleen lyhentää sisäisen logistiikan tarvitsemaa aikaa. Tämä edellyttää toiminnan automatisointia helpottavia teknologioita, mutta haastatteluiden perusteella tavoite on täysin mahdollinen, eikä vaadi mahdollisuuksien suuria investointeja. Tavoitteen toteuttamiseksi tarvittavat teknologiat on jo olemassa, mutta yrityksen pitää löytää sopivat keinot ja aikaa näiden toteuttamiselle

omassa toiminnassaan. Tällä hetkellä sisäinen logistiikka vie tuotetta kohden jopa 7-8 minuuttia, ison osan prosessista tapahtuessa ihmistyönä ilman automaatiota. Automatisoinnilla aikaansaatava säästö ajassa ja välillisesti työvoiman tarpeessa odotetun kasvun toteutuessa, tai tällä hetkellä joulusesongin aikana olisi erittäin merkittävä. Tavoitteen saavuttamisessa merkittävämmässä osassa on lähtölogistiikan automatisointi, koska se vie suurimman osan sisäisen logistiikan ajasta ja on siten priorisoitu kehitettäväksi ensimmäisenä.

Logistiikan menestystekijän mittarina toimii toimitusaika (TAULUKKO 4). Toimitusajalla tarkoitetaan sitä kuinka kauan kestää toimittaa tuote asiakkaille heidän tekemästä tilauksesta. Toimitusaika on tärkeä tekijä asiakkaan ostopäätöksen kannalta ja haastattelussa selvisi, että esimerkiksi asiakkaiden antamassa palautteessa toimitusaika on keskeisimpiä esille nousevia aiheita. Tämä osoittaa toimitusajan tärkeydestä asiakkaille. Itse tuotteen toimituksen case-yritys on ulkoistanut logistiikkakumppanilleen ja siihen case-yrityksessä ei voida vaikuttaa. Kuitenkin tuotteen toimittamisessa logistiikkakumppanille on case-yrityksen sisäinen prosessi, johon he voivat vaikuttaa ja sitä kautta lyhentää toimitusaikaa asiakkaille. Logistiikkakumppanin lupaaman toimitusajan ollessa vakio, toimitusajan lyhentäminen on yrityksen omista toimista kiinni ja siksi mittari sopii sisäisten prosessien näkökulman mittariksi. Toimitusaika ei ole case-yrityksen toimialalla tekijä, joka toisi kilpailuetua pahimpiin kilpailijoihin nähden, mutta heikosti hoidettuna voi aiheuttaa asiakkaiden siirtymisen kilpailijoille.

Tällä hetkellä case-yritys pystyy lupaamaan toimituksen 1-3 arkipäivän sisällä asiakkaan tilauksesta. Usein toimitusaika on 1-2 arkipäivää, mutta ajoittain toimitus venyy kolmeen arkipäivään. Tavoitteena tälle mittarille onkin seuraavan vuoden aikana saada kaikki toimitukset tehtyä kahden arkipäivän sisällä tilauksesta (TAULUKKO 4). Mittarin tavoite on realistinen, koska toimitusajan lyhentäminen on case-yrityksen omista toimista riippuvainen ja toimintasuunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi on olemassa.

Toimintasuunnitelmana toimitusajan lyhentämiseen 1-2 arkipäivän aikana on syksyllä tehtävä liikkeen perustaminen ja sinne palkattava lisätyöntekijä (TAULUKKO

4). Toimitusaika on ollut pitkälti riippuvainen siitä, kuinka nopeasti sisäinen logistiikka on hoidettu ja kuinka nopeasti yrityksen omistajat ovat ehtineet viemään tuotteet logistiikkakumppanille. Liikkeen perustamisen ja sinne palkattavan henkilön myötä tuotteet saadaan logistiikkakumppanille toimitettua tiettyyn aikaan joka päivä, ja sitä myöden toimitukset saadaan hoidettua koko maahan 1-2 arkipäivän kuluessa tilauksesta.

Uusien brändien ja mallien määrä on yksi keskeinen sisäisten prosessien mittari erinomaisen verkkokauppakokemuksen kriittisen menestystekijän mittaamiseen (TAULUKKO 4). Uusien brändien ja mallien tuominen on useasta syystä tärkeä mitata. Uusien brändien ja mallien myötä valikoima kasvaa ja erilaisille kuluttajille löytyy paremmin heidän tarpeitaan vastaavat tuotteet ja siten asiakaskuntaa pystytään laajentamaan sekä liikevaihtoa kasvattamaan. Näin ollen myös asiakkaiden siirtyminen ostamaan kilpailijoiden kaupoista vähenee, kun saadaan laajempi valikoima tuotteita tyydyttämään ihmisten tarpeita. Uusien brändien ja mallien lisäämisessä ei ole kyse pelkästään valikoiman laajuudesta. Myös edelläkävijän rooli uusien brändien tuomisessa Suomen markkinoille ja sitä kautta syntyvä maine on tärkeä tekijä:

”Kappalemääriä ei seurata mallien välillä tai sitä kuinka paljon niitä on, mutta varaston arvoa seurataan, mikä ei kerro välttämättä valikoiman kehittymisestä. Mutta tätä pitäisi mitata, koska se on yksi tärkeitä tekijöitä meille. Voisi pilkkoa brändeihin ja yksittäisiin malleihin/tuotteisiin”
(Varatoimitusjohtaja)

”Valikoima on tärkeä ja siihen panostetaan, tuodaan myös ensimmäisenä Suomeen joitakin merkkejä eli ollaan brändiasioissa edelläkävijöitä” (Toimitusjohtaja)

Tavoitteena uusien brändien ja mallien lisäämisen suhteen on tämän vuoden aikana lähes kaksinkertaistaa brändien/mallien määrä (TAULUKKO 4). Vähimmäistavoite on kasvattaa brändien/mallien määrää 75 %, mutta brändien ja mallien määrää ei haluta kuitenkaan yli kaksinkertaistaa, koska se on myös taloudellisesti raskasta. Tämän vuoden jälkeen rauhallisempi kasvuvauhti riittää, case-yrityksen tuoden mielenkiintoisia ja myyviä brändejä/malleja myyntiin. Tavoitteena on kuitenkin jatkuvasti

kasvattaa eri brändien ja mallien määriä, joten tämän vuoden jälkeen tavoite toteutuu, jos brändi- ja mallimäärät jatkavat kasvuaan noin 20 % vuosikasvulla. Uusien brändien suhteen, joita ei vielä Suomessa myydä, ei ole haastatteluiden perusteella järkevää luoda tavoitetta, koska uusien brändien tuominen Suomen markkinoille ei ole itseisarvo. Tarkoituksena on nimenomaan tuoda mielenkiintoa herättäviä ja myyviä brändejä.

Tälle vuodelle asetettu erittäin voimakkaalle brändien/mallien kasvulle on olemassa selkeä syy ja toimintasuunnitelma. Fyysisen kauppapaikan perustamisen myötä monet brändit ovat valmiita antamaan tuotteitansa case-yritykselle myyntiin, mitä he eivät ole valmiita tekemään pelkästään verkkokauppaa toteuttavalle yritykselle (TAULUKKO 4). Haastattelussa selvisi, että monien brändien edustajien kanssa on jo eritasoisia sopimuksia olemassa brändien saamiseksi myyntiin, kun kivijalkakauppa perustetaan ja tästä syystä brändien/mallien noin kaksinkertaistaminen tämän vuoden aikana tai viimeistään ensi vuoden alun aikana on realistinen tavoite. Tavoitteen saavuttamiseksi on myös taloudellisia resursseja yrityksessä olemassa. Kaupan toimiala, jossa case-yritys toimii, on monilta toimintatavoiltaan varsin vanhoillinen ja verkkoliiketoimintaa on hieman vieroksuttua maahantuojien keskuudessa. Tästä syystä monet maahantuojat vaativat fyysisen kauppapaikan olemassaoloa brändiensä myymisen edellytyksenä. Fyysisen kauppapaikan ollessa ehdottomasti keskeisin tekijä uusien brändien ja mallien määrän kasvattamisen suhteen, niin myös maahantuojien kouluttaminen ja verkkoliiketoiminnan markkinointi ovat tärkeitä tekijöitä (TAULUKKO 4). Verkkoliiketoimintaa kohtaan on ennakkoluuloja ja esimerkiksi case-yrityksen toimintaa ei kaikkien maahantuojien osalta täysin ymmärretä. Näin ollen oman toiminnan markkinointitoimenpiteet ja ymmärryksen lisääminen maahantuojien keskuudessa on keskeinen osa toimintasuunnitelmaa.

Sisäisten prosessien näkökulmassa toinen erinomaisen verkkokauppakokemuksen mittari on sivun palautusaika (TAULUKKO 4). Sivun palautusajalla tarkoitetaan sitä kuinka kauan kestää, kun asiakas haluaa palata joltakin sivulta tai ylipäänsä kauan sivun aukeamisessa kestää. Sivunpalautusaika on keskeinen tekijä verkkosivujen ja siten verkkokaupan käytettävyyden ja sujuvuuden kannalta. Mittarin taustalla on

teknologinen osaaminen ja mittari toimivat syymittarina useille asiakasnäkökulman mittareille, kuten asiakastyytyvyydelle ja konversioasteelle.

Tavoitteena mittarissa on haastateltavien mukaan, että sivunpalautusaika olisi ole-mattoman pieni ja sitä kautta sivun sujuvuus olisi mahdollisimman hyvä ja tarjoaisi erinomaisen käyttäjäkokemuksen asiakkailleen (TAULUKKO 4). Toisena tavoit-teena on saada sivun palautusaika tasaisesti hyvin lyhyeksi (TAULUKKO 4). Mitta-riin on siis yhdistetty jatkuvuuden ulottuvuuden kautta ylhäällä oloaika, eli se kuinka usein sivusto on asiakkaiden käytettävissä. Tällä tarkoitetaan sitä, että ajoittain voi tapahtua palvelunestohyökkäyksiä, tehdään huoltotoimenpiteitä ja palveluntarjo-ajan toiminnoissa voi olla häiriöitä, jotka pidentävät sivun palautusaikaa. Sivun pa-lautusaika on mahdotonta saada täysin pois, mutta on pyrittävä pääsemään jatku-vasti lähemmäksi 0 sekuntia ja pitämään se yli 99 % ajasta siinä.

Toimenpiteinä tavoitteen saavuttamiselle latausajan suhteen on teknologioiden so-veltaminen omiin tarpeisiin siten, että sivun palautus toimii nopeasti (TAULUKKO 4). Jatkuvuuden toimenpiteinä on nopea reagointi esimerkiksi palvelunestohyök-käysyrityksiin. Myös huoltotoimenpiteiden tarkka suunnittelu mahdollisimman vähän aikaa vieviksi on tärkeä osa tavoitteen toteutumisessa. Palveluntarjoajan toimiin vai-kuttamisen ei sen sijaan ole case-yrityksellä heidän omassa vaikutusvallassaan.

3.5.3 Asiakasnäkökulman mittarit ja tavoitteet

Asiakasnäkökulman kaikkien mittareiden kriittisenä menestystekijänä toimii erin-omainen verkkokauppakokemus. Erinomainen verkkokauppakokemus on keskeisin osa yrityksen strategiaa ja asiakasnäkökulmassa määritellään siihen liittyviä mitta-reita. Näiden mittareiden tavoitteet saavutettaessa luodaan edellytykset yrityksen liiketoiminnan kasvulle ja taloudellisesti kannattavalle toiminnalle.

TAULUKKO 5. Asiakasnäkökulman mittarit, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat.

Kriittinen menestystekijä	Mittari	Tavoite	Toimintasuunnitelma
Erinomainen verkkokauppakokemus	Asiakastyytyväisyys	Säilyttää nykyinen taso	Saumaton asiakaskokemus, esim. luottamus, toimitusajat jne.
	Verkkoliiketoiminnan kotimainen markkinaosuus	5 % 6-7 vuodessa toimialan kotimaisesta verkkokaupasta	Saumaton asiakaskokemus, valikoima, toimitusajat jne.
	Liikenne/konversioaste/keskiosto	Vähintään kaksi tekijää ennallaan ja yksi kasvaa	Sujuva verkkokauppa, markkinointitoimenpiteet ja hyvän valikoiman tarjoaminen

Kaikkien asiakasnäkökulman mittarit on johdettu erinomaisen verkkokauppakokemuksen kriittisestä menestystekijästä (TAULUKKO 5). Osittain mittarit mittaavat samaakin asiaa, mutta kaikkien mittareiden avulla saadaan myös lisätietoa yrityksen tarjoaman verkkokauppakokemuksen onnistumisesta, mitä yhdellä mittarilla ei saisi.

Ensimmäisenä mittarina käsitellään asiakastyytyväisyyttä (TAULUKKO 5). Asiakastyytyväisyyden mittarissa case-yritys käyttää tähtijärjestelmää, jossa ostaneet asiakkaat voivat arvostella saamansa palvelun ja tuotteet. Tuotteen ostaneelle asiakkaalle lähetetään arvostelupyynnöksi kahden viikon sisällä ostosta liittyen ostamaansa tuotteeseen sekä itse case-yrityksen toimintaan. Arvosteluasteikko on 1-5 tähteä sekä mahdollisuus vapaamuotoiseen kommentointiin. Mittari on haastatteluiden perusteella tärkeä, koska tämän avulla yritys pystyy seuramaan ostaneiden asiakkaiden tyytyväisyyttä ja saamaan palautetta melko reaaliaikaisesti verrattuna esimerkiksi kerran vuodessa tehtävään asiakastyytyväisyystutkimukseen:

”Yksi seurantatapa on verkkosivujen tähtimittari. Jokainen ostava asiakas saa 14 päivän sisään arvostelupyynnön tuotteesta sekä kaupasta

eli yrityksen toiminnasta. Tällä hetkellä taso on x, mutta kaikki eivät käytä systeemiä. Vaikka keskiarvo on hyvä, niin tulee myös huonoa palautetta toiminnasta, ja ne ketkä sitä saaneet antaa sen myös kuulua” (Toimitusjohtaja)

Tavoitteena yrityksellä on säilyttää tähtiluokituksessaan nykyinen erinomainen tasonsa (TAULUKKO 5). Tässä yhteydessä ei kerrota tarkkaa lukua, kunnioittaen case-yrityksen anonymiteettia. Asiakastyytyväisyys halutaan pitää nykyisellä erinomaisella tasolla ja jos se laskisi, niin haastateltavat näkevät, että tällöin jotain tehdään väärin. Toisaalta täyden viiden tähden asiakastyytyväisyyden tavoittelu ei ole haastateltavien mukaan tarkoituksenomaista, koska heidän lukemiensa tutkimusten mukaan täydellinen asiakastyytyväisyys on epäluottamusta herättävä asia. Tämä siksi, että kaikista yrityksistä löytyy epäkohtia, ja täydellistä asiakastyytyväisyyttä saatetaan pitää manipuloituna. Haasteen asiakastyytyväisyyden korkealle tavoitteelle tekee voimakkaan kasvun tavoittelu, mikä voi aiheuttaa uuden ja muuttuvan tilanteen myötä hetkiä, jolloin asiakastyytyväisyyden taso voi hetkellisesti tippua useammastakin syystä.

Toimenpiteinä tähtiluokituksen erinomaisen tason säilyttämiselle tai jopa pienelle kehitykselle haastateltavat näkevät saumattoman asiakaskokemuksen tarjoamisen (TAULUKKO 5). Tämä tarkoittaa koko asiakaskokemusta verkkokaupasta. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että asiakkaalla on tarjolla kaikki mahdollinen tieto esimerkiksi tuotteiden ominaisuuksista, hinnasta, toimitusajasta, maksutavoista ja, että verkkosivut toimivat nopeasti. Muita toimenpiteitä asiakastyytyväisyyden tavoitteiden saavuttamiseksi on muun muassa luottamussignaalit, asiakaspalvelu ja valikoima. Luottamussignaaleilla tarkoitetaan esimerkiksi luotettavia maksutapoja, verkkokaupan ulkoasua ja kaupan kotimaisuutta. Ostotapahtuman on siis kaiken kaikkiaan oltava asiakkaalle mahdollisimman vaivaton ja teknologioiden osaaminen toimii keskeisenä tekijänä verkkokaupan sujuvalle toiminnalle.

Toisena mittarina on markkinaosuus (TAULUKKO 5). Kuten yrityksen visiosta käy ilmi, niin case-yritys pyrkii olemaan merkittävä tekijä oman kaupan alansa kotimai-

sessä verkkoliiketoiminnassa. Kuten myös edellisessä mittarissa, niin myös markkinaosuuden mittarin tarkoituksena on mitata erinomaisen verkkokauppakokemuksen toteutumista. Edellä käsitellyllä asiakastyytyvyyden mittarilla saadaan tietoa vain kyselyyn vastanneilta asiakkailta, joka on vain osa kaikista asiakkaista. Markkinaosuutta mittaamalla saadaan laajempaa tietoa yrityksen verkkokauppakokemuksesta kilpailijoihin verrattuna. Markkinaosuuden kasvaessa tiedetään, että asiakkaille pystytään tarjoamaan parempaa arvoa kuin mitä monet kilpailijat pystyvät ja tästä syystä markkinaosuuden mittaaminen on tärkeää. Mittari on case-yritykselle tärkeä myös siksi, että se kertoo mennäänkö visiota kohti. Mittarissa on kyse nimenomaan alan verkkomarkkinaosuudesta Suomessa, joten erinomainen verkkokauppakokemus on keskeisessä roolissa markkinaosuuden kasvattamisessa. Haastateltavat näkevät markkinaosuuden mittaamisessa useita hyötyjä. Yrityksen tiedostaessaan markkinaosuutensa ja sen kasvun, antaa se esimerkiksi enemmän neuvotteluvoimaa maahantuojien kanssa ja siten mahdollisuuden neuvotella parempia sopimusehtoja.

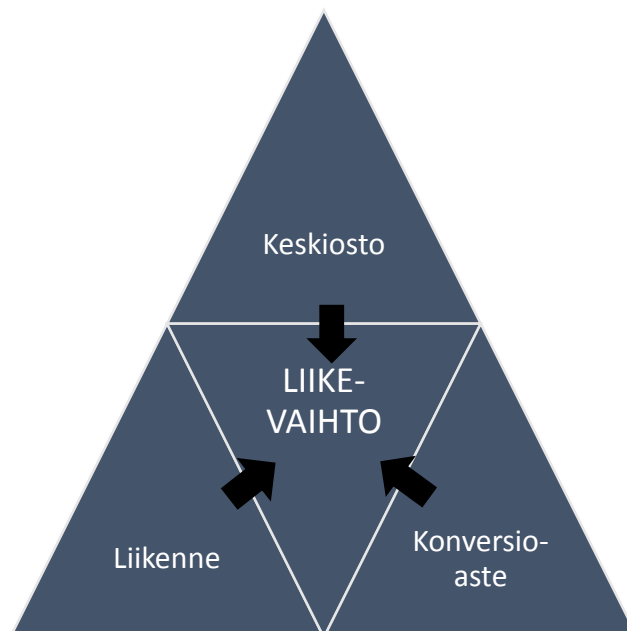
Täysin konkreettisen tavoitteen asettaminen mittarille on mahdotonta johtuen siitä, että toimialan kotimaisten verkkomarkkinoiden suuruudesta ei ole tarkkaa tietoa olemassa. Markkinoiden suuruuden arvioinnin vaikeutta lisää myös globalisaatio, koska ulkomaalaiset yritykset myyvät tuotteitaan verkossa suomalaisille asiakkaille ja päinvastoin. Haastateltavien oman alan asiantuntijuuden ja tietokantojen avulla alan kotimaiset verkkomarkkinat on arvioitu tällä hetkellä 20–25 miljoonan euron suuruiseksi. Haastattelun perusteella case-yrityksen tavoitteena on 6-7 vuoden kulluttua saavuttaa noin 5 % alan kotimaisista verkkomarkkinoista (TAULUKKO 5). Tämän vuoden lopussa arvioitu markkinaosuus on noin 1 %. Yrityksen kasvutavoitteilla tämä on realistinen, mutta haastava tavoite. Vastaavanlaisia, ja paljon voimakkaampiakin, kasvutarinoita verkkoliiketoimintaan liittyen on viime vuosilta olemassa, ja huomioiden yrittäjien osaamisen, niin tavoite on siltäkin osin realistinen. (Toimiala Online 2015)

Saavuttaakseen markkinaosuustavoitteensa on case-yrityksen pystyttävä tarjoamaan kilpailijoitaan parempaa arvoa asiakkailleen. Case-yrityksessä verkkoliiketoiminta on huomattavasti edistysellisempää kuin suurimmassa osassa kilpailijoista

ja tämä erinomaisen verkkokauppakokemuksen tarjoaminen onkin keskeisin arvoa luova tekijä. Erinomaiseen verkkokauppakokemukseen kuuluu muun muassa hyvä valikoima tuotteita, nopeat toimitukset ja sujuvasti toimivat kotisivut erilaisine toiminnoineen, kuten rotaatiokuvat tuotteista mitä monella kilpailijalla ei ole tarjolla (TAULUKKO 5). Juuri verkkokaupan toimivuus on case-yrityksen markkinaosuustavoitteen saavuttamisessa keskiössä. Näin ollen teknologia muodostaa tämänkin mittarin kohdalle tärkeän perustan markkinaosuuden kehitystavoitteen toteutumiseksi.

Kolmantena asiakasnäkökulman mittarina on yhdistelmämittari, jossa yhdistyvät verkkokaupan liikenne, verkkokaupan konversioaste ja verkkokaupan keskimääräinen ostokoko (TAULUKKO 5). Haastateltavat kutsuivat tätä mittaria verkkoliikekaupan ”pyhäksi kolminaisuudeksi”. Liikenteellä tarkoitetaan verkkokaupassa vieraillevien kävijöiden määrää, konversioasteella verkkokaupan kävijöiden määrää, jotka ostavat tuotteen. Keskiosto tarkoittaa ostetuiden tuotteiden keskimääräistä hintaa:

”Liikevaihto koostuu verkkoliikekaupassa pyhästä kolminaisuudesta, niin yhden pitää nousta ja kahden pysyä vähintään ennallaan. Muiden pysyessä samana ja yhden noustessa, niin liikevaihto nousee eli kun yhteen pystytään vaikuttamaan muiden pysyessä ennallaan, niin liikevaihto nousee” (Toimitusjohtaja)



KUVIO 8. Verkkoliikekaupan ”pyhä kolminaisuus”.

Tämä mittari (KUVIO 8) toimii syy-mittarina liikevaihdolle ja liikevaihto kasvaa, jos edellä esitellystä kolmesta osamittarista kaksi pysyy ennallaan ja vähintään yksi osamittari kasvaa. Mittari on tärkeä syy-mittari liikevaihdon kehityksen tarkastelussa, koska mittarin avulla saadaan tarkempaa tietoa mistä liikevaihdon kehitys johtuu ottaen huomioon verkkokaupan liikevaihdon kehityksen kolme keskeistä osatekijää. Huolimatta siitä, että liikevaihdon kasvu ja markkinaosuuden kehitys eivät välttämättä ole yhteydessä keskenään, niin tässä case-yrityksen tapauksessa ”pyhän kolminaisuuden” – mittari on kasvun lisäksi tiiviissä syy-seurausyhteydessä myös markkinaosuuden kehitykselle.

Mittarin osatekijöissä tavoitteena on, kuten edellä mainitaan, kasvattaa vähintään yhtä osamittaria ja pitää vähintään kaksi osamittaria ennallaan (TAULUKKO 5). Näin ollen liikevaihto kasvaa ja liikevaihdon kasvun kehitystä voidaan tarkastella yksityiskohtaisemmin, kuin mitä ilman tätä mittaria voitaisiin tehdä. Tarkemmin tässä yhteydessä ei määritellä case-yrityksen näiden alamittareiden nykytilaa ja tavoitetasoja, koska esimerkiksi konversioaste on yritykselle salaista tietoa mitä ei haluta muiden tietoisuuteen.

Kaikkien tämän mittarin osamittareiden parantamiseksi on tehtävissä useita toimenpiteitä, joista seuraavaksi käydään läpi vain muutamia (TAULUKKO 5). Yrityksen tunnettavuutta ja liikennettä lisätään muun muassa markkinoinnin avulla, tarjoamalla laadukkaita tuotteita ja hyvän verkkokauppakokemuksen avulla kävijämäärät lisääntyvät. Konversioasteen kehittämiseksi toimenpiteenä on kohdistetumman markkinoinnin toimenpiteitä. Tämä tarkoittaa, ettei tuotteita pyritä mainostamaan suurin ponnistuksin kaikille ihmisille, vaan markkinoinnin kohdistetaan pääasiassa asiakkaalle, joka on tehnyt ostopäätöksen ostaa kyseistä tuotetta. Tässä kohtaa tavoitteena on saada ostopäätöksen tehnyt asiakas case-yrityksen asiakkaaksi kilpailijoiden sijaan. Myös vaivaton verkkokauppakokemus ja esimerkiksi innovatiiviset tuotteiden tarkastelumahdollisuudet kasvattavat haastattelijoiden omien kokemusten perusteella konversioastetta. Keskioston kasvattamiselle tärkeässä roolissa on paitsi valikoima, niin myös kohdistettu markkinointi. Mahdollisen asiakkaan tullessa verkkosivuille ja katsoessaan joitakin tuotteita, niin automaattisesti voidaan tarjota katsottujen tuotteiden rinnalle asiakkaalle muita hänelle soveltuvia tuotteita, jotka

valikoituvat hänen verkkosivuilla havaitun käyttäytymisen perusteella. Myös tässä mittarissa teknologioiden hallitseminen toimii perustana tavoitteiden saavuttamisessa ja muodostaa siten merkittävän tekijän mittarissa.

3.5.4 Talousnäkökulman mittarit ja tavoitteet

Taloudellisen näkökulman mittarit on johdettu kasvun ja kannattavuuden kriittisistä menestystekijöistä ja mittareita on yhteensä neljä. Näkökulman mittareiden tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan edellä käsiteltyjen näkökulmien tavoitteiden toteutumista.

TAULUKKO 6. Talousnäkökulman mittarit, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat.

Kriittinen menestystekijä	Mittari	Tavoite	Toimintasuunnitelma
Kasvu	Liikevaihdon kehitys	Ensimmäiset kaksi vuotta kaksinkertaistaa ja sen jälkeen 20–70 % / v seuraavat 3–5 vuotta, kasvun tapahtuessa etupainotteisesti	Tarjota erinomainen verkkokauppakokemus, nopeat toimitukset sekä tarjota laaja valikoima ja avata fyysinen kauppa- paikka
	Omavaraisuusaste	Vähintään 35 -50 %	Järkevä kasvuvauhti ja tarvittaessa oman pääoman ehtoiset sijoitukset
Kannattavuus	Liiketulosprosentti	Kovimmassa kasvussa positiivinen, myöhemmin 15-30 % liikevaihdosta	Teknologian avulla toiminnan automatisointi ja hyväkatteinen tuotevalikoima
	Kustannustehokkuus (keskeisten kiinteiden kulujen suhde liikevaihtoon)	Suhdeluvun selkeä pienentäminen kasvun myötä	Teknologian avulla toiminnan automatisointi

Ensimmäisenä taloudellisen näkökulman mittarina on liikevaihdon kehitys (TAULUKKO 6), joka on johdettu kasvun kriittisen menestystekijästä. Edellä verkkokaupan ”pyhän kolminaisuuden”-mittarin alamittareiden tarkastelun yhteydessä luotiin jo perustaa liikevaihdon kasvun tekijöille verkkokauppaympäristössä. Mittari on yritykselle erittäin keskeinen, koska case-yrityksellä on kovat tavoitteen kasvun suhteen tälle ja tuleville vuosille. Kasvattamalla liikevaihtoaan case-yritys pystyy myös

parantamaan absoluuttista kannattavuuttaan ja sitä kautta omistajiensa hyvinvointia sekä tarjoamaan töitä ihmisille. Näin ollen kasvulla on kansantaloudellisestikin merkitystä. Kasvattamalla liikevaihtoaan suhteellisesti nopeammin, kuin mitä kyseisen kaupan alan verkkomarkkinat kasvavat, pystyy case-yritys kasvattamaan edellä käsiteltyä alan verkkomarkkinaosuuttaan ja ylipäänsä koko alan markkinaosuuttaan. Tämä puolestaan tuo yritykselle lisää neuvotteluvoimaa suhteessa maahantuojiin ja parantaa osaltaan kasvun ja kannattavuuden edellytyksiä:

”Kasvu on selkeä mittari ja kasvun tavoitteena on tuplaus seuraavat kaksi vuotta” (Varatoimitusjohtaja)

Myös tämän ja ensi vuoden jälkeen seuraavien 3-5 ajaksi haastateltavat tavoittelevat voimakasta kasvua, kasvuvauhdin ollessa vuositasolla 20–70 % (TAULUKKO 6). Kasvu tulee tapahtumaan etupainotteisesti. Yrityksen toimiessa voimakkaassa muutostilanteessa, haastateltavat eivät kokeneet tarpeelliseksi määrittellä täsmällisesti mikä on esimerkiksi vuoden 2020 kasvutavoite, mutta seuraavat kaksi vuotta tavoite on selkeä, liikevaihdon kaksinkertaistaminen per vuosi. Haastateltavat toteavat kasvun tavoitteet erittäin haasteellisiksi mutta realistiksi. Tämän vuoden neljän ensimmäisen kuukauden aikana case-yritys on pysynyt lähes tavoitteessaan liikevaihdon kaksinkertaistamiseksi ja siltä osin tämä tukee tavoitteen realistisuutta. On myös muistettava, että syksyllä perustettava kivijalkamyymälä tulee lisäämään myyntiä ja tuomaan uusia brändejä yritykselle myyntiin, joten liikevaihdon kaksinkertaistaminen tämän vuoden osalta näyttää todennäköiseltä näillä näkymin.

Liikevaihdon kehittämisen toimintasuunnitelman osatekijöitä on käsitelty edellä laajasti (TAULUKKO 6). Verkkokauppakokemus on kokonaisuudessaan luotava asiakkaalle mahdollisimman hyväksi, käsittäen muun muassa laajan valikoiman tuotteita ja erinomaiset verkkosivut. Myös toimitusten nopeus on tärkeä tekijä ostopäätöstä tehdessä. Nämä kaikki toimet vaikuttavat verkkokaupan ”pyhän kolminaisuuden” osamittareissa. Myös kivijalkakaupan perustaminen tulee kasvattamaan liikevaihtoa, vaikka pääpaino kasvusta tulee tapahtumaan verkkokaupassa. Kivijalkakauppa toimii myös osaltaan valikoiman laajentamisen mahdollistajana, kuten edellä mainittiin.

Kasvun kriittisestä menestystekijästä on johdettu myös omavaraisuusasteen mittari (TAULUKKO 6). Omavaraisuusaste kertoo yrityksen vakavaraisuudesta ja kyvyksi selvitä pitkän aikavälin sitoumuksista sekä kyvystä selvitä tappioista. Tässä yhteydessä mittari on johdettu kasvun kriittisestä menestystekijästä, koska voimakkaassa kasvussa saatetaan kasvua hakea velkavivun avulla voimakkaasti, ja hyvän vakavaraisuuden säilyttäminen samalla on tärkeää. Kasvussa tarvitaan vieraan pääoman ehtoista rahoitusta, mutta vakavaraisuus halutaan pitää hyvänä mahdollisten tappiollisten tilikausien kestämiseksi ja kyvyksi reagoida nopeasti esille nouseviin mahdollisuuksiin. Nämä ovat kaksi merkittävää syytä miksi hyvä omavaraisuusaste on tärkeää case-yritykselle. Hyvä omavaraisuusaste parantaa sekä oman pääoman ehtoista rahoituksen saamista että vieraan pääoman ehtoista lainan saantia hyvin ehdoin, jos hyviä liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia tulee nopeasti saataville.

Tavoitteena omavaisuusasteelle on pitkällä aikavälillä pitää omavaraisuusaste päälle 50 %:n. Haastateltavat toteavat kuitenkin, että tilanteissa, joissa nähdään hyviä kasvumahdollisuuksia, niin 50 % omavaraisuusasteesta ollaan hetkellisesti valmiita tinkimään, pitäen sen kuitenkin hyvänä eli vähintään 35 %:ssa (TAULUKKO 6). Tavoitteen toteutuessa case-yritys pystyy selviytymään myös tappiollisista tilikausista ja reagoimaan nopeastikin kasvumahdollisuuksiin. Tällä hetkellä case-yrityksen omavaraisuusaste on erinomainen ja edellytykset edellä käsitellylle halutulle kasvulle ovat taloudellisesti tarkasteltuna hyvät. Näin ollen esimerkiksi vieraan pääoman ehtoista rahoitusta voidaan ottaa kasvun tukemiseksi omavaraisuusasteen pysyessä tavoitteessaan.

Toimintasuunnitelmana tavoitteen saavuttamiseksi on järkevän kasvuvauhdin saavuttaminen liiketoiminnalleen siten, että vieraan pääoman osuus ei kasva liian suureksi (TAULUKKO 6). Myös oman pääoman ehtoisten sijoitusten hankkiminen ja sitä kautta omavaraisuusasteen hyvänä pitäminen on yksi keino, jos kasvu on niin voimakasta, että vieraan pääoman ehtoisen lainan lisäämisellä omavaraisuusaste laskisi alle tavoitetason.

Kannattavuuden menestystekijästä on johdettu liiketulosprosentin mittari ja kustannustehokkuuden mittari (TAULUKKO 6). Liiketulosprosentti mittaa kattavammin

kannattavuutta, kun taas kustannustehokkuudessa mitataan henkilöstö- ja markkinointikulujen suhdetta liikevaihtoon. Tarkoituksena on antaa tarkempaa tietoa keskeisimpien kiinteiden kuluerien vaikutuksesta kannattavuuteen. Liiketulosprosentti kertoo prosentuaalisesti, kuinka paljon liikevaihdosta on toimintakulujen ja poistojen sekä arvonalentumisten jälkeen jäljellä kattamaan korkoja ja veroja sekä paljon kuluvalta tilikaudelta on rahaa jäljellä mahdollista voitonjakoa varten. Mittari on haastatteluiden perusteella tärkeä, koska se kertoo paitsi yrityksen kannattavuudesta ja sitä kautta esimerkiksi mahdollisuuksista voitonjakoon omistajille. Liiketulosprosentti antaa hyvää vertailuperustaa alan muihin toimijoihin ja sitä kautta kertoo onnistumisesta kilpailijoihin verrattuna.

Liiketulokseen vaikuttaa kiinteistä kuluista eniten henkilöstö- ja markkinointikulut. Näin ollen sen mittaaminen osana kannattavuuden tarkempaa mittaamista nähdään yrityksessä tärkeänä. Liikevaihdon ollessa kohtuullisen pientä nämä keskeiset kiinteät kuluerät muodostavat ison osan kuluista, mutta toiminnan kasvaessa näiden kuluerien suhde liikevaihtoon pienenee ja kannattavuus paranee. Tästä syystä näitä kulueriä halutaan case-yrityksessä mitata tarkemmin, jotta tiedettäisiin johtuuko kulut näistä kahdesta kiinteästä kuluerästä, joiden suhde liikevaihtoon pienenee liikevaihdon kasvaessa ja siten mahdollistavat pitkässä juoksussa kannattavan liiketoiminnan. Jos kuitenkin mahdollinen heikko kannattavuus on suurista muuttuvista kuluista johtuvaa ja näkyy esimerkiksi heikkona myyntikatteena, niin kustannusrakenne on tällöin epäterve myös pitkällä aikavälillä, koska muuttuviin kuluihin vaikuttaminen on tällä hetkellä case-yritykselle vaikeaa:

”Kannattavuudesta voidaan kovimman kasvun ajaksi tinkiä, mutta perusedellytykset tulee olla olemassa. Kehittämisen/markkinoinnin suhde muihin kuluihin mittaamiseen on löydettävä mittarit ja esimerkiksi koodarista maksetaan sama tuntihinta, vaikka olisi kuinka paljon ostajia”
(Toimitusjohtaja)

Haastattelijat toteavat, että kovimman kasvun aikaan eli lähivuosien aikana liiketulosprosentille ei ole asetettu kovin korkeita tavoitteita, koska monet kiinteät kulut, joista keskeisimpinä henkilöstö- ja markkinointikulut, ovat hyvin suuria suhteessa

liikevaihtoon. Liiketulosprosentin tulisi haastateltavien mukaan kuitenkin olla seuraavat 2-3 vuotta kuitenkin positiivinen ja pidemmällä aikavälillä 15–30 % välillä (TAULUKKO 6). Yrityksellä on myös tarkempi tavoite olemassa, mutta kilpailullisista syistä sitä ei tässä käsitellä tarkemmin. Yrityksen nykyinen liikevoittoprosentti on erinomainen, mutta esimerkiksi tämän vuoden rekrytoinneista johtuen edellisvuoden kannattavuus ei tule toteutumaan tämän vuoden aikana. Benchmarkyrityksellä on kannattavuus case-yrityksen pitkän aikavälin tavoitetasolla ja case-yritys näkee tavoitteen realistisena myös itsellensä. Benchmarkyrityksellä on case-yritystä huomattavasti suurempi neuvotteluvoima maahantuojien kanssa, mutta case-yritys pyrkii teknologian, kuten automaation, avulla saavuttamaan etuja kilpailijoihin nähden.

Kustannustehokkuutta eli henkilöstö- ja markkinointikulujen tavoitteellista suhdetta liikevaihtoon ei tässä tarkastella yksityiskohtaisesti yksityisyydensuojan takia. Ylipäänsä vasta tämän vuoden aikana tapahtuvien muutosten jälkeen voidaan määrittää mittarin tarkka nykytilanne ja sitä mukaan tarkka tavoitearvo (TAULUKKO 6). Mittarin tarkoituksena on ylipäänsä tarkastella liiketulosta tarkemmin keskeisimpien kuluerien osalta. Tämän vuoden aikana on fyysisen kauppapaikan myötä tarkoituksena palkata yksi lisätyöntekijä sekä koodari yritykseen täysipäiväisesti nykyisen 50 % tason sijaan. Nämä tulevat kasvattamaan henkilöstökulujen suhdetta liikevaihtoon. Tämän mittarin kanssa on kuitenkin muistettava, että henkilöstö- ja markkinointikulut ovat kiinteitä, ja kasvun toteutuessa suhdeluku tulee paranemaan. Case-yrityksen tapauksessa henkilöstökulujen kasvun oletetaan olevan erityisen hidasta, koska kaikki toiminnot mitkä mahdollista pyritään automatisoimaan ja siten tarve henkilöstön lisäpalkkaamiselle ei tule nopeasti vastaan liikevaihdon kasvusta huolimatta. Kustannustehokkuuden mittarin käyttökelpoisuus perustuukin siihen, että jos näiden keskeisten tarkasteltavien kuluerien johdosta kannattavuus on alussa heikkoa, niin kustannusrakennetta voidaan pitkällä tähtäimellä pitää terveenä.

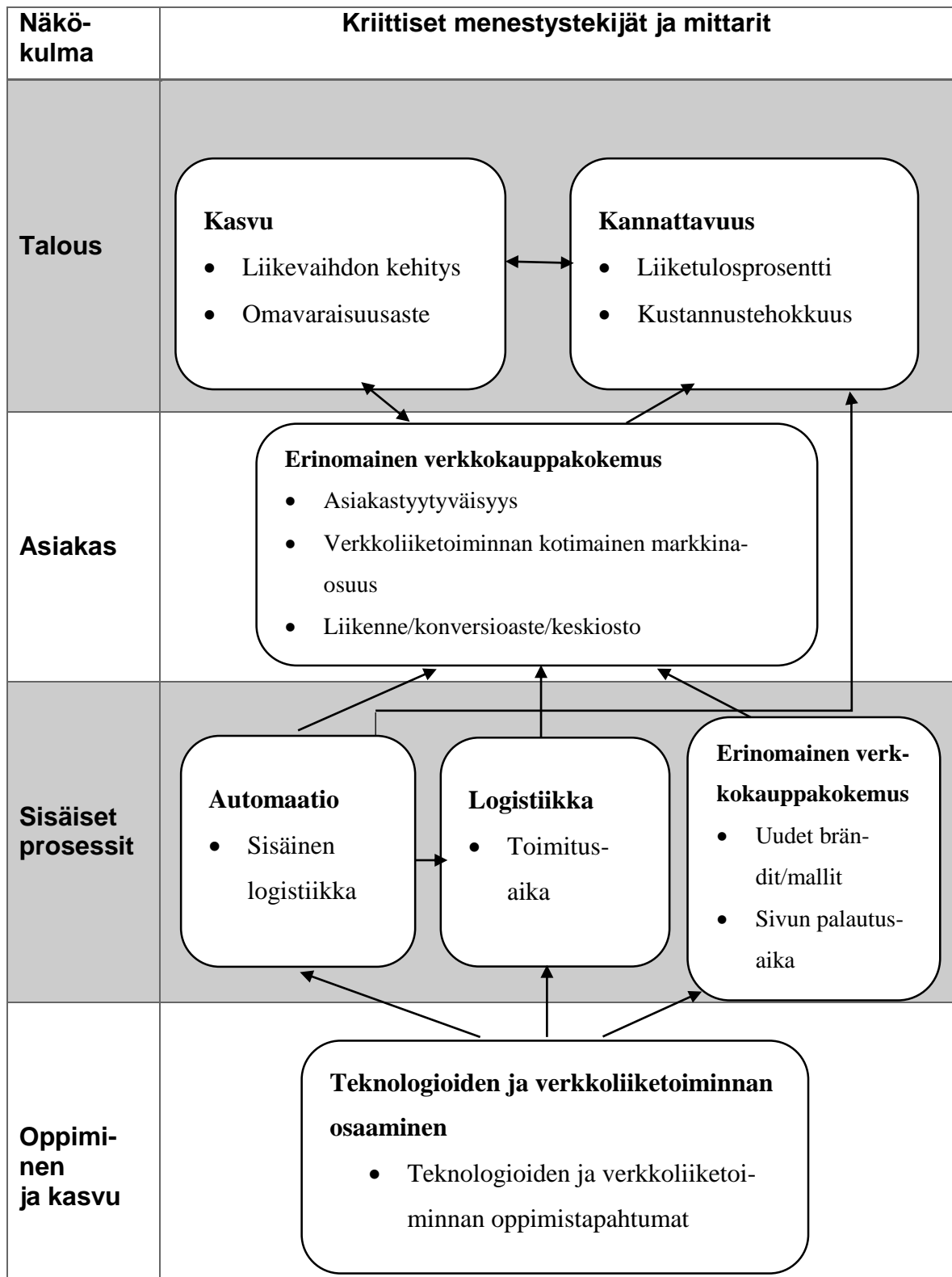
Teknologian hyödyntäminen muun muassa toimintojen automatisoinnissa ja mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen tarjoamisessa verkkokaupan kautta on yksi keskisimmistä tavoista liiketulosprosentin kehittämisessä (TAULUKKO 6). Automatisoinnin avulla henkilöstötarve ei nouse kasvun toteutuessa niin paljon ja niin usein,

kun mitä se olisi ilman automatisointia. Mahdollisimman hyvän verkkokaupan kehittämisessä myös asiakaspalvelukontaktien määrä puhelimitse tai sähköpostitse pyritään pitämään matalana ja sitä kautta tuoda kannattavuutta. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että erityisesti kiinteiden kulujen pitäminen ennallaan kovasakin kasvussa on tällä hetkellä yritykselle huomattavasti helpompaa kuin muuttuviin kustannuksiin puuttuminen. Myyntikatteen parantaminen on mahdollista panostamalla enemmän suuremman katteen omaaviin tuotteisiin, mutta kasvu ja sitä kautta absoluuttinen myyntikatteen parantaminen on tärkeämpää tällä hetkellä kuin myyntikatteen suhteellisen arvon parantaminen.

3.6 Mittariston analysointi

Kuten edellä on jo useaan otteeseen todettu, niin mittariston eri näkökulmien mittareiden välillä on paljon syy-seuraussuhteita ja kaikki mittarit perustuvat yrityksen strategiaan ja visioon ja niistä johdettuihin kriittisiin menestystekijöihin. Seuraavaksi analysoidaan tarkemmin eri näkökulmien mittareiden välisiä syy-seuraussuhteita ja tuodaan esille kuinka tavoitteiden toteutuminen eri näkökulmissa johtaa lopulta kasvuun ja kannattavuuden tavoitteiden saavuttamiseen.

Luvun 3.6 alaluvuissa käsitellään myös mittariston tasapainoa eli sitä kuinka esimerkiksi taloudelliset ja ei-taloudelliset ja pitkän ja lyhyen aikavälin mittarit ovat tasapainossa mittaristossa. Verkkoliiketoiminnan mittareiden analysointi muodostaa keskeisen osan mittariston analysoinnissa. Tämän analysoinnin tarkoituksena on tutkia ovatko luodut verkkoliiketoiminnan mittarit soveltuvia mittaamaan verkkoliiketoimintaa. Jos analysoinnin perusteella todetaan että eivät ole, niin mittaria tai mittareita on muokattava tai niistä on tarpeen mukaan kokonaan luovuttava.



KUVIO 9. Näkökulmien kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden väliset vaikutussuhteet case-yrityksessä.

3.6.1 Mittariston syy-seuraussuhteiden analysointi

Kuviosta (KUVIO 9) nähdään, että oppimisen- ja kasvun näkökulmassa määritellään vision ja strategian pohjalta tarvittavat osaamiset ja kyvykkyudet, jotka liittyvät case-yrityksen tapauksessa teknologioiden ja verkkoliiketoiminnan hallitsemiseen. Yrityksen visiona oli toimia kannattavasti ja olla oman kaupanalansa verkkoliiketoiminnan merkittävimpiä tekijöitä Suomessa ja tehdä tämä kannattavasti. Strategiana case-yrityksellä oli tarjota asiakkailleen erinomainen verkkokauppakokemus. Oppimisen ja kasvun näkökulma tarkoituksena on luoda pohja muiden näkökulmien mittareiden tavoitteiden saavuttamiselle. Teknologioiden hallinnan avulla pystytään automatisoimaan toimintoja ja luomaan muun muassa lyhyellä sivun palautusajalla sujuvat verkkosivut. Verkkoliiketoiminnan osaamisessa on paljon teknologian osaamista, mutta myös muita taitoja. Näihin kuuluvat esimerkiksi neuvottelutaidot, jotka ovat keskeisiä uusien brändien saamiseksi ja laaja valikoima on keskeisiä tekijöitä verkkoliiketoiminnassa. Verkkoliiketoiminnan osaamisessa myös logististen seikkojen hallinta ja esimerkiksi oikeiden logistiikkakumppanien ja oman logistiikan hallitseminen ovat merkittäviä tekijöitä.

Sisäisen prosessin näkökulmassa (KUVIO 9) pyritään luomaan edellytyksiä erinomaiselle asiakaskokemukselle sekä kasvulle ja kannattavuudelle. Kaikki sisäisten prosessien mittarit näkyvät suoraan erinomaisen asiakaskokemuksen luomisessa ja välittömästi tai välillisesti myös kasvun ja kannattavuuden mahdollistajina. Näin ollen sisäisissä prosesseissa onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen toimivat edellytyksinä asiakkaan- ja talouden näkökulmien tavoitteiden saavuttamisessa. Automaation avulla luodaan edellytykset kannattavalle liiketoiminnalle, koska henkilöstön tarve ei kasva samassa suhteessa liikevaihdon kehityksen kanssa. Automaation avulla voidaan myös lyhentää toimitusaikoja, kun tuotteiden käsittely yrityksen sisällä nopeutuu ja tuote saadaan nopeammin logistiikkakumppanille. Kuten edellä mainittiin, niin nopeat toimitusajat voivat olla keskeinen tekijä ostopäätöksessä ja vaikuttavat siten muun muassa asiakastyytyväisyyteen, konversioasteeseen ja sitä myötä liikevaihdon kasvuun ja markkinaosuuden kehittymiseen. Laajemman valikoiman aikaansaaminen vaikuttaa myös kaikkiin asiakasnäkökulman mittareihin. Laajemman valikoiman voidaan olettaa lisäävän liikennettä yrityksen

verkkokaupassa, lisätä siten liikevaihtoa ja näin ollen kasvattaa myös markkinaosuutta. Laaja valikoima eri brändejä ja malleja voi myös lisätä asiakastyytyvyyttä, kun kaikki ostokset, esimerkiksi joululahjat, voidaan saada yhdestä paikasta. Nopea sivun palautusaika sujuvoittaa verkkokauppakokemusta ja lisää asiakkaan tyytyväisyyttä sivustoon ja voi sitä kautta vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ja parantaa konversioastetta.

Case-yrityksen asiakasnäkökulmassa (KUVIO 9) asiakasarvolupauksessa yhdistyy asiakasläheisen- ja erinomaisen toimintatavan arvolupaukset. Asiakasläheisyys näkyy esimerkiksi loistavana palveluna verkkosivujen muodossa ja erinomaisen toimintatavan arvolupaus muun muassa lyhyinä toimitusajoina. Asiakaslupauksen toteutuminen mahdollistaa kasvun ja kasvu pyritään saavuttamaan ensisijaisesti myymällä enemmän kotimaassa mutta myös kasvattaa myyntiä uusille alueille, eli ulkomaille. Liikevaihdon kasvun syyttarina toimii liikenteen-, konversioasteen- ja keskioston osamittareista koostuva mittari. Vähintään yhden osamittarin arvon parantua ja muiden pysyessä ennallaan liikevaihto kasvaa. Loogisesti voidaan päätellä myös asiakastyytyvyyden lisäävän ostohalukkuutta ja parantavan liikevaihtoa, vaikka suoraa kausaalisuutta näiden välillä ei olekaan. Markkinaosuuden kehitys puolestaan lisää yrityksen neuvotteluvoimaa ja sitä kautta case-yritys voi saavuttaa säästöjä ostoissa ja parantaa siten kannattavuutta. Huolimatta siitä, että liikevaihdon kasvu ja markkinaosuuden kehitys voivat mennä vastakkaisiin suuntiin, niin tässä yhteydessä näin ei todennäköisesti tapahdu. Case-yrityksen haluaman kasvuvauhdin toteutuessa heidän markkinaosuutensa kasvaa ja näin ”pyhän kolminaisuuden” mittari vaikuttaa myös markkinaosuuden kasvuun.

Kasvun ja kannattavuuden välillä on yhteyksiä (KUVIO 9). Kuten edellä mainittiin, niin automatisoinnin avulla case-yritys pystyy kasvunkin yhteydessä pitämään esimerkiksi henkilöstökulunsa pitkään paikallaan ja siten kasvun yhteydessä kannattavuus muun muassa liiketulosprosentin muodossa paranee. Omavaraisuusasteen hyvänä pitäminen linkittyy voimakkaasti liikevaihdon kehityksen mittariin ja täydentää sitä asettamalla tietyllä tavalla rajat velalla kasvuun. Omavaraisuusasteen hyvänä pitäminen voi vaikuttaa myös kannattavuuteen korkojen muodossa. Hyvä omavaraisuusaste voi mahdollistaa lainan saamisen pienemmillä koroilla kuin

huono omavaraisuusaste ja siten vaikuttaa kannattavuuteen positiivisesti, vaikka ei vaikutakaan suoraan kumpaakaan case-yrityksen kannattavuuden mittariin. Tämä siksi, että korkokulut näkyvät liiketulosprosentin jälkeisissä tuloksissa. Hyvän kannattavuuden myötä yritys voi jättää voittoja omaan pääomaan ja siten pitää omavaraisuusasteen hyvänä ja saada helpommin vierasta pääomaa kasvun tueksi. Hyvä kannattavuus mahdollistaa myös esimerkiksi uusien teknologioiden ja uusien brändien hankkimisen ja voi myös siten edesauttaa kasvua. De Waal & Kourtit (2013) tutkimuksen mukaan keskeisimmät suorituskyvyn mittaamisen määrälliset hyödyt ovat liikevaihdon kasvu, voittojen kasvaminen ja kustannusten pienentäminen. Case-yrityksen tapauksessa huomataan, että onnistuneen strategian lopputuloksena ja syy-seuraussuhteiden toteutuessa halutulla tavalla, nämä hyödyt toteutuvat.

Voidaankin syy-seuraussuhteiden (KUVIO 9) tarkastelun jälkeen todeta, että kaikissa kriittisissä menetystekijöissä, mittareissa ja niiden tavoitteissa aina oppimisen- ja kasvun mittarista taloudellisiin mittareihin näkyy visio ja strategia voimakkaasti.

3.6.2 Tasapainon toteutuminen mittaristossa

Case-yrityksen suorituskykymittaristoa tarkasteltaessa (KUVIO 9) huomataan, että mittareita mallimittaristossa on 12 kappaletta, jota voidaan pitää sopivana määränä keskittymisen pysyessä tärkeimmissä asioissa (Malmi et al. 2003, 30). Myös yrityksen pienestä koosta johtuen maltillinen määrä mittareita riittää, jotta kaikkien mittareiden seuraamiselle ja kehittämistoimenpiteille jää aikaa. Mittariston jokaista kriittistä menestystekijää, jokaista mittaria ja jokaista tavoitetta on tarkasteltu peilaten niitä yrityksen määrittelemään visioon ja strategiaan.

Mittaristoon on saatu sisällytettyä sopivassa määrin taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, niiden luodessa keskenään tasapainon (KUVIO 9) (Malmi et al. 2003, 31–32). Taloudelliset mittarit painottuvat luonnollisesti talouden näkökulmaan, mutta taloudellisena mittarina voidaan pitää keskioston suuruuden osamittaria asiakasnäkökulmasta. Ei-taloudellisia mittareita on myös useita, kuten esimerkiksi oppimista- ja kehittämistä mittarit. Mittaristossa on myös pitkän- ja lyhyen aikavälin mittarit ja tavoitteet hyvin

tasapainoissa. Esimerkiksi verkkoliiketoiminnan kotimaisen markkinaosuuden mittarilla on hyvin pitkän aikavälin tavoitetaso, kun taas liikevaihdon kehitystä ja vertailemista viimevuoden vastaavaan aikaan voidaan tehdä esimerkiksi kuukausitasolla. Asiakastyytyväisyyden mittarista saatava informaatio päivittyy jatkuvasti kauppojen myötä asiakkaiden vastatessa arvostelupyyntöihin, joten siitä saatava tietoa voidaan pitää lyhytaikaisena ja jatkuvana, kun taas uusien brändien määrän lisääminen on pitkäjänteistä toimintaa, jota on turha esimerkiksi kuukausitasolla mitata. Mittareiden aikajännettä tarkasteltaessa on kuitenkin syytä muistaa, että kyseessä on case-yrityksen visioon ja strategiaan pohjautuvat mittarit ja tavoitteet, joten aikajänne mittareilla on tarkoituksellakin pidempi, kuin mitä se olisi operatiivisemmassa mittaristossa.

Mittariston sisäisiä mittareita ovat oppimisen- ja kasvun mittarit sekä sisäisten prosessien mittarit. Ulkoisia mittareita ovat asiakasmittarit ja talouden mittarit. Myös näiden mittareiden voidaan katsoa olevan keskenään melko hyvin tasapainossa, vaikka ulkoisia mittareita on kaksi enemmän (KUVIO 9). Johtuen yrityksen pienestä koosta ei nähdä tarpeelliseksi luoda useita mittareita oppimisen- ja kasvun näkökulmaan, kun yksi riittää case-yrityksen tapauksessa. Jos yrityksen kasvutavoitteet toteutuvat ja henkilöstön tarve kasvaa jopa enemmän, kuin mitä tässä tutkimuksessa on mainittu, niin näkökulmassa on tilaa uusille mittareille täydentämään nykyistä mittaria.

3.6.3 Mittareiden ja tavoitteiden väliset yhteydet

Mittareiden ja tavoitteiden välistä yhteyttä voidaan tarkastella viidellä tavalla. Tavoitteiden tulisi olla tarkkoja, mitattavissa olevia, saavutettavissa olevia, tavoitteilla tulisi olla aikajänne ja tavoitteiden saavuttamiseen tulisi niiden henkilöiden pystyä vaikuttamaan jota mittari koskee. (Shahin & Mahbod 2007)

Luotujen mittareiden tavoitteet ovat pääsääntöisesti tarkkoja. Kuitenkin joidenkin mittareiden, etenkin taloudellisten mittareiden, kohdalla ei voida yksityisyydensuojan takia avata täsmällistä tavoitetta kaikille mittareille. Kaikki muut tavoitteet ovat

täsmällisesti mitattavissa, paitsi kotimaisen verkkokaupan markkinaosuuden tavoite, koska täsmällistä tietoa markkinan koosta ei ole. Case-yrityksen haastateltavat ovat kuitenkin arvioineet markkinoiden koon ja sitä hyödynnetään mittaamisessa. Kaikki tavoitteet on tehty saavutettaviksi, vaikka osa tavoitteista onkin hyvin haastavia, mutta samalla motivoivia. Myös aikajänne suurimmassa osassa mittareita on hyvin selkeä. Joissakin mittareissa tavoite on jatkuva, kuten omavaraisuusasteessa, joten yksiselitteistä tavoitteen saavuttamishetkeä ei ole määritelty. Myös joustavuus strategiassa tuo joustavuutta aikajänteisiin eikä kaikkien mittareiden osalta ole tarkoituksenmukaistakaan asettaa tarkkaa tavoitteen saavuttamispäivää. Yrityksen pienen koon johdosta, kaikki yrityksessä toimivat henkilöt pystyvät vaikuttamaan useampaan mittariin ja sen tavoitteen saavuttamiseen

3.6.4 Verkkoliiketoiminnan mittareiden soveltuvuuden arviointi

Luvussa 2.5, verkkoliiketoiminnan mittareiden luomisen luvussa, käsitellään yrityksen ylimmälle johdolle ja keskijohdolle esitettäviä kysymyksiä, joiden perusteella luodaan verkkoliiketoiminnan suorituskyvyn mittareita. Luvussa on myös käsitelty luotujen mittareiden arviointia varten kysymyksiä, jotta voidaan varmistaa luotujen mittareiden soveltuvuus mittaamaan verkkoliiketoimintaa. Seuraavaksi arvioidaan case-yrityksen tapauksessa erityisesti verkkoliiketoiminnan mittaamista varten suunniteltujen mittareiden soveltuvuus ylipäänsä toimia verkkoliiketoiminnan mittareina apukysymysten avulla. (Brewser & Chung 2005) Case-yrityksen tapauksessa mittareiden erottaminen puhtaasti verkkoliiketoiminnan mittareihin ja muihin liiketoiminnan mittareihin on vaikeaa, koska lähes kaikissa mittareissa yrityksen toimiminen verkkoliiketoiminnassa näkyy jossain määrin. Tässä yhteydessä arvioidaan kuitenkin mittareita, jotka on luotu toisen haastattelun (LIITE 2) perusteella, eli mittareita joihin verkkoliiketoiminta ja teknologia selkeimmin vaikuttavat.

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarina toimivan teknologioiden ja verkkoliiketoiminnan oppimistapahtumat (KUVIO 9) on luotu osaamisen eli C5 – kysymyksen (LIITE 2) pohjalta. Mittarin soveltuvuutta verkkoliiketoiminnan mittariksi tarkastellaan neljän kysymyksen perusteella, jotka ovat: 1) kuinka hyödynnämme uutta teknologiaa arvonluontiin liittyvien suorituskyvyn mittareiden luomisessa (arvonluonnin

lähteet)? 2) Mahdollistaako sensoriteknologia uusien suorituskyvyn mittareiden käyttöönoton (sensoriteknologia)? 3) Voimmeko hyödyntää teknologiaa ja nopeaa palautejärjestelmää kehittääkseen ohjausmenetelmiämme (joustavat ohjausmenetelmät)? Ja 4) mittaammeko teknologian, prosessiemme ja toimitusketjumme välistä integraatiota (integraatio)? (Brewser & Chung 2005) Case-yrityksessä hyödynnetään uutta teknologiaa mittareissa, joiden avulla suorituskykyä mitataan. Sivun palautusaika on esimerkki mittarista, jossa yrityksen teknologia selvästi tulee esille ja tämä vaatii teknologioiden ja verkkoliiketoiminnan osaamista, jota mitataan oppimisen ja kasvun näkökulmassa. Sensoriteknologiaa case-yrityksessä ei ole ja kysymys soveltuukin paremmin joidenkin muiden alojen mittareiden tarkastelussa. Case-yrityksessä voidaan hyödyntää teknologiaa ja nopeaa palautejärjestelmää ohjausmenetelmien kehittämisessä ja esimerkiksi jonkun tietyn teknologian osaamista voidaan kehittää mittareista saadulla tiedolla. Esimerkiksi ”pyhän kolminaisuuden” mittarissa huomataan analysointityökalun avulla nopeasti mitkä liikevaihdon kehityksen osamittarit muuttuvat ja osaamista voidaan kehittää sen mukaan. Case-yrityksessä mitataan muun muassa omien prosessien integraatiota teknologian avulla, esimerkiksi sisäinen logistiikka on osa mitattavista prosesseista. Myös tässä oppimistapahtumien mittari luo perustan mittarin käyttämiselle. Integraatiota kokonaisuudessaan voidaan mitata esimerkiksi sijoitetun pääoman tuoton eli ROI:n avulla. Huolimatta siitä, että ROI ei olekaan luodun mallimittariston mittari, niin yrityksessä seurataan myös ROI:ta ja siten myös integraatiota laajemmin.

Sisäisten prosessien näkökulman sisäisen logistiikan mittari (KUVIO 9) on luoto P2-kysymyksen (LIITE 2) pohjalta, jossa tarkastellaan verkkoliiketoiminnan infrastruktuuria. Mittarin soveltuvuutta verkkoliiketoiminnan mittariksi tarkastellaan kahden kysymyksen perusteella, jotka ovat 1) tukeeko mittari liiketoimintamalliamme (merkitys liiketoimintamallin kannalta)? Ja 2) mittaammeko teknologian, prosessiemme ja toimitusketjumme välistä integraatiota (integraatio)? (Brewser & Chung 2005) Sisäisen logistiikan mittari tukee case-yrityksen liiketoimintamallia. Mittarin avulla luodaan arvoa asiakkaille nopeuttamalla ja lisäämällä luotettavuutta logistiikassa. Sisäisen logistiikan automaation avulla parannetaan yrityksen kannattavuutta kasvun edetessä ja sitä kautta mahdollistetaan esimerkiksi entistä paremmat valikoimat jatkossa, kun kannattavuutta voidaan kohdistaa laajentamaan valikoimaa ja sitä kautta

kasvun jatkumiseen. Kuten edellisenkin mittarin tarkastelun kohdalla todettiin, niin yrityksessä integraatiota mitataan. Sisäisissä prosesseissa integroituvat tulologistiikka, varastohallinta, verkkosivujen kautta tapahtuva myynti, lähtölogistiikka ja logistiikkakumppanin toimitukset ja kaikissa teknologia on integraatiota tukemassa. Sisäisen logistiikan mittarin avulla mitataan tulo- ja lähtölogistiikkaa, joka on iso osa integraatiota case-yrityksessä.

Sivun palautusaika (KUVIO 9) on johdettu ydinprosessien tarkastelusta eli C4-kysymyksestä (LIITE 2). Mittaria voitaisiin yhtä hyvin tarkastella verkkosivujen toimivuuden P1-kysymyksen yhteydessä, mutta haastattelussa mittari tuli esille juuri C4-kysymyksen yhteydessä. Mittarin soveltuvuutta verkkoliiketoiminnan mittariksi tarkastellaan seuraavien kysymysten avulla: 1) Kuinka hyödynnämme uutta teknologiaa arvonluontiin liittyvien suorituskyvyn mittareiden luomisessa (arvonluonnin lähteet)? 2) Tukeeko mittari liiketoimintamalliamme (merkitys liiketoiminnan kannalta)? Ja 3) mittaammeko teknologian, prosessiemme ja toimitusketjumme välistä integraatiota (integraatio)? (Brewser & Chung 2005) Sivun palautusajan suhteen teknologiaa hyödynnetään ja uusia ratkaisuja palautusajan lyhentämiseksi ja lyhyen palautusajan ylläpitämiseksi tehdään jatkuvasti. Tämä on asiakkaalle luotavan arvon kannalta äärimmäisen tärkeää, koska sivuston sujuva käyttäminen on verkkoliiketoiminnan kannalta keskeistä ja sivun lyhyen palautusajan voidaan olettaa parantavan asiakastyytyvääisyyttä ja muun muassa konversioastetta. Verkkoliiketoiminnan yritykselle, mikä case-yritys on, niin sivun palautusaika on tärkeä menestystekijä ja tukee siten yrityksen liiketoimintamallia. Sivun palautusaika on vaikea nähdä mittarina missä integraatio olisi suurta teknologian, prosessien ja toimitusketjun kannalta. Sivun palautusajassa integroituu kuitenkin sujuvat verkkosivut ja sitä kautta lisääntyvä asiakastyytyvääisyys ja siten todennäköisesti kasvava myynti, mikä puolestaan integroituu toimitusketjuun tuotteiden toimitusten lisääntymisenä.

”Pyhän kolminaisuuden” eli liikenteen/konversioasteen/keskioston mittari (KUVIO 9) on johdettu asiakaslupauksen eli C3-kysymyksestä (LIITE 2). Yhtä hyvin mittari olisi voitu johtaa esimerkiksi verkkosivujen toimivuuden eli P1-kysymyksestä. Mittarin soveltuvuutta verkkoliiketoiminnan mittariksi tarkastellaan neljän kysymyksen perusteella, jotka ovat samat kuin oppimistapahtumien mittarin kohdalla eli: 1) kuinka

hyödynnämme uutta teknologiaa arvonluontiin liittyvien suorituskyvyn mittareiden luomisessa (arvonluonnin lähteet)? 2) Mahdollistaako sensoriteknologia uusien suorituskyvyn mittareiden käyttöönoton (sensoriteknologia)? 3) Voimmeko hyödyntää teknologiaa ja nopeaa palautejärjestelmää kehittääkseen ohjausmenetelmiämme (joustavat ohjausmenetelmät)? Ja 4) mittaammeko teknologian, prosessiemme ja toimitusketjumme välistä integraatiota (integraatio)? (Brewser & Chung 2005) ”Pyhän kolminaisuuden” mittarin osamittareiden kehitystä voidaan seurata analysointityökaluilla tarkasti ja esimerkiksi konversioasteen kehittämisessä voidaan hyödyntää teknologiaa. Case-yrityksessä 360° rotaatio tuotteista on esimerkki asiakkaalle arvoa luovasta teknologiasta verkkokaupassa, jonka voidaan todeta parantavan konversioastetta. Sensoriteknologiaa käsiteltiin jo edellä oppimistapahtumien yhteydessä ja sille ei case-yrityksessä ole tarvetta. ”Pyhän kolminaisuuden” mittarista saadaan jatkuvasti tietoa esimerkiksi verkkokaupan liikenteestä ja sitä kautta omaa toimintaa voidaan ohjata suuntaan, joka lisää liikennettä. Mittarissa näkyy teknologia sivujen toimivuudessa ja sitä kautta heijastuu esimerkiksi konversioasteeseen ja liikevaihdon kehitykseen ja sisäisen logistiikan tehokkuuteen ja niin edelleen. Siltä osin myös tässä mittarissa näkyy integraatio ja syy-seuraussuhteet eri toimintojen välillä.

Kaikkien neljän verkkoliiketoiminnan mittarin voidaan nähdä soveltuvan verkkoliiketoiminnan mittaamiseen, vaikka esimerkiksi sensoriteknologiaa ei yrityksessä käytössä olekaan. Muiden vastattujen apukysymysten osalta mittarit osoittavat toimivuuttaan mittaamaan verkkoliiketoimintaa. Kuten edellä mainitaan, niin käytännössä lähes kaikkiin case-yritykselle luotuihin mallimittariston mittareihin voidaan yhdistää verkkoliiketoiminta. Edellä käsitellyt neljä mittaria ovat kuitenkin nousseet esille perustuen puhtaasti toiseen haastatteluun (LIITE 2), ja ilman tätä haastattelua näitä neljää mittaria ei mittaristossa olisi. Muut mittarit tulivat esille jo ensimmäisen haastattelun yhteydessä, vaikka niitä käsiteltiin myös verkkoliiketoiminnan mittareiden luomisen yhteydessä. Tästä syystä niitä ei käsitellä erikseen apukysymysten avulla.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen ovat viimeisten vuosikymmenen aikana nousseet merkittävään rooliin yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. 1990-luvun alussa kehitetyssä Balanced scorecardissa (BSC) eli tasapainotetussa tuloskortissa strategia ja visio toimivat kriittisten menestystekijöiden ja siten mittareiden perustana. BSC:n avulla suorituskyvyn mittaaminen siirtyi enemmän operatiivisesta suorituskyvyn mittaamisesta strategiseen suorituskyvyn mittaamiseen ja taloudellisten mittareiden rinnalle tuotiin myös ei-taloudellisia mittareita. Viimeisten vuosien aikana verkkoliiketoiminta on kasvattanut merkitystään ja verkkoliiketoiminnan mittareita luovia malleja on kehitetty. Näiden mallien avulla voidaan löytää verkkoliiketoimintaan soveltuvia mittareita ja integroida näitä mittareita BSC:hen.

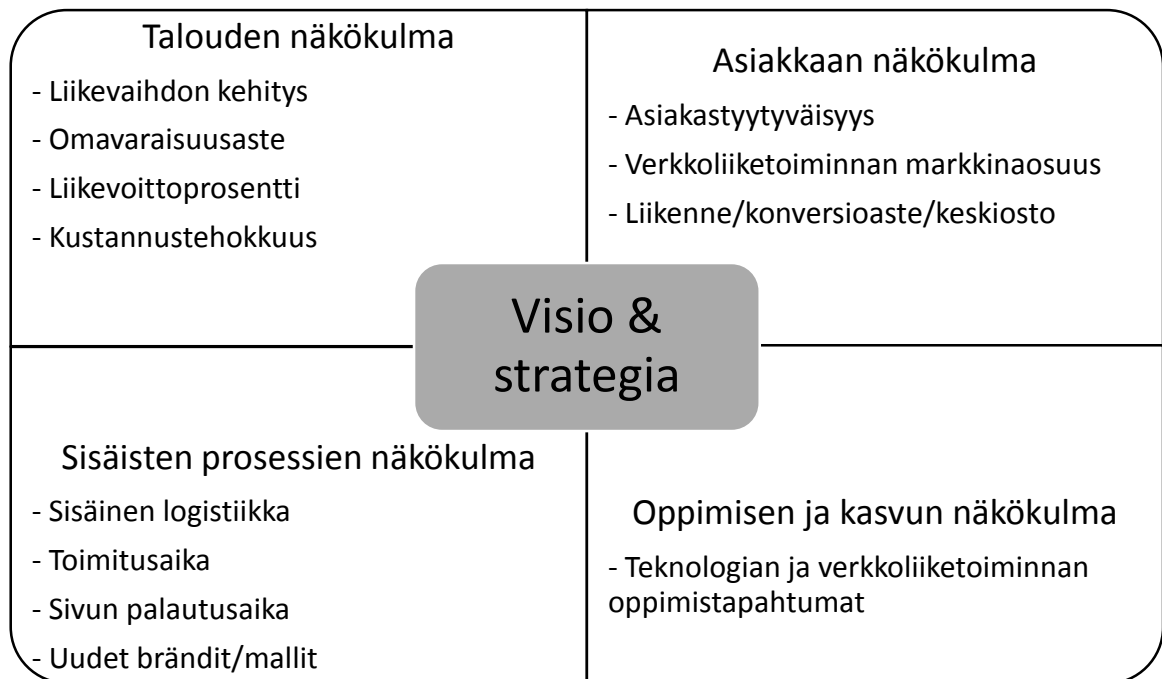
Tavoitteena tässä tutkimuksessa oli luoda case-yritykselle strateginen suorituskyvyn mittaristo tukemaan case-yrityksen liiketoiminnan kehitystä. Yksityiskohtaisemmin määriteltynä tavoitteena oli luoda mittaristo, joka ottaa tasapainoisesti huomioon talouden-, asiakkaan-, sisäisten prosessien- ja oppimisen ja kasvun näkökulmien mittareita. Mittareiden perustana toimivat case-yrityksen visio ja strategia ja niistä johdetut kriittiset menestystekijät. Näiden neljän edellä mainitun näkökulman mittareihin oli tavoitteena integroida verkkoliiketoiminnan huomioivia mittareita, koska case-yritys toimii tällä hetkellä ainoastaan verkossa.

Case-yrityksenä on kaupan alalla toimiva pienyritys. Strategisen suorituskyvyn mittariston luominen on case-yritykselle ajankohtaista johtuen yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Case-yritys on perustamassa tämän vuoden aikana fyysisen kauppapaikan, palkkaamassa lisätyövoimaa yritykseen, kasvattamassa toimintaansa seuraavien vuosien aikana voimakkaasti ja kyseisellä kaupan alalla kilpailu voimistuu. Näistä syistä johtuen case-yritys haluaa mittareiden avulla tietoa nykytilastaan ja tietoa kokonaisvaltaisesti oman liiketoiminnan kehittämiseksi. Tiedonkeruun pääasiallisena lähteenä on tutkimuksessa käytetty yrityksen omistajille tehtyjä puolistrukturoituja haastatteluita. Muina tiedonkeruun lähteitä tutkimuksessa on käytetty case-yrityksen tilinpäätöksiä ja analysointityökaluja sekä omistajien kanssa käytyjä epävirallisia keskusteluita.

Suorituskykymittariston luomisessa on useita vaiheita, joista tässä tutkimuksessa keskeisimmät ovat strategian ja vision täsmentäminen, kriittisten menestystekijöiden johtaminen strategian ja vision pohjalta, mittareiden luominen ja tavoitteiden asettaminen mittareille sekä toimintasuunnitelmien laatiminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä tutkimuksesta on rajattu pois mittariston käyttöönotto ja mittariston jatkuva päivittäminen. Myös mittareiden integroiminen yrityksen tietojärjestelmiin ja mittareita varten tarvittavan tiedon löytäminen on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

4.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena on case-yritykselle luotu strategisen suorituskyvyn mittaristo. Haastatteluiden perusteella selvitettiin case-yrityksen visio ja strategia. Visiona case-yrityksellä on olla omalla kaupan alallaan merkittävä tekijä verkkoliiketoiminnassa ja tehdä se kannattavasti. Strategiana yrityksellä on tarjota erinomainen asiakaskokemus paitsi teknisiltä ominaisuuksiltaan niin myös asiakaspalvelultaan. Visiosta ja strategiasta on johdettu yrityksen kannalta kriittisimmät menestystekijät. Case-yrityksen kriittisimmät menestystekijät ovat: teknologioiden ja verkkoliiketoiminnan osaaminen, automaatio, logistiikka erinomainen verkkokauppakokemus, kasvu ja kannattavuus. Näitä kriittisiä menestystekijöitä mittaamaan on luotu 12 mittaria.



KUVIO 10. Case-yrityksen suorituskykymittariston mittarit.

Case-yritykselle luoduille mittareille (KUVIO 10) on määritelty tavoitteet ja tavoitteille toimintasuunnitelmat. Teknologian ja verkkoliiketoiminnan oppimistapahtumat mitaavat teknologian ja verkkoliiketoiminnan kriittistä menestystekijää. Tavoitteena on jatkuva oppimistapahtumien lisääminen ja toimintasuunnitelmana on osallistuminen oppimistilaisuuksiin, luennoille ja omaehtoisia oppimistapahtumia, kuten artikkeleiden lukemista.

Sisäisen logistiikan mittari on johdettu automaation kriittisestä menestystekijästä. Tavoitteena sisäisessä logistiikassa on saada siihen kulutettava aika lyhenemään alle 30 sekuntiin tuotetta kohden. Toimintasuunnitelmana on automaation kehittäminen teknologian avulla. Toimitusajan mittari mittaa logistiikan toimivuutta ja tavoitteena on toimitusajan lyhentäminen 1-2 arkipäivään. Toimintasuunnitelmana on lisätyövoiman palkkaaminen fyysisen kauppapaikan perustamisen yhteydessä. Kolmas sisäisten prosessien mittari mittaa erinomaisen verkkokauppakokemuksen kriittistä menestystekijää ja mittarina on sivun palautusaika. Tavoitteena mittarilla on olla lähellä 0 sekuntia yli 99 % ajasta. Toimintasuunnitelmana on uusien teknologioiden hyväksikäyttäminen ja reagoimalla yllättäviin tilanteisiin ylhäällä oloaika saa-

lutetaan. Toinen erinomaisen verkkokauppakokemuksen kriittisestä menestystekijästä johdettu sisäisten prosessien mittari on uusien brändien ja mallien määrä. Avattavan fyysisen kauppapaikan myötä tavoitteena on tämän vuoden aikana kasvattaa määrä kaksinkertaiseksi ja sen jälkeen tuoda markkinoille mielenkiintoisimpia malleja.

Kaikki asiakasnäkökulman mittarit mittaavat erinomaisen asiakaskokemuksen kriittistä menestystekijää. Asiakastytyväisyyden mittarissa tavoite on pitää taso nykyisellään. Asiakastytyväisyyttä mitataan tähtimittarilla, jossa asiakas arvostelee tuotteen ja verkkokaupan 1-5 tähteä. Toimintasuunnitelmana on tarjota asiakkaille saumaton verkkokauppakokemus. Verkkoliiketoiminnan markkinaosuuden mittarissa tavoitteena on saavuttaa 6-7 vuoden sisällä 5 %:n osuus kyseisen kaupan alan kotimaisista verkkomarkkinoista. Toimintasuunnitelmana on niin ikään tarjota saumaton verkkokauppakokemus, johon kuuluu hyvät valikoima, nopeat toimitusajat ja sujuva verkkokauppa. Liikenne/konversioaste/keskioston mittarin eli verkkokaupan ”pyhän kolminaisuuden” mittarin tavoitteena on kasvattaa vähintään yhtä osatekijää ja pitää muut tekijät vähintään ennallaan ja näin liikevaihto kasvaa eli kyseessä on syy-mittari liikevaihdon kehitykselle. Toimintasuunnitelmana on tarjota sujuva verkkokauppakokemus asiakkaille ja siten parantaa esimerkiksi konversioastetta.

Talouden näkökulmassa liikevaihdon kehityksen mittari mittaa kasvun kriittistä menestystekijää. Liikevaihdon kehitystavoite on seuraavat kaksi vuotta kaksinkertaistaa liikevaihto ja tämän jälkeen kasvun tavoite on jatkoa 20–70 %:n vuosivauhdilla etupainotteisesti. Toimintasuunnitelman on tarjota laaja valikoima ja sujuva verkkokauppakokemus. Toinen kasvun kriittisen menestystekijän mittari on omavaraisuusaste. Tavoitteena on pitää omavaraisuusaste pitkällä tähtäimellä päälle 50 %:ssa ja kaikissa tilanteissa päälle 35 %:ssa. Hetkellisesti ollaan valmiita tinkimään 50 %:n omavaraisuusasteesta hyvien kasvumahdollisuuksien noustessa esille. Toimintasuunnitelmista tärkein on järkevän kasvuvauhdin pitäminen. Kannattavuuden kriittistä menestystekijää mittaa liikevoittoprosentti. Tavoite on kovimmassa kasvussa mittarin positiivinen arvo ja pitkällä tähtäimellä 15–30 % liikevoitto. Anonymiteetin takia tarkkaa tavoitearvoa ei määritellä. Toinen kannattavuuden kriittisen menestys-

tekijän mittari on kustannustehokkuus. Mittarissa mitataan keskeisten kiinteiden kuluerien suhdetta liikevaihtoon. Tavoitteena on suhdeluvun jatkuva pienentäminen. Mittari tarkoituksena on kertoa onko kulurakenne yrityksessä terve pitkällä tähtäimellä kasvun toteutuessa. Keskeisin toimintasuunnitelma kannattavuuden mittareiden tavoitteiden saavuttamiseksi on automatisoinnissa onnistuminen. Mittareiden valintaan, tavoitteisiin, toimintasuunnitelmiin ja mittariston analysointiin voi perehtyä tarkemmin luvuissa 3.5 ja 3.6.

Keskeisimpien tulosten tarkastelun jälkeen voidaan tuloksista tehdä johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiin liittyen. Tutkimuksen ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli **mitä erityispiirteitä liittyy suorituskyvyn mittareiden luomiseen voimakkaasti verkkoliiketoimintaan panostavissa yrityksissä?** Keskeisiä tekijöitä, mitkä varmasti suurimmalla osalla verkkoliiketoimintaa harjoittavista yrityksissä on yhteistä, on teknologian osaaminen. Teknologioden osaaminen voi toki näkyä eri yrityksillä eri tavalla toiminnassaan. Teknologiaan liittyvä koodaamisen osaaminen ja case-yrityksessä sitä myöten muun muassa näkyvä verkkosivujen visuaalisuus, toiminnan sujuvuus ja käytettävyys sekä luottamussignaalien tuominen verkkoliiketoimintaan on tärkeää. Teknologia toimii case-yrityksessä myös isossa roolissa automatisoinnissa, mihin esimerkiksi kaikki verkkoliiketoimintaa harjoittavat yrityksen eivät suuresti panosta, vaan he pitävät verkkokauppaa vain täydennyksenä fyysiselle kauppapaikalleen. Case-yrityksen mittareissa teknologia ja automatisointi näkyy useissa mittareissa, teknologia lähes kaikissa jollain tasolla. Verkkoliiketoiminnassa myös muu kuin teknologinen osaaminen lisääntyy puhtaasti fyysisen kauppapaikan toimintaan verrattuna. Logistiikan ketjun hallinta jatkuu aina toimitukseen asiakkaalle asti. Fyysisessä kauppapaikassahan asiakas yleensä itse vie tuotteen ostotapahtuman yhteydessä mukanaan, mutta verkkoliiketoiminnassa tuotteet toimitetaan yleensä asiakkaan kotiin, työpaikalle, lähimpään postiin tai muuhun asiakkaan lähellä sijaitsevaan noutopisteeseen. Verkkoliiketoiminta tuo mukanaan myös uusia riskejä, kuten palvelunestohyökkäykset. Logistiikan ja riskien huomioimisellekin mittaristossa on mittareita, kuten toimitusajat ja sivun palautusaika.

Tutkimuksen toisena alatutkimuskysymyksenä oli **mitä seikkoja on huomioitava strategisen suorituskykymittariston luomisessa case-yritykselle?** Kuten kaikilla muillakin yrityksillä, jotka tekevät strategisen suorituskyvyn mittariston, niin myös case-yrityksellä on huomioitava strategia kaikkien mittareiden perustana. Kuten edellä käsitellyn alakysymyksen kohdalla huomataan, niin case-yrityksen tapauksessa on huomioitava monia verkkoliiketoiminnan ominaispiirteitä strategista mittaristoa luotaessa. Keskeisenä ja moniin mittareihin vaikuttavana tekijänä verkkoliiketoiminnassa on teknologia. Strategisen suorituskykymittariston luomisessa case-yritykselle on myös huomioitava yrityksen voimakkaat kasvutavoitteet sekä tavoitteet kannattavuuden suhteen. Mittareita, joissa kasvu- ja kannattavuustavoitteet näkyvät ovat muun muassa liikevaihdon kehitys, liikevoittoprosentti ja esimerkiksi uusien brändien ja mallien määrän lisääminen. Yrityksen strategian keskiössä oli erinomainen asiakaskokemus ja siten mittaristossa on myös huomioitava yrityksen asiakkailleen tarjoama arvolupaus eli asiakasläheisyys ja erinomaiset toimintatavat. Mittareita arvolupauksen mittaamiseksi on muun muassa toimitusajat ja erinomaisen verkkokauppakokemuksen kriittistä menestystekijää mittaavat mittarit.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli **millainen mittaristo tukee case-yrityksen liiketoiminnan kehittämistä kokonaisvaltaisesti?** Tutkimuksen alatutkimuskysymysten perustella voidaan todeta, että case-yrityksen liiketoiminnan kokonaisvaltainen kehittämiseksi mittariston mittareiden tulee pohjautua yrityksen strategiaan ja siitä luotuihin kriittisiin menestystekijöihin. Mittaristossa tulee näkyä case-yrityksen strategiaan pohjautuvia mittareita, jotka ottavat huomioon yrityksen verkkoliiketoiminnan, kasvun ja kannattavuuden tavoitteet sekä asiakasarvoon perustuvat tekijät. Case-yrityksen tapauksessa 12 mittarin mittariston avulla pystytään luomaan riittävän kattava kuva mitattavista asioista, keskittymisen pysyen kuitenkin tärkeimmissä asioissa. Mittareiden selkeät tavoitteet antavat case-yritykselle konkreettiset tavoitteet mitä kohti mennä ja syy-seuraussuhteet aina oppimisen- ja kasvun näkökulman mittarista taloudellisiin mittareihin asti antaa käsityksen mittariston avulla mitattavien tekijöiden tärkeydestä yrityksen kokonaisvaltaisen menestymisen kannalta.

Verkkoliiketoiminnan mittareiden huomioiminen suorituskyvyn mittaamisessa on kasvattanut merkitystään viimeisten vuosien ja vuosikymmenen aikana. Bremser & Chung (2005) ovat luoneet verkkoliiketoiminnan mittareiden luomisen ja arvioinnin mallin, jota käsiteltiin tarkemmin luvussa 2.5. Tämän tutkimuksen tuloksena luodut verkkoliiketoiminnan mittarit on luotu ja arvioitu kyseisen mallin avulla ja siltä osin tuloksena saadut mittarit myötäilevät mallin toimivuutta. Tämän tutkimuksen tuloksena on kuitenkin luotu yksi verkkoliiketoiminnan yhdistelmämittari, haastateltavien verkkoliiketoiminnan ”pyhäksi kolminaisuudeksi” nimeämä mittari, jossa yhdistyvät konversioaste, verkkokaupan kävijämäärä ja keskiosto. Tällaisten mittareiden luomiseen ja arviointiin ei Bremserin & Chungin (2005) eikä muun muassa Plantin et al. (2003) verkkoliiketoiminnan mittareiden luomisen malleissa kiinnitetä huomioita. Tämän tutkimuksen keskeisimpänä implikaationa aiempiin verkkoliiketoiminnan mittareiden luomisen malleihin on yhdistelmämittareiden käyttökelpoisuuden tuominen esille. Yksinään esimerkiksi kävijämäärän seuraaminen tai konversioasteen kehitys harvoin antaa yritykselle riittävästi tietoa jonka perusteella johtaa toimintaa. Yhdistelmämittarin avulla yritykset voivat tehdä perustellumpia päätöksiä toimintansa kehittämiseen ja tässä tutkimuksessa luotu yhdistelmämittari, joka toimii syy-mittarina liikevaihdon kehitykselle, antaa kokonaisvaltaisemmin tietoa case-yritykselle heille tärkeästä asiasta, liikevaihdon kehityksestä ja sen osatekijöistä.

Balanced scorecardiin kuuluu tiiviisti strateginen kytkentä, esimerkiksi tuomalla esille kriittiset menestystekijät ja BSC:ssä on yleensä neljä eri näkökulmaa. (Kaplan & Norton 2001b) BSC:n luomisessa on useita malleja, joista suomalaiseen yrityskulttuuriin soveltuu hyvin Toivasen (2001) malli. Tämän tutkimuksen osalta noudatetaan perinteisen BSC:n näkökulmia. Implikaatiot strategisen ulottuvuuden ja itse mittariston suhteen liittyvät case-yrityksen tarpeiden huomioimiseen. Laajempaa ja yleisemmin muiden hyödynnettävissä olevaa uutta ei strategian ja suorituskykymitariston näkökulmien osalta tutkimuksessa luoda. Työn näkökulmat noudattelevat BSC:n yleisimpiä näkökulmia ja luoto mittaristo on rakennettu hyödyntäen soveltuvasti Toivasen (2001) mallia.

4.2 Tutkimuksen validiteetti ja rajoitukset

Tutkimuksen validiteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittausmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä halutaan mitattavan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti syntyy siitä, että selostetaan kuinka tutkimus on toteutettu. Kerrotaan muun muassa olosuhteista joissa aineisto on kerätty, mahdollisista häiriötekijöistä haastatteluiden aikana, haastatteluihin käytetty aika ja millä perusteilla tutkija on luokitellut laadullisen aineiston analyysissään. (Hirsjärvi et al. 2000, 213-215)

Tässä tutkimuksessa validiteetti tulee esille siinä, että tutkimuksen toteutus on selostettu tarkasti. Tutkimuksen toteutuksesta kerrotaan, että tutkimus on toteutettu case-yrityksen tiloissa ja ketkä ovat olleet läsnä haastatteluissa. Myös kahteen eri haastatteluun käytetty aika ja se, että haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu lisäävät tutkimuksen validiteettia. Validiteetti näkyy myös tutkimuksen tuloksissa. Tuloksia esittäessä on todettu selkeästi millä perusteella mittarit on jaettu eri näkökulmiin ja millä perusteella tietyt mittarit on juuri verkkoliiketoiminnan mittareita ja siten näitä mittareita ja niiden soveltuvuutta verkkoliiketoiminnan mittaamiseen on käsitelty tarkemmin. Myös empiirisessä osiossa suorat lainaukset haastatteluista lisäävät tutkimuksen validiteettia. Kaikki haastatteluissa käsitellyt teemat ja niihin liittyvät kysymykset ovat nähtävillä liitteissä (LIITE 1 & 2), joten siltäkin osin tutkimuksen validiteettiä on lisätty.

Tutkimuksen rajoituksia pohdittaessa on hyvä miettiä käytetyn aineiston määrää, laatua, ajankohtaa ja niin edelleen, sekä millaisia rajoituksia näihin liittyy (Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2007). Case-yrityksen tarpeita ajatellen käytetyn aineiston määrä on riittävä luomaan mittariston, koska yritys on hyvin pieni. Kaksi tehtyä haastattelua, tilinpäätökset, analysointityökalut ja konstruktiviseen tutkimusotteeseen kuuluva tiimimäinen työote epävirallisten keskusteluiden muodossa on muodostanut määrällisesti ja laadullisesti kattavan aineiston mittariston kehittämiseksi. Tutkimuksen tulosten yleistettävyydelle aineiston määrä sen sijaan on liian suppea, vaan aineiston keruuta tulisi siinä tapauksessa toteuttaa laajemmin useassa yrityksessä. Mittaristo on luotu ennen kaikkea tätä hetkeä varten ja siinä suhteessa mittareiden valintaan liittyviä ajankohtaan perustuvia rajoituksia ei ole ollut.

4.3 Jatkotutkimusehdotukset

Suorituskyvyn mittaristojen luomisesta ja laajemmin implementointiprojekteista on tehty paljon tutkimuksia ja eri tiedekunnissa lopputöitä. Tässä tutkimuksessa on keskitytty case-yrityksen strategian, vision ja kriittisten menestystekijöiden määrittämiseen ja niiden perustella luotaviin mittareihin, tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin. Jatkotutkimusehdotuksena on kyseisen case-yrityksen tapauksessa täsmentää mittaristoa vastaamaan muuttunutta tilannetta 2-3 vuoden kuluttua, kun esimerkiksi fyysinen kauppapaikka on perustettu ja sen toiminta on kehittynyt ja toiminta on todennäköisesti muutenkin vakiintumaan päin verrattuna nykyiseen tilanteeseen.

Yleisempänä jatkotutkimusehdotuksena voisi olla tutkia kaupan alalla toimivien verkkoliiketoiminnan yrityksen suorituskyvyn mittaristoja tai kehittää suorituskyvyn mittaristo suuremmalle kaupan alana verkkoliiketoiminnan yritykselle. Näin ollen voidaan tehdä vertailua verkkoliiketoiminnan mittareiden suhteen, millaisia mittareita verkkoliiketoiminnan suuremmat yritykset käyttävät ja millaisia eroja on nähtävissä verrattuna pienempiin yrityksiin. Tämän jatkotutkimusehdotuksen toteutuessa on kuitenkin otettava huomioon yritykset yksilöllisesti ja siten erilaisten mittareiden tarpeen eri yrityksissä yrityksen koosta huolimatta.

LÄHDELUETTELO

Amaratunga, D. & Baldry, D. 2002. Moving from performance measurement to performance management. *Emerald Insight*, vol. 20 no. 5/6, pp. 217-223.

Amit, R. & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 6-7, pp. 493-520.

Atkinson, H. 2006. Strategy implementation: A role for the balanced scorecard? *Management decision*. vol. 44 no. 10, pp. 1441-1460.

Besanko, D. Dranove, D. Shanley, M. & Schaefer, S. 2010. *Economics of Strategy*. 5.ed. Asia: John Wiley & Sons.

Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. 2002. The success and failure of performance of performance measurement initiatives. *International Journal of Business Performance Management*, vol. 22, no. 11, pp. 1288-1310.

Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. 2003. Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, vol. 5, no. 1, pp. 1-24.

Bourne, M., Kennerley, M. & Franco-Santos, M. 2005. Managing through measures: A study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 16, no. 4, pp. 373-395.

Boynton, A. & Zmud, R. 1984. An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, vol. 25, no. 4, pp. 17-27.

Bremser, W., Chung, Q.B. 2005. A framework for performance measurement in the e-business environment. *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 4, no. 4, pp. 395-412.

Cao, X. & Yang, F. 2011. Measuring the performance of Internet companies using a two-stage data envelopment analysis model. *Enterprise Information Systems*, vol. 5, no. 5, pp. 207-217.

Chang, K-C., Jackson, J. & Grover, V. 2003. E-commerce and corporate strategy: an executive perspective. *Information & Management*, vol. 40, no. 7, pp. 663-675.

De Waal, A. & Kourtit, K. 2013. Performance measurement and management in practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 62, no. 5, pp. 446-473.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7.p. Jyväskylä: Gummerus.

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, P., Grey, D. & Neely, A. 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 27, no. 8, pp. 784-801.

Ghandour, A., Benwell, G. & Deans, K. 2010. *Measuring the Performance of E-commerce Websites*. PACIS.

Hellqvist, N. 2011. Global performance management: a research agenda. *Management Research Review*, vol. 34, no. 8, pp. 927–946.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. 6.p. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: WSOYPro Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, reprint. 92105.

Kaplan, R. & Norton, D. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, reprint 93505.

Kaplan, R. & Norton, D. 2001a. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. Accounting Horizons, vol. 15, no. 1, pp. 87-104.

Kaplan, R. & Norton, D. 2001b. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. Accounting Horizons, vol. 15, no. 2, pp. 147-160.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. The strategy map: guide to aligning intangible assets. Strategy & Leadership, vol. 32, no. 5, pp. 10-17.

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla. Tampere: Tammer-Paino.

Laitinen, E. 2002. A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. Scandinavian Journal of Management, vol. 18, no. 1, pp. 65-99.

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä: Gummerus.

Lynch, R. & Cross, K. 1995. Measure up! How to measure corporate performance. 2 ed. Cambridge: Blackwell Publishers.

Malmi, T. 2001. Balanced scorecard in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, vol. 12, no. 2, pp. 207-220.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen J. 2003. *Balanced scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti*. 3.p. Jyväskylä: Gummerus.

Minzberg, H. 1987. The strategy concept 1: five p's for strategy. *California Management Review*.

Metodix. 2015. Mitä tarkoittaa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.4.2015]. Saatavilla http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_const_research_app/02_mita_konst_tut_tark

Neely, A. 1998. *Measuring business performance. Why, what and how*. Lontoo: Profile Books Ltd.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. 2000. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, no. 10, pp. 1119-1145.

Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. 2001. The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, vol. 5, no. 2, pp. 6-13.

Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Cranfield University: Pearson Education.

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. 2005. Performance measurement system design, a literature design and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no. 12, pp. 1228-1263.

Normann, R. & Ramirez, R. 1993. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*.

Nørreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, vol. 11, no. 1, pp. 65-88.

Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, vol. 10, no. 4, pp. 363-382.

Plant, R., Willcocks, R. & Olson, N. 2003. Measuring e-business performance: Toward a revised balanced scorecard approach. *Information systems and e-business management*, vol. 1, no. 3, pp. 265-281.

Powell, S. 2004. The challenges of performance measurement. *Management Decision*, vol. 42, no. 8, pp. 1017 – 1023

Rangone, A. 1997. Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework. *Management Accounting Research*, vol. 8, no. 2, pp. 207-219.

Shahin, A. & Mahbod, M. 2007. Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 56, no. 3, pp. 226-240.

Straub, D., Hoffmann, D., Weber, B. & Steinfield, C. 2002. Measuring e-Commerce in Net-Enabled Organizations: An Introduction to the Special Issue. *Information Systems Research*, vol. 13, no. 2, pp. 115-124.

Toimiala Online. 2015. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2015]. Saatavilla <http://www2.toimialaonline.fi>

Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu: Digipaino Oy.

Virtuaali-ammattikorkeakoulu. 2007. Määrällisen tutkimuksen raportointi. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.5.2015]. Saatavilla <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464169229/1194413464638/1194413537245.html>

Yadav, N., & Sagar, M. 2013. Performance measurement and management frameworks, research trends of the last two decades. Business Process Management Journal, vol. 19, no. 6, pp. 947-970.

AINEISTOLUETTELO

25.1.2015 Aloituspalaverin suorituskyvyn mittariston luomisessa ja projektin käynnistys (Paikalla toimitusjohtaja ja keskustelu käyty sähköisesti verkossa)

15.2.2015 Palaveri liittyen yrityksen senhetkisiin mittareihin, suorituskykymittariston tavoitteiden määrittäminen, yrityksen kahden edellisen tilikauden tilinpäätösten alustava läpikäyminen ja yrityksen käyttämän analysointimenetelmän, Google Analytics:in, avulla saatavien raporttien läpikäymistä (Paikalla toimitusjohtaja ja tapahtumapaikkana yrityksen toimitilat)

10.4.2015 Ensimmäinen haastattelu (LIITE 1) (Paikalla toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja eli yrityksen molemmat omistajat ja tapahtumapaikkana yrityksen toimitilat)

13.4.2015 Toinen haastattelu (LIITE 2) (Paikalla toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja eli yrityksen molemmat omistajat ja tapahtumapaikkana yrityksen toimitilat)

30.4.2015 Mittareiden ja tavoitteiden täsmentämistä luodun mallimittariston alustavan version pohjalta (Paikalla toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja eli yrityksen molemmat omistajat)

13.5.2015 Mittareiden ja tavoitteiden sekä toimintasuunnitelmien täsmentämistä mallimittariston seuraavan version pohjalta (Paikalla toimitusjohtaja ja keskustelu käyty sähköisesti verkossa)

25.5.2015 Lopullisen mittariston läpikäyminen (Paikalla toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja eli yrityksen molemmat omistajat ja tapahtumapaikkana yrityksen toimitilat)

Raportit:

Tilikausien 2013 ja 2014 tilinpäätökset ja vuoden 2015 tammikuun-maaliskuun kuukausiraportit

Google Analyticsin kautta saatavat raportit, kuten muun muassa tuotteiden katteiden, varastoarvojen, konversioasteiden, kiertonopeuksien, myynnin kehityksen ja monet muut raportit

Toimiala-Onlinen tilinpäätöstilastot markkinaosuusmittarin luomisen tukena

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelurunko 1: Suorituskykymittariston implementointi (alustava)

- Mitkä ovat ne tekijät joiden takia haluatte mitata toimintaanne ja ne tekijät jotka toimivat mittaamista vastaan?
 - Mitä hyötyjä mittaaminen tuo liiketoimintanne kehittämiseen?
 -
- Oletteko sitoutuneet suorituskyvyn mittariston käyttöön pitkäjänteisesti ja riittäkö aika projektin toteuttamiselle ja mittariston käyttämiselle?
- Mikä on yrityksenne visio, eli selkeä, tavoitteellinen, mutta samalla kuitenkin realistinen näkemys halutusta tulevaisuudentilasta?
- Mikä on yrityksenne strategia eli toimenpiteet vision saavuttamiseksi?
 - Mitkä ovat yrityksenne tärkeimmät resurssit ja kyvykkyydet strategian onnistumisen mahdollistajina?
- Mitkä ovat yrityksenne avainmenestystekijöitä?
 - Mitkä näistä menestystekijöistä ovat kriittiset menestystekijät eli tekijät, joissa yrityksen on saavutettava erinomainen taso, koska ne toimivat tämän hetken ja tulevaisuuden menestyksen perustana?
 - Minkä tekijöiden perusteella asiakkaanne valitsevat teidät?
 - Mitkä näistä ovat toimialalle yleisiä ja mitkä teille ainutlaatuisia?
- Mitä BSC:n näkökulmia yrityksessänne tulisi käyttää riittävän kattavuuden kannalta?
- Millaisia mittareita olette aiemmin käyttäneet toiminnassanne?
 - Voidaanko näitä hyödyntää uudessa mittaristossa sellaisenaan tai sovelletusti?

- Visiostanne, strategiastanne ja kriittisistä menestystekijöistä johdettuna, mitä mittareita tulisi sisällyttää eri näkökulmiin,
 - Miksi ja miten ne tukevat strategiaanne?
 - HUOM! Edellä käsitellyt teemat toimivat myös haastattelun 2 (LIITE 2) pohjana.
- Millaiset tavoitteet katsotte realistisiksi mutta samalla tavoitteellisiksi edellä käsitelyihin mittareihin?
 - Millainen on tavoitteiden aikajänne?
 - Ovatko tavoitteet riittävän tarkkoja ja mitattavissa olevia?
 - Ovatko tavoitteet saavutettavissa olevia?
- Mitä toimintoja edellä määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan kunkin mittarin kohdalla?
- Haluaisitteko vielä lisätä tässä kohtaan suorituskykymittariston luomiseen jotain?

LIITE 2

Haastattelurunko 2: Verkkoliiketoiminnan mittareiden luominen (alustava)

- Taloudellinen vahvuus (C1): Mitkä ovat taloudelliset tavoitteenne ja menestyksenne mittarit?
 - Tukevatko taloudellisen valvonnan järjestelmänne yritystänne ottamaan uutta teknologiaa käyttöön taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Strategia (C2): Saavutatteko strategiallanne haluamanne kasvun ja kannattavuuden?
 - Millä tasolla strategianne muuttuvat nopeinten?
- Asiakslupaus (C3): Tuottaako kohderyhmällemme suunnattu asiakslupauksenme haluamaanne kasvua?
 - Onko teillä kyvykkyyksiä muokata teknologiaa arvoksi asiakkaillemme?
 - Miten brändin, teknologian, palveluiden ja markkinoiden avulla voidaan tarkastella asiakasnäkökulmaa tarkemmin ja luoda siihen sopivia mittareita?
- Ydinprosessit (C4): Mitkä ovat keskeisimmät prosessinne asiakslupauksen ja kannattavuustavoitteidenne saavuttamiseksi?
 - Kuinka hyvin otatte uutta teknologiaa käyttöön yhtenäistämään ydinprosessejanne?
- Osaaminen (C5): Mitä osaamista tarvitsette suunnitellaksenne ja toteuttaaksenne strategiaanne?
 - Kuinka hyödynnätte uutta teknologiaa tietojohdamisen järjestelmisänne tukien strategiaanne?
- Sidosryhmänäkökulma (C6): Miten sidosryhmänne näkevät teidät?

- Miten sidosryhmänne näkevät uuden teknologian osana palkitsemista?

- Liiketoimintamalli (C7): Mitkä ovat liiketoimintamallinne arvoa luovat asiat?
 - Miten hyödynnätte teknologiaa liiketoimintamallinne kehittämisessä ja uudistamisessa?

- Riskit (C8): Mitä riskejä kohtaatte?
 - Miten hyödynnätte teknologiaa operatiivisten riskien hallitsemiseksi?

- Verkkosivuston toimivuus (P1): Kuinka verkkosivustonne tukevat asiakasarvolupauksenne toteutumista?
 - Kuinka verkkosivustonne pärjää vertailussa kilpailijoille ja mitä asiakkaiden toiminta verkkosivuillanne kertoo asiakkaiden käyttäytymisestä?
 - Mitä verkkosivujen mittaamiseen liittyviä mittareita voisi olla tukemaan toimintaanne strategiaanne, visioonne ja edellä määriteltyihin kriittisiin menestystekijöihin perustuen?

- Verkkoliiketoimintamallin infrastruktuuri (P2): Kuinka hyödynnätte uutta teknologiaa liiketoimintamallinne infrastruktuurin kehittämisessä?
 - Onko teillä tehokkuutta mittaavia mittareita ja onko mittaristossanne syy- ja seurausmittarit tasapainossa?

- Verkkoliiketoiminnan erottaminen muusta liiketoiminnasta (P3): Kuinka paljon haluatte integroida verkkoliiketoimintaanne tulevaisuudessa lisääntyvään muuhun liiketoimintaanne?

- Verkkoliiketoiminnan asiakkaat (P4): Kuinka hyödynnätte uutta teknologiaa asiakasarvolupauksen kehittämiseksi?
 - Onko teillä kokonaisvaltainen kuva verkossa olevista asiakkaistanne ja onko mittaristossanne syy- ja seurausmittarit tasapainossa?

- Verkkoliiketoiminnan toimitusketju (P5): Kuinka hyvin toimitusketjunne toimii?
 - Onko teillä mittareita kuvaamaan toimitusketjun tehokkuutta ja onko mittaristossanne syy- ja seurausmittarit tasapainossa?
- Verkkoliiketoiminnan aineeton omaisuus (P6): Kuinka hyödynnätte uutta teknologiaa luomaan yritykselle aineetonta arvoa?
 - Onko teillä mittareita aineettoman arvon luomiseen liittyen?