

# Balanced Scorecard Verkkokauppayrityksessä

Klubben Sport Finland Oy



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

HAMK Liiketalous

Syksy 2019

Matias Honkala

Liiketalouden koulutusohjelma  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Matias Honkala	<b>Vuosi</b> 2019
<b>Työn nimi</b>	Balanced Scorecard Verkkokauppayrityksessä	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Hanna-Kaisa Sulonen	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selkeyttää Klubben Sport Finland Oy:n verkkokaupan strategiatyötä Robert S. Kaplanin ja David Nortonin Balanced Scorecard ohjausmenetelmän avulla. Tavoitteena oli luoda yritykselle yhtenäinen strategia ja parantaa pitkällä aikavälillä yrityksen strategianhallintaa.

Balanced Scorecardin, eli tasapainotettujen mittaristojen, suurimmat hyödyt saavutetaan mittaamalla perinteisten talouden mittareiden lisäksi myös operatiivisia asioita, kuten asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön kehitystä ja osaamista. Toimintaa kuvaavat mittarit auttavat löytämään syy-seuraussuhteita organisaation toiminnasta taloudellisiin lukuihin. Lisäksi ohjausmenetelmä nimensä mukaisesti auttaa organisaatiota ohjaamaan resursseja menestyksen kannalta tärkeimpiin prosesseihin. Mittaristo kuvaa ajallisesti kolmea asiaa: mennyttä aikaa, tämän hetken tuloksia ja tulevaisuuden tavoitteita.

Tuloksena kohdeyritykselle laadittiin strategiset suuntaviivat Kaplanin ja Nortonin strategiakarttamallia hyödyntäen. Kriittiset menestystekijät kar-toitettiin yrityksen toiminnasta saatavilla olevaa analytiikkaa hyödyntäen. Strategiakartasta ja menestystekijöistä johdettiin lopulta valmis tasapaino-tettu mittaristo. Osana opinnäytetyötä luotiin myös verkkokauppa-alus-taan upotettu asiakastyytyväisyyskysely, joka mahdollistaa asiakaspalaut-teen keräämisen pitkällä aikavälillä. Osa kyselyssä kerätystä tausta-aineis-tosta toimii jatkossa suoraan valmiin mittariston tunnuslukuina.

Jatkossa Klubben Sport Finland Oy voi hyödyntää strategiatyössään laadit-tua mittaristoa asettamalla sille tavoitearvot ja jalkauttamalla mittariston henkilöstötasolla osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa.

**Avainsanat** Balanced Scorecard, Strategiatyö, mittari

**Sivut** 37 sivua, joista liitteitä 5 sivua

Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Matias Honkala	<b>Year</b> 2019
<b>Subject</b>	Balanced Scorecard	
<b>Supervisors</b>	Hanna-Kaisa Sulonen	

---

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to clarify the strategic work of Klubben Sport Finland Ltd by using the Robert S. Kaplan and David Norton Balanced Scorecard (BSC) resource planning method. The aim is to create a consistent strategy for the company and to improve its long-term strategy management.

BSC's greatest benefits are achieved by measuring not only traditional economic indicators but also operational ones, such as customer satisfaction and staff development and skills. Such indicators can help identify causal relationships between an organization's actions and its financial figures. In addition, the method helps the organization direct its resources to the processes most vital to its function.

As a result of this thesis, strategic guidelines were developed for the client company using the Kaplan and Norton strategy map. Critical success factors were mapped based on the company's vision and values with the help of available business analytics of the company. The created strategy map was used to form guidelines for the final BSC. As part of the thesis, a web-based customer satisfaction survey was also made, which enables collecting long-term customer feedback. Some of the survey questions function directly as indicator values for the completed scorecard tool.

In the future, Klubben Sport Finland Ltd will be able to utilize this method in its strategic management by setting target values for the scorecard and implementing their use as part of the daily activities of the company.

**Keywords** Balanced Scorecard, Strategic management, indicator

**Pages** 37 pages including appendices 5 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	BALANCED SCORECARD (BSC) .....	2
2.1	Mittariston osa-alueet ja näkökulmat.....	3
2.1.1	Talous.....	4
2.1.2	Asiakas .....	4
2.1.3	Sisäiset prosessit.....	5
2.1.4	Oppiminen ja kasvu .....	5
2.2	Mittareiden määrä ja tasapaino.....	6
2.3	Mittariston tavoitteellisuus ja sisällyttäminen yrityksen toimintaan .....	7
2.4	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen .....	8
2.5	Strategiakartta.....	9
3	CASE KLUBBEN SPORT FINLAND OY .....	11
3.1	Toimeksiantajayrityksen esittely.....	11
3.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	12
3.3	Asiakastyytyväisyyskysely Klubben Sport verkkokauppaan.....	13
3.4	Ehdotelma yrityksen visiosta.....	15
3.5	Klubben Sport strategiakartta .....	16
3.5.1	Henkilöstö.....	16
3.5.2	Sisäiset prosessit.....	17
3.5.3	Asiakas .....	19
3.5.4	Talous.....	19
3.6	BSC Mittareiden valinta.....	20
3.6.1	Talouden mittarit.....	20
3.6.2	Asiakasnäkökulman mittarit .....	21
3.6.3	Sisäisten prosessien mittarit.....	21
3.6.4	Oppimisen ja kasvun mittarit .....	22
3.7	Luodun mittariston tasapaino .....	23
4	POHDINTA.....	25
	LÄHTEET .....	27

## Liitteet

Liite 1: Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset

Liite 2: Klubben Sport Arvot

Liite 3: Klubben Sport Strategiakartta

## 1 JOHDANTO

Suorituskykyä moniulotteisesti mittaavat tulosmittaristot, eli Balanced Scorecardit (BSC) Ovat yleistyneet viime vuosina yrity maailmassa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2005, s.16) Vuonna 1992 Robert S. Kaplan ja David Norton esittelivät ensimmäistä kertaa Harvard Business Review -lehden artikkelissa menestystekijämittariston, jolla pystytään mittaamaan organisaation suorituskykyä taloudellisten mittareiden lisäksi myös aineettomilla, toimintaan pitkällä aikavälillä vaikuttavilla mittareilla. Mittariston eri näkökulmien taustalla vaikuttavat organisaation visio ja strategia. (Olve, Roy & Wetter 1998, s.16)

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen strategian kehitystyö ja sen tarkoituksena on muodostaa toimeksiantajayritykselle ehdotus toimialaan soveltuvasta Balanced Scorecardista. Yhtenä tutkimusmenetelmänä käytetään verkkokauppa-alustaan integroitavaa asiakastytyvyyskyselyä, jota on tarkoituksena hyödyntää tulevaisuudessa mittaristoon valittujen tulosten keräämiseen.

Kohdeyrityksenä on Hämeenlinnasta käsin toimiva liikunta- ja urheilutarvikkeiden verkkokauppa ja maahantuoja Klubben Sport Finland Oy. Klubben Sportilla on tähän asti mitattu yrityksen toimintaa talouden tunnuslukujen, Web-analytiikan ja toiminnanohjausjärjestelmästä saatavan tiedon avulla. Strategian selkeyttäminen ja yrityksen yhteisten suuntaviivojen löytäminen on kuitenkin tärkeää, jotta pidemmän aikavälin tavoitteisiin voidaan jatkossa pyrkiä järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi Balanced Scorecardin taustat, toimintaperiaate sekä alkuperäisen Kaplanin ja Nortonin luoman tulosmittariston neljä eri näkökulmaa. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään yleisellä tasolla mittareiden valintaan ja tasapainoon vaikuttavia tekijöitä sekä mittariston luomiseen hyödynnettyä strategiakarttaa ja asiakastytyvyyskyselyä. Empiirisessä osuudessa esitellään toimeksiantajayritys ja karotetaan toimeksiantajalle tärkeät kriittiset menestystekijät, jotka kuvataan strategiakartan avulla. Strategiakarttaa hyödyntäen yritykselle valitaan tasapainotetun tuloskortin mittarit ja esitellään valmis tuloskortti taulukon muodossa. Mittariston tasapainoa ja syy-seuraussuhteita havainnollistetaan havainnekuvan avulla. Lopuksi vielä pohdintaa työn vaiheista ja mittariston sisällyttämisestä yrityksen toimintaan.

## 2 BALANCED SCORECARD (BSC)

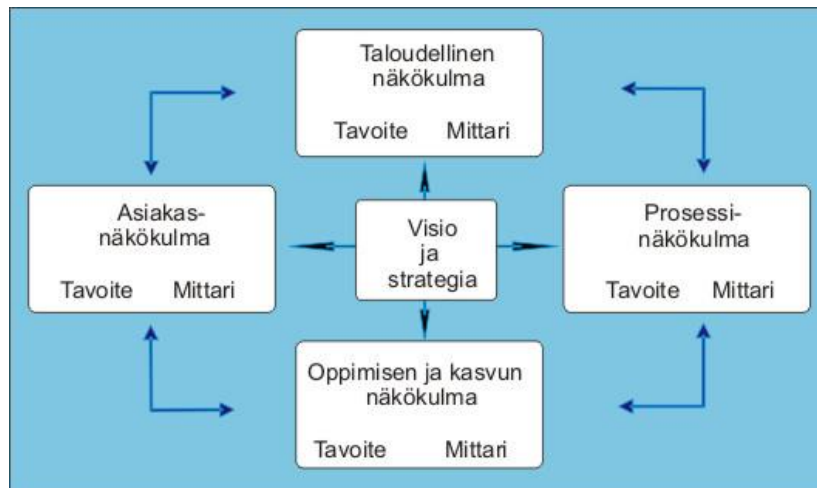
Balanced Scorecardin, eli tasapainotettujen mittaristojen ytimessä on yrityksen visio sekä strategiset tavoitteet. Visio on kuvaus yrityksen päämäärästä ja siitä, millaiseksi halutaan kehittyä tulevaisuudessa. Visio luo perustan sille, että yrityksen jokainen työntekijä ymmärtää mihin yhdessä halutaan mennä. Se on kertyneeseen ymmärrykseen perustuva tulevaisuuden tahtotila, joka auttaa henkilöstöä ymmärtämään heidän tarkoituksensa organisaatiossa. Hyvä visio auttaa työntekijöitä kokemaan itsensä merkitykselliseksi ja tärkeiksi. Visio on yksi tärkeimmistä johtamisen apuvälineistä ja siksi on tärkeää miettiä tarkkaan vision luomisessa käsiteltävät osa-alueet ja niiden rakentaminen siten, että koko henkilöstö sitoutuu tekemään töitä vision toteutumiseksi. Visio toimii myös strategian perustana. Strategialla tarkoitetaan toimintasuunnitelmaa, jota seuraamalla on tarkoitus päästä näihin ennalta suunniteltuihin vision päämääriin. Strategian luominen ei koskaan ole suoraviivainen ja järkiperäinen sarja päätöksiä, vaan sen muodostamisvaiheessa pitää aina olla useita vaihtoehtoja. Tämä estää strategian urautumisen ja mahdollistaa uuden luomisen. On sanottu, että strategia on ennen kaikkea valintoja ja luopumista. (Hakanen 2004, s. 16, 19)

BSC oli aluksi tarkoitettu pitkälle kehitetyksi mittausjärjestelmäksi. Käsitteen luojat Kaplan ja Norton ovat kuitenkin havainneet, että mittariston taustalla olevia rakenteita voidaan käyttää työkaluina myös silloin, kun tarkoitus on suunnitella strategista toiminnan ohjausta. Mittaristoa kehitettäessä on mahdollista kuroa umpeen strategian kehittämisen ja toteuttamisen välinen kuilu. Mittariston luomiseksi on tärkeää, että henkilöstö pääsee visiosta ja strategiasta yhteisymmärrykseen. Silloin käsitteet ymmärretään samalla tavalla ja strategian toteuttamiseen liittyviin resurssivajeisiin voidaan puuttua strategisia pyrkimyksiä vastaavalla tavalla. (Olve ym., 1998, s. 41-42)

BSC:llä on tarkoitus löytää syy-seuraussuhteita organisaation toiminnan ja mitattujen tulosten välillä. Toimintaa muokkaamalla ja optimoimalla pyritään parantamaan tuloksia ja ohjaamaan yritystä kohti strategisten tavoitteiden saavuttamista. Mittareita valitaan Kaplanin ja Nortonin mallin mukaan neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä organisaation innovoivuus ja kehittämiskyky. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, s. 305-306)

Tasapainotettu mittaristo sisältää kolme ajallista ulottuvuutta; menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Tulevaisuutta ajatellen tehdyn työn vaikutus näkyy rahallisina tuloksina usein vasta vuosien kuluttua. Kun tämä asia ymmärretään, yrityksen näkökenttä avartuu ja voidaan nähdä järkeväksi seurata taloudellisten mittareiden lisäksi myös muita tunnuslukuja tulosten optimoimiseksi. (Olve ym., 1998, s. 16)

Opetushallituksen verkkosivuilta haettu kuva 1 havainnollistaa vision ja strategian merkitystä mittareiden valinnassa. Visio ja strategia on näkökulmien keskiössä ja mittareiden valinnan tulisi perustua ennalta määritettyihin tavoitteisiin ja päämääriin. Lisäksi mittareiden tulisi olla vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden. Esimerkiksi prosessinäkökulman mittareiden tulisi vaikuttaa myös taloudellisen näkökulman mittareiden kehitykseen. Kun mitattavia prosesseja tehostetaan, myös taloudellisissa mittareissa tulisi näkyä positiivisia muutoksia.



Kuva 1. Näkökulmien valinta vision ja strategian pohjalta (Opetushallitus n.d.)

## 2.1 Mittariston osa-alueet ja näkökulmat

Operatiivisen toiminnan mittareita pyritään löytämään tasapainotettuun tuloskorttiin kaikilta yrityksen toiminnan osa-alueilta. Kaplanin ja Nortontin (1996, s. 56-59) Balanced Scorecard teorian mukaan näkökulmat jaetaan neljään osaan, jotka ovat talouden näkökulma, asiakkaan näkökulma, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Yrityksen toimialasta, koosta ja mittariston käyttötarkoituksesta riippuen näkökulmia voidaan kuitenkin valita useampiakin (Malmi ym., 2005, s. 23)

Seura osio käsittelee edellä mainittuja osa-alueita yksityiskohtaisemmin ja niissä tuodaan esille asioita, jotka tulisi huomioida tasapainotetun tuloskortin mittareiden valitsemisessa.

### 2.1.1 Talous

Taloudellisilla mittareilla on yleensä kaksi roolia BSC:ssä. Niillä kuvataan strategian onnistumista taloudellisesti ja toisaalta niillä määritellään tavoitteet, joihin muiden näkökulmien mittareilla lopulta pyritään. Tavoitteet vaihtelevat yrityksen tilanteen mukaan. Kovassa kasvussa olevat yritykset mittaavat tavallisesti myynnillistä kasvua. Ylläpitovaiheessa olevissa yrityksissä, johon valtaosa yrityksistä kuuluu, korostuvat kannattavuutta kuvaavat mittarit. Elinkaarensa loppupäässä yrityksestä saatava kassavirta on puolestaan merkittävässä roolissa. (Malmi ym., 2005, s. 24)

Taloudelliset mittarit ovat tärkeä osa-alue tasapainotetussa mittaristossa etenkin silloin, kun pyritään luomaan rahallista tuottoa organisaatiolle. Tämä mittariston näkökulma kertoo tuottavatko muiden näkökulmien mittarit ja toimenpiteet halutun kaltaisia tuloksia. Voimme käyttää paljon aikaa kehittäen henkilöstön tyytyväisyyden, logistiikan toimivuuden ja uusasiakkaiden hankintahintojen mittareita, mutta jos emme pysty peilamaan kehityksen tuloksia talouden mittareihin, hyödyt jäävät rajallisiksi. Tyypilliset mittarit tässä osa-alueessa sisältävät muun muassa kannattavuuden, liikevaihdon kasvun ja taloudellisen arvon lisäyksen mittareita. (Niven 2002, s. 17)

### 2.1.2 Asiakas

Valittaessa mittareita asiakkaan näkökulmasta yrityksen tulee vastata kahteen kriittiseen kysymykseen: millaisia kohdeasiakkaamme ovat, ja mikä on arvolupauksemme heitä palvellessamme? Kuulostaa yksinkertaiselta, mutta monella organisaatiolla on tapana pyrkiä tarjoamaan ”kaikille kaikkea”, jolloin operatiivisia tavoitteita ja mittareita on erityisen hankalaa asettaa edesauttamaan yrityksen kehitystä. Samalla tällainen ajattelumalli estää yritystä erottumasta muista kilpailijoista. Asiakasnäkökulman mittareita voidaan lähteä hakemaan esimerkiksi Asiakastyytyväisyydestä, asiakkaiden lojaaliudesta, markkinaosuuksista, sekä uusasiakashankinnasta. (Niven 2002, s. 15)

Mittariston asiakasnäkökulman tulisi painottua juurikin asiakaslupausten puolelle ja hyvän mittariston tulisi heijastaa selkeästi yrityksen kilpailustrategiaa. Jos rakennettu mittaristo sopii lähes minkä tahansa yrityksen toimintaan, on mittarit määritetty turhan yleisellä tasolla, eivätkä ne edesauta strategian toteutumista. (Malmi ym., 2005, s. 26)



### 2.1.3 Sisäiset prosessit

Sisäisten prosessien näkökulma on merkittävässä roolissa mittariston kokonaisuuden muovaantumiseksi, sillä tarkoituksena on mitata niitä prosesseja, jotka mahdollistavat taloudellisessa- ja asiakasnäkökulmassa kuvattujen mittareiden toteutumisen. Tilaus-toimitus prosessin lisäksi tähän kategoriaan voidaan valikoida esimerkiksi mittareita, joilla arvioidaan myynnin jälkeisen palvelun onnistumista, uudelleenkontaktointia tai muita toimintoja, jotka auttavat luomaan lisäarvoa toiminnalle pitkällä aikavälillä. Kaikkien ydin- ja tukiprosessien mittaaminen samassa mittaristossa ei kuitenkaan ole tarkoituksen mukaista, vaan tulisi valikoida sellaisia mittareita, jotka edesauttavat strategian toteutumista ja muiden osa-alueiden mittareiden kehitystä. (Malmi ym., 2005, s. 26)

Sisäisten prosessien näkökulmaa kannattaa lähteä täydentämään etsimällä sellaiset organisaation avainprosessit, joita kehittämällä pystytään tuomaan lisäarvoa asiakkaille, ja lopulta yritykselle itselleen. Jokainen asiakaslähtöinen mittari sisältää jonkinlaisia sisäisiä prosesseja, joilla pyritään palvelemaan asiakasta, sekä täyttämään arvolupauksia asiakkaille. Tulokorttia ajatellen tehtävänä on paikantaa tällaiset prosessit ja tuottaa niistä mahdollisimman tarkkoja mittareita kehityksen kuvaamiseksi. Sekä asiakkaiden, että yrityksen osakkaiden odotusten täyttämiseksi saatetaan joutua luomaan täysin uusia sisäisiä prosesseja sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan parantamaan jo olemassa olevia toimintamalleja. (Niven 2002, 16)

### 2.1.4 Oppiminen ja kasvu

Oppimisen ja kasvun mittareiden tulisi vastata kysymykseen pystyykö organisaatio kehittymään ja tuomaan lisäarvoa omistajilleen myös tulevaisuudessa. (Malmi ym., 2005, s. 28)

Kuten aiempienkin osa-alueiden, tämänkin mittariston tulisi sisältää sekä taloudellisia mittareita esimerkiksi koulutusten kustannuksista ja saavutetusta hyödystä että operatiivisia mittareita saatavilla olevasta informaatiosta, henkilöstöosaamisesta ja henkilöstön tyytyväisyydestä. Tämän osa-alueen mittareita pidetään monesti vähemmän tärkeinä ja siksi yrityksen sisäinen kouluttautuminen ja osaamisen kehittyminen saattavat jäädä jälkeen jatkuvasti kehittyvässä ympäristössä. Henkilöstön osaamista kannattaa kuitenkin pitää edellytyksenä kestäväen kehityksen toteutumiseksi. (Niven 2002, s. 16)

Kun yrityksen asiakasnäkökulma ja sisäiset prosessit sekä niiden kehitystarpeet on kartoitettu, voidaan olla melko varmoja siitä, että asetettujen tavoitteiden täyttämiseksi organisaation infrastruktuurista löytyy aukkoja niin viestintämenetelmissä kuin henkilöstön koulutuksessakin. Tätä näkö-

kulmaa varten luodut mittarit auttavat kaventamaan näitä aukkoja ja turvaavat kestävän suorituskyvyn tulevaisuutta varten. (Kaplan & Norton 1996, s.64)

## 2.2 Mittareiden määrä ja tasapaino

Tyypillisesti BSC:n mittareiden lukumäärä on noin 20-25, joista sisäisten prosessien mittareita määritetään usein kaikista eniten. Tulee kuitenkin huomioida, että mittareiden lukumäärään vaikuttaa mittariston käyttötarkoitus ja sen organisaation koko, johon mittaristoa sovelletaan. Pienempi määrä valittuja mittareita saattaa hyvinkin riittää yritystasolla. Suomessa BSC mittareiden lukumäärä on vaihdellut 4-25 mittarin välillä. Toimivan mittariston tulisi olla tasapainossa monessa suhteessa. Sekä taloudellisten, että toimintaa kuvaavien mittareiden välillä tulee vallita tasapaino, josta on johdettavissa syy-seuraussuhteita. Tämän lisäksi organisaation sisäisten, ja ulkoisten mittareiden välillä tulisi olla selkeä yhteys. Voidaan esimerkiksi ajatella asiakastyytyvyyttä parannettavan kehittämällä sisäisiä prosesseja, kuten asiakaspalvelun laatua ja toimitusnopeutta. (Malmi ym., 2005, s. 30-32)

Syy-seuraus ajattelua noudattaen voidaan ajatella, että yrityksen pääasiallisena tavoitteena on aina viimekädessä tuottaa taloudellista voittoa. Talouden tila on helposti mitattavissa erilaisilla taloutta kuvaavilla rahamääräisillä mittareilla. Ideana tasapainotetussa mittaristossa on kuitenkin pyrkiä selvittämään sellaiset avaintekijät, jotka mahdollistavat taloudellisen lisäarvon syntymisen. Mittaristo ei myöskään korvaa yrityksen jokapäiväisiä mittausjärjestelmiä, vaan sen arvot pitäisi valita ohjaamaan johdon ja työntekijöiden huomiota sellaisiin asioihin, joiden voidaan olettaa vievän organisaatiota kohti kilpailukykyisiä läpimurtoja. (Kaplan & Norton 1996, s. 65)

Voidaan kuvitella, että yritysjohto uskoo asiakasuskollisuuden johtavan ajan mittaan suurimpaan mahdolliseen lisäarvoon. Tästä syystä valitaan mittaristoon asiakasuskollisuuden mittareita. Strategiana voisi olla esimerkiksi asiakaspalvelun laadun parantaminen markkinoilla menestymiseksi. Asiakkailta selvitetään sellaiset seikat, jotka ovat heille kaikista tärkeimpiä pysyvän ja hedelmällisen asiakassuhteen ylläpitämiseksi. Jos asiakastutkimuksen seurauksena kävisi ilmi toimitusvarmuuden olevan tärkeimmässä roolissa heidän kannaltaan, alettaisiin mitata toimitusvarmuutta ja sen kehitystä. Seuraavaksi tulisi selvittää, millaisten sisäisten prosessien seurauksena toimitusvarmuus syntyy, eli mitä toimintoja tulisi pyrkiä kehittämään yrityksen toiminnassa paremman toimitusvarmuuden takaamiseksi. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tilaus-toimitusprosessin laatu ja läpimenoaika. Toimintastrategiassa voidaan katsoa henkilöstön osaamisen olevan avainasemassa prosessin laadun ja läpimenoajan kehittämisen kannalta. Tulisi siis seurata kyseisessä prosessissa toimivien henkilöiden osaamista

ja toisaalta myös oppimisen kehitystä. Tällaisen päättelyketjun seurauksena mittaristoon syntyy toisiinsa sidoksissa olevia mittareita, jotka toisaalta ennakoivat ketjun seuraavaa mittaria, mutta toimivat myös tulostodikaattorina ketjun edelliselle mittarille. (Malmi ym., 2005, s. 65-66)

### 2.3 Mittariston tavoitteellisuus ja sisällyttäminen yrityksen toimintaan

Malmi, Peltola ja Toivanen (2005, s. 92-107) esittelevät kirjoittamassaan kirjassa Kaplanin ja Nortonin alkuperäisestä BSC mittaristosta sovelletun Toivasen mallin. Mallin mukaan toimivan ja taloudellisesti kannattavan mittariston luomiseksi on tärkeää, että valikoiduille mittareille asetetaan tavoitteet ja tavoitteiden toteutumiseksi laaditaan toimintasuunnitelma. Toimenpidesuunnitelmasta tulee käydä ilmi tehtävät toimenpiteet strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä millaisia resursseja nämä toimenpiteet vaativat. Lisäksi toimenpidesuunnitelman tulisi sisältää selvitys siitä, miten mittaristoa seurataan jokapäiväisen työn yhteydessä. Huolellisesti tehtynä toimintasuunnitelma sitouttaa henkilöstöä tekemään työnsä yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritysjohdon täytyy saada henkilöstö vakuuttumaan siitä, että projekti on tärkeä. Mittaristo saattaa väärin sovellettuna luoda organisaation sisällä sellaisen käsityksen, että kyseessä on lisätyn valvonnan työkalu. Tämä ei kuitenkaan ole mittariston tarkoitus. Tasapainotettuja mittaristoja tulisi ajatella ohjaustyökäluna, joka auttaa koko yritystä kohti yhteistä päämäärää.

Organisaation sitouttaminen BSC käyttöön onnistuu helpommin silloin kun mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä on osallisena strategian suunnittelussa. Työntekijöille olisi hyvä antaa mahdollisuus vaikuttaa ainakin sellaisiin asioihin, jotka koskevat heitä itseään. Lisäksi erilaisten näkemysten kriittinen arviointi parantaa henkilöstön ymmärrystä ja vahvistaa yhteisöllistä viisautta. Samalla päätösten perusteet tulevat julki koko yhteisölle ja henkilöstön on helpompaa ymmärtää millaiset perusteet vaikuttavat tehtyjen päätösten taustalla. Tärkeintä on, että henkilöstö kokee omalla osallistumisellaan ja näkemyksillään olevan merkitystä. Henkilöstölle tulisi myös tehdä selväksi millaisesta toiminnasta kiitetään, millaisesta moititaan ja kenen vastuualueeseen mikäkin asia kuuluu. Henkilöstön motivaatiota ja kiinnostusta mittaristoa ja strategiatyötä kohtaan voidaan lisätä myös raportoimalla mahdollisimman avoimesti yrityksen toiminnasta ja sen kehittämistä. (Malmi ym., s. 102-104)

## 2.4 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata verkkokauppaympäristössä monella tapaa. Saatavilla on passiivista analytiikkaa, joka muodostuu automaattisesti asiakkaan selatessa verkkosivuja. Lisäksi voidaan täsmentää tietylle kohderyhmälle asiakaskyselyitä ja tätä kautta analytiikkaan saadaan täydentävää tietoa suoraan kohdehenkilöiltä. Vastauksia ei tarvitse enää erikseen syöttää aineistoksi, koska kyselylomake taltioi vastaukset automaattisesti sähköiseen muotoon. (Miettinen & Vehkalahti, 2013)

Kyselylomake tunnetaan yhtenä perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa. Internetin kehittyminen tarjoaa nykyisin vaihtoehtoja perinteisten paperille täytettävien lomakkeiden tilalle. Kyselyitä voidaan lähettää esimerkiksi sähköpostilla, tai kyselyalustan voi luoda sosiaaliseen mediaan, tai vastaavasti suoraan verkkosivuilla täytettäväksi. (Valli, 2018)

Vallin (2018) mukaan Kysely kannattaa aloittaa helposti lähestyttävillä taustakysymyksillä, joilla tiedustellaan esimerkiksi vastaajan ikää, sukupuolta tai koulutusta. Tämän jälkeen kyselyä kannattaa jatkaa helpoilla kysymyksillä, jotka johdattavat vastaajaa arkoihin aiheisiin, mikäli sellaisia on. Tällaisten arkojen tai vaikeiden kysymysten jälkeen tulisi siirtyä jäähdyttelyvaiheeseen, ja lopettaa kysely kysymyksillä, joihin on helppoa vastata. Kysely on myös hyvä pitää tarpeeksi lyhyenä, sillä liian pitkä lomake voi saada vastaajan luopumaan vastaamisesta ennen kuin on edes kunnon tutustunut siihen.

Kyselyssä käytetty kieli on myös avainasemassa onnistumisen kannalta. Oikeaoppista kieltä on miellyttävämpi lukea, kun taas kömpelöt ilmaukset aiheuttavat nopeasti turhautumista. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot kannattaa myös aina muuttaa helposti lähestyttävään muotoon. Esimerkiksi sukupuolta kysyttäessä parempi vaihtoehto on ”sukupuoleni on...”, eikä ”sukupuoli...”, sillä ensimmäisessä vaihtoehdossa vastaaminen tuntuu henkilökohtaisemmalta ja luonnolliselta. (Valli, 2018)

Asiakaslähtöistä tutkimusaineistoa voidaan tuottaa määrällisellä (kvantitatiivisella) tai laadullisella (kvalitatiivisella) tiedonkeruutavalla. Määrällinen tiedonkeruutapa vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavia asioita tarkastellaan yleisesti numeroiden avulla. Tutkija saa joko aineiston suoraan numeerisessa muodossa, tai vastaavasti luokittelee laadullisen tiedon numeerisesti ja tulkitsee olennaisen numerotiedon sanallisesti (Vilka 2007, s. 14). Laadullinen tutkimusaineisto puolestaan kuvaa yleensä asioita sellaisena kuin ne ovat ja aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi haastattelujen muodossa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä paljastamaan tai löytämään tosiasioita ja tapahtumien syitä sen sijaan, että mitattaisiin määrällisesti jotakin tiettyä tutkimuskysymystä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 11)

Nykyisin verkkokauppa-alustalle on helppo toteuttaa kyselyitä, sillä markkinoilla on tarjolla useita suoraan verkkosivulle upotettavia palveluita. Tämän opinnäytetyön asiakastyytyväisyyskyselyn tekemiseen on hyödynnetty Survey Monkey -kyselyalustaa, joka mahdollistaa sekä laadullisten että määrällisten kyselyiden luomisen verkkosivustoille. Net Promoter Score (NPS) on tehokas tapa mitata asiakastyytyväisyyttä yhdellä kysymyksellä. Yksinkertaisuudessaan kohdehenkilöltä voidaan kysyä, kuinka todennäköisesti asteikolla yhdestä kymmeneen tämä suosittelisi yritystä myös muille. Pisteytyksen 9-10 antaneita asiakkaita kutsutaan suosittelijoiksi. Nämä henkilöt ovat olleet erityisen tyytyväisiä tarjottuun palveluun ja he kertovat todennäköisimmin yrityksestä positiivisissa merkeissä myös eteenpäin. Tällaiset asiakkaat luovat yritykselle positiivista julkikuvaa. 7-8 pisteytyksen antaneita asiakkuuksia kutsutaan passiivisiksi. He ovat tyytyväisiä tarjottuun palveluun, mutta ovat herkästi markkinan vietävissä, eivätkä välttämättä kerro kohdeyrityksestä muille. 0-6 tuloksen antaneet asiakkaat ovat puolestaan tavalla tai toisella tyytymättömiä palveluun. Tällä asiakasryhmällä on potentiaalinen mahdollisuus vaikuttaa negatiivisesti yrityksen brändin kehitykseen esimerkiksi kirjoittamalla sosiaalisessa mediassa tyytymättömyydestään NPS mittarilla mitattuun palveluun. NPS on Satmetrix Systems, Inc:n rekisteröimä. (SurveyMonkey n.d.)

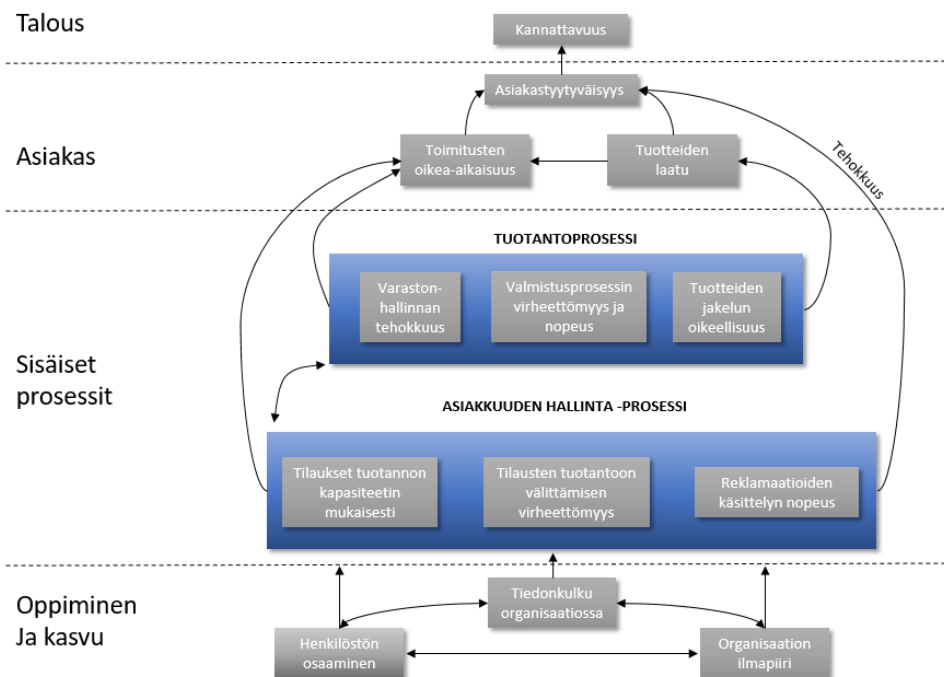
## 2.5 Strategiakartta

Tasapainotettuja tulostittaristoja luodessa on hyödynnetty strategiakarttaa. Sen ajatuksena on todentaa organisaation aineettoman pääoman muutosta syy-seuraussuhteita hyödyntäen aineelliseksi, eli taloudelliseksi pääomaksi. Strategiakarttaa laadittaessa hyödynnetään samoja talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmia kuin tulostittaristossakin. (Kaplan & Norton 1996, s. 69-74)

Strategiaa on helppo toteuttaa silloin kun yritys on pienikokoinen ja toimintasuunnitelman luojana on ollut yrityksen osakkaat ja samalla myös ai-noat työntekijät. Suuremmissa yrityksissä on kuitenkin tärkeää, että kaikki työntekijät ymmärtävät strategian sisällön. Kun koko henkilöstö toteuttaa yhteisiä päämääriä, strategia toteutuu. Tätä pidetään kauniina ajatuksena, mutta toteutuminen jää yleensä uupumaan. Strategiakartan avulla strategian kulmakivet, eli yrityksen tärkeimmät edellytykset taloudelliselle menestykselle on helppoa visualisoida ja sitä kautta tuoda esille koko henkilöstölle. (Hesso, 2012)

Strategiakartan perimmäinen tarkoitus on havainnollistaa, miten yrityksen tulee toimia kullakin Kaplanin ja Nortonin määrittelemällä neljällä osa-alueella tavoitteiden saavuttamiseksi. Työkalun merkittävimmät hyödyt liittyvät strategian konkretisointiin ja yksinkertaistavaan visualisointiin. Tällä tavoin suuria ja monimutkaisia kokonaisuuksia on helpompi hahmottaa ja tuoda koko organisaatiolle ymmärrettäväksi. Strategiakartta ei kuitenkaan kata koko strategiaa, vaan yksinkertaistaa tärkeimmät asiat yhdelle paperille. (Vuorinen 2013, s. 81)

Kuva 2 pelkistetyistä strategiakartasta havainnollistaa tasapainoa sekä strategian, että siitä johdetun mittariston eri näkökulmien välillä. Kuvan alaosassa on kuvattu henkilöstön osaamista, motivaatiota ja tehokkuutta, joka vaikuttaa sisäisten prosessien toimivuuteen. Sisäiset prosessit puolestaan vaikuttavat Asiakkaiden tyytyväisyyteen ja ostopäätökseen, joka lopulta määrittää toiminnan taloudellisen kannattavuuden.



Kuva 2. Strategiakarttaesimerkki (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, s. 307)

### 3 CASE KLUBBEN SPORT FINLAND OY

Tässä opinnäytetyön toiminnallisessa osiossa esitellään opinnäytetyön kohdeyritys Klubben Sport Finland Oy ja käsitellään syvemmin yrityksen tarvetta kehittää strategiayötä tasapainotettujen mittaristojen keinoin.

#### 3.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Klubben Sport Finland Oy on täyden palvelun urheilutavaran verkkokauppa ja maahantuojia. Yritys on perustettu vuonna 2009 ja verkkokauppa on avattu maaliskuussa 2009. Valikoimaa löytyy muun muassa Uinnin, triathlonin, yleisurheilun, voimistelun ja koululiikunnan tuotekategoriosta. Liikuntatarvikkeiden myyntiin ja maahantuontiin erikoistuneen Klubben Sport Finland Oy:n omistaa Tg Klubben Oy ja norjalainen Klubben AS. Molempien omistajayritysten taustalta löytyy urheilun ammattilaisia. Klubben Sport Finland Oy:n omistajajäsenillä on pitkä historia vesiurheilun parissa. Klubben Sportilla on kivijalkakauppa ja toimistotilat Hämeenlinnassa. Yritys on perustettu alun perin vahvalla ammattitaidolla rakkautesta vesiurheiluun ja siksi vesiliikuntavarusteet ovat tuotteiston keskiössä. Klubben Sportilla on Hämeenlinnan toimistolla henkilökuntaa, jonka tehtävänä on ylläpitää verkkokaupan toimintoja ja mahdollistaa tehokas myyntikokonaisuus myös muiden kanavien kautta. Verkkokaupan ja kivijalkaliikkeen lisäksi Klubben Sportilla on kymmeniä uintivarusteiden jälleenmyyjä ympäri Suomea. Verkkokauppa-alustana toimii norjalaisen Multicase Norge AS yrityksen luoma verkkokauppajärjestelmä. Liiketoiminnan pääasialliset asiakkuudet koostuvat verkkokaupan yksityisasiakkaista, uintitarvikkeiden jälleenmyyjistä, yritysasiakkaista, kunnista, kouluista sekä päiväkodeista. Klubben Sportilla työskentelevien myyntiedustajien tehtävänä on myydä ja markkinoida sellaisia tuotekokonaisuuksia asiakkaille, joita on haastavaa myydä suoraan verkkokaupan kautta asiakasta näkemättä. Tällaisia tuotekategorioita ovat muun muassa uintiharjoitteluun tarkoitettut Endless Pools -vastavirta-altaat, Wibit -vesihuvipuistot sekä uimahallien ja urheilukenttien varustamiseen liittyvät kokonaisuudet. (Klubben Sport, n.d.)

Klubben Sport Finland Oy:n liikevaihto vuonna 2018 oli 1,2 miljoonaa euroa ja yritys työllisti seitsemän henkilöä. (Asiakastieto, n.d.)

### 3.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Klubben Sport Finland Oy:lle katsottiin tarpeelliseksi luoda tasapainotettu tuloskortti helpottamaan yhteisen suunnan löytämistä yrityksen toiminnassa. Tarkoituksena oli kartoittaa yritykselle tärkeät menestystekijät ja tarjota keinot tärkeiksi koettujen asioiden tavoitteellistamiseen ja mittamiseen. Valmiin mittariston kohdealue on rajattu verkkokaupan liiketoimintaan ja mittariston ulkopuolelle on jätetty yritysasiakkuudet, kivijalkakauppa ja mahdollinen muu liiketoiminta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää yrityksen kriittiset menestystekijät, eli menestyksen kannalta tärkeimmät seikat yrityksen toiminnassa ja luoda yritykselle suunniteltavan strategiakartan avulla yksinkertainen ja helposti sisäistettävä kuvaus yrityksen strategiasta. (Kaplan & Norton, 1996, s.64) Tämä mahdollistaa strategian jalkauttamisen henkilöstötasolla yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Strategiakartan pohjalta tehtiin tasapainotettu tulostittaristo, jonka on tarkoitus ohjata Klubben Sport Finland Oy:tä tulevaisuudessa kohti strategian toteutumista. Mittaristo koostuu niin nykytilanteeseen peilattavista menneen ajan tuloksista kuin tämän hetkisestä tilanteesta ja tulevaisuuden tavoitearvoista. Mittariston mittarit voivat muuttua ajan saatossa strategian kehittyessä. Tästä syystä verkkokauppalustaan istutettiin myös asiakastytyväisyyskysely, jolla on tarkoitus mitata pitkällä aikavälillä asiakkaiden tärkeäksi kokemia seikkoja verkkokaupassa asioidessaan.

Tuloskortin luomiselle suotuisaa verkkokaupparytyksessä on se, että yritystä koskevaa analytiikkaa on tarjolla huomattavasti enemmän kuin perinteisessä kivijalkaliikkeessä. Tietoa on saatavilla sekä asiakkaiden liikkeistä verkkokaupassa, että tilaus-toimitusprosessista kokonaisuudessaan. Tällaisen informaation avulla tiedämme, miten asiakas on alun perin päätenyt verkkosivuille ja kuinka kauan hän on viettänyt aikaa sivustolla ennen ostopäätöksen tekemistä. Tiedämme myös maksutavan, jota asiakas on käyttänyt tehdessään tilauksen verkkokaupasta. On myös mahdollista selvittää, kuinka kauan tuotteiden toimittaminen on kestänyt asiakkaalle. Näistä syistä Klubben Sportin kohdalla päätettiin tukea saatavilla olevaa dataa myös toimintaa kuvaavilla mittareilla, jotta löydettäisiin syitä jo saatavilla olevien mittareiden kehitykselle.

Klubben Sportin strategiaa suunniteltaessa käytettiin yrityksen määrittämien arvojen lisäksi apuna verkkokauppa-alustalle suunniteltua asiakastytyväisyyskyselyä ja yrityksellä jo käytössään olevaa analytiikkaa. Tarkoituksena oli selvittää asiakasnäkökulman kautta yritykselle tärkeitä menestystekijöitä. Yrityksen strategisten tavoitteiden, sekä asiakastytyväisyyskyselyn pohjalta laadittiin strategiakartta, josta on edelleen johdettu strategian etenemistä kuvaavat suoritusmittarit.



### 3.3 Asiakastyytyväisyyskysely Klubben Sport verkkokauppaan

Osana opinnäytetyötä Klubben Sportin verkkokauppaan upotettiin asiakaskysely, jonka tavoitteena on tarjota kohdeyritykselle mahdollisuus mitata pitkällä aikavälillä markkinoinnin toimivuutta, verkkokaupan asiakkaille tärkeitä ominaisuuksia verkkokaupassa sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä tarjottuun palveluun NPS -mittarilla. Tässä opinnäytetyössä kyselyn tuloksia ei ole tarkoitettu analysoida tarkemmin, vaan ajatuksena on tarjota kohdeyritykselle toimiva työkalu asiakasnäkökulman mittareiden mittaamiseen ja verkkokaupan ominaisuuksien kehittämiseen. Tulevaisuudessa asiakastiedon jatkuva kerääminen mahdollistaa Klubben Sportille asiakastiedon tehokkaamman hyödyntämisen strategiatyössä.

Kysely on toteutettu hyödyntäen teoriaosuudessa käsiteltyä tapaa luoda tiedonkeruusta mahdollisimman tehokasta. Kysely upotettiin verkkokaupasta tilauksen tehneiden asiakkaiden tilausvahvistusnäkökulmaan ja sen seurauksena kysely on kohdistettu vain jo tilauksen tehneille asiakkaille. Kaikki kyselyn kysymykset ovat nähtävillä liitteessä 1. Kyselystä ei haluttu tehdä liian raskasta ja siksi kysymyksiä valittiin vain seitsemän.

Ensimmäisellä kysymyksellä, ”Mistä kuulit verkkokaupastamme?”, kartoitetaan tapaa, jolla Klubben Sport on alun perin tullut tutuksi asiakkaalle. Vaihtoehtoisiksi on annettu sellaisia kanavia, joiden voidaan olettaa olevan yleisiä tapoja kuulla yrityksestä ensimmäistä kertaa. Tämän kysymyksen tuloksista voidaan päätellä yritykselle tärkeimmät kanavat löytää uusia asiakkaita. Lisäksi kysymyksen tulokset näyttävät myös sen, mistä asiakkaat eivät juurikaan saa tietää yrityksestä. Tämä tieto helpottaa markkinoinnin resurssien ohjaamista. Kysymyksen vastausvaihtoehdoissa on mukana myös vapaan sanan kenttä. Tähän kenttään on mahdollista vastata niitä tapoja kuulla yrityksestä, joita Klubben Sport ei ole välttämättä tullut ajatelleeksi. Toinen kysymys ”Mitä kautta tulit verkkokauppaamme ostoksille?” noudattaa samaa mallia ensimmäisen kysymyksen kanssa, mutta tarkoituksena on selvittää, millaisen digitaalisen alustan kautta asiakas on verkkosivulle päätenyt.

Kysymyksellä kolme, ”Millainen asiakaskokemuksesi oli?”, kerätään tietoa verkkokaupassa asioimisen ongelmista. Vastausvaihtoehtoisiksi on valittu sellaisia skenaarioita, jotka saattavat tehdä asioinnista hankalaa. Tämän kysymyksen avulla voidaan keskittyä korjaamaan ja helpottamaan vaikeaksi koettuja asioita verkkokaupassa asioinnissa. Kuten edellisiin, tähänkin kysymykseen on mahdollista vastata omin sanoin. Nämä laadulliset vastaukset saattavat paljastaa uusia kehityskohteita asioinnin helpottamiseksi.

Neljännellä kysymyksellä arvioidaan verkkokaupan erilaisten ominaisuuksien tärkeyttä asteikolla 1-5. 1 tarkoittaa ominaisuuden olevan asiakkaalle

turha ja 5 tarkoittaa olennaisen tärkeää. Kysymyksellä kerätään tietoja verkkokaupassa hyödynnettävien ominaisuuksien tarpeellisuudesta asiakkaan näkökulmasta. Tietoja apuna käyttäen Klubben Sportin on helpompaa valikoida ja karsia käytettäviä ominaisuuksia, sekä kehittää tärkeiksi koettuja toimintoja.

Viidennellä kysymyksellä kysytään asiakkaalta mielipidettä Klubben Sportin mainonnasta. Kysymyksen vastausvaihtoehdot ovat painotettu kuvastamaan mielipidettä mainonnan määrästä. Informaatiota kertyy siitä vastaanottaako asiakas mielestään liikaa vai liian vähän mainoksia. Tällä tiedolla pystytään optimoimaan mainonnan määrää.

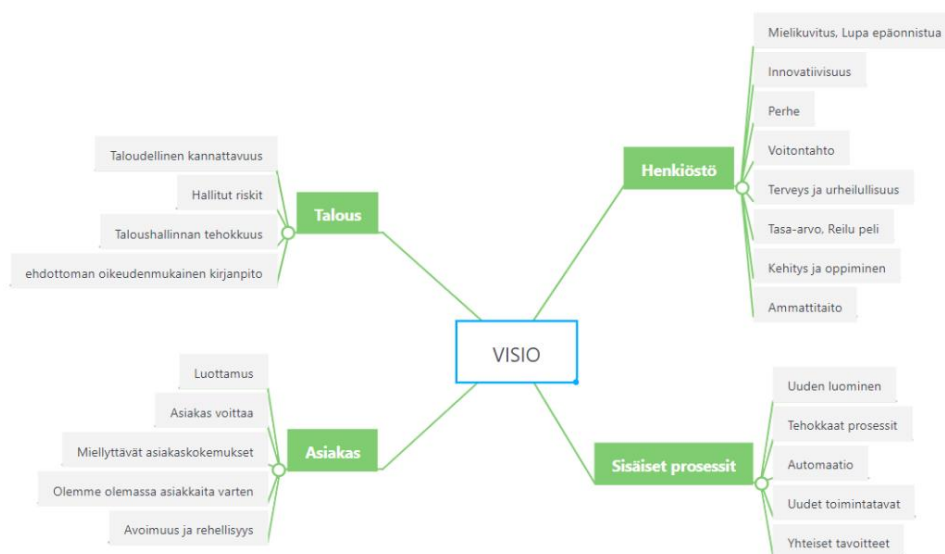
Kysymyksellä 6, "Miten haluaisit vastaanottaa kampanjatiedotteita ja mainoksia Klubben Sportilta?", pyritään kartoittamaan asiakkaan mielikuvaa erilaisten markkinointikanavien häiritsevyydestä, ja sitä miten asiakkaat haluaisivat heihin oltavan yhteydessä ostopäätöksen jälkeen. Tämän kysymyksen tulokset helpottavat yhteydenottotapojen valintaa silloin kun halutaan kohdistaa markkinointia jo olemassa oleville asiakkaille.

Viimeisen, seitsemännen kysymyksen Net Promoter Score mittaa asteikolla 1-10 sitä kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi Klubben Sportia muille. 1 tarkoittaa "en lainkaan todennäköisesti" ja 10 tarkoittaa "erittäin todennäköisesti".

NPS keskiarvo lisätään suoraan tasapainotettuun tulostietojärjestelmään. Kyseilyn muut vastaukset auttavat tulostietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen ohjaamaan yrityksen toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan.

### 3.4 Ehdotelma yrityksen visiosta

Perustuen yrityksen arvoihin (liite 2), opinnäytetyön teoriaosuuteen sekä kirjoittajan omiin kokemuksiin ja taustatietoihin työskenneltyään Klubben Sport Finland Oy:n palveluksessa useita vuosia, yrityksen visiosta luotiin ehdotelma. Kuva 3 kiteyttää yritykselle tärkeimmät ydinasiat henkilöstön, asiakkaan, sisäisten prosessien ja talouden näkökulmasta. Seuraavissa kappaleissa on valmis ehdotus yrityksen visioksi ja tulevaisuuden päämääriksi.



Kuva 3. Ajatuskartta Klubben Sportin visiosta

Klubben Sport tähtää voittoon. Meille ei riitä voitto ainoastaan yrityksenä, vaan tahdomme mahdollistaa voiton niin henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille kuin asiakkaillemmekin. Joukkue koostuu yhteen hiileen puhaltavista tähtipelaajista, jotka eivät lannistu vastoinkäymisistä. Sen sijaan pyrimme oppimaan jatkuvasti uutta ja kehittymään yritysmaailman pelikentällä. Pelissä menestyminen ei ole uhkapelaamista vaan järjestelmällisesti ja harkiten tehdyn työn pitkäjänteinen tulos. Emme pelkää kokeilla uutta, mutta emme myöskään kaihda käyttää toimiviksi todettuja, jo olemassa olevia toimintatapoja. Jokaisen pelaajan terveydestä huolehditaan ensiluokkaisen huoltotiimin turvin ja pelaajia kannustetaan menestymään omilla vahvuusalueillaan. Klubbenin kanssa pelatessa pätee reilun pelin säännöt. Yhdessä muodostamme joukkueen, jonka kanssa yhteistyössä kaikki voittavat.

Jaamme terveellisen ja urheilullisen elämäntavan sanomaa ympäri Suomen samalla jatkuvasti yrityksenä kehittyen. Tahdomme menestyä urheiluverkkokauppojen kilpajuoksussa ja tuoda asiantuntemusta markkinoille

erityisesti vesiliikunnan- ja urheilun saralla. Kohtelemme asiakkaitamme niin kuin henkilöstöämme: oikeudenmukaisesti yksilölliset tarpeet huomioiden. Klubben Sport on olemassa asiakkaidensa takia ja heitä varten.

### 3.5 Klubben Sport strategiakartta

Klubben Sportin strategiasuunnittelussa pyrittiin ottamaan huomioon kaikki teoriaosuudessa esitellyt yrityksen toiminnan osa-alueet. Pohjana strategiakartalle käytettiin kuvan 2 pelkistettyä strategiakarttaesimerkkiä. Strategiakartan sisältö perustuu ehdotelmaan yrityksen visiosta ja opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi pohjatietona hyödynnettiin yrityksen verkkokaupalla olemassa olevaa analytiikkaa. Seuraavassa osassa esitellään liitteen 3 valmis strategiakartta osa-alueittain. Tämä strategiakartta on ehdotelma yrityksen strategiasta, jota voidaan myöhemmin hyödyntää lopullisen strategian suunnittelussa.

#### 3.5.1 Henkilöstö

Kaikkein tärkeimpänä asiana vision toteutumiseksi koettiin henkilöstön osaaminen, sillä digitalisaation aikakautena verkkokaupan perustaminen ja globalisaation aiheuttama kaupankäynnin kansainvälistyminen tuovat uudenlaisia haasteita pienille verkkokaupoille. Tavarantoimitusverkostot laajenevat ja Internet on nykyisin saatavilla lähes kaikkialla. Ulkomaisten kilpailijoiden kynnys astua Suomen markkinoille on yhä alhaisempi. Kilpailun kasvaessa hinnat alenevat. Kuluttajat päätyvät yhä useammin ostamaan tuotteensa sieltä mistä ne saadaan vaivattomasti ja edullisesti. (Alhonen 2015, s.12, 47) Tästä syystä vanhat toimintamallit eivät välttämättä enää riitä digitalisoituvan maailman alati kasvavassa kilpailutilanteessa. On tärkeää keskittyä henkilöstön omiin vahvuusalueisiin ja kouluttaa henkilöstöä ennen kilpailijoita.

Sisäisen viestinnän toimivuus on tärkeä osa-alue henkilöstön viihtyvyyden ja tehokkuuden ylläpitämiseksi. Nopea ja tehokas tiedonkulku ja totuudenmukainen viestintä edesauttavat henkilöstön oppimista pitäen työntekijät tyytyväisempinä. Samaan aikaan avoimella viestinnällä vältetään hiljaisen tiedon ja osaamisen häviäminen, jos henkilöstörakenne jossakin yrityksen elinkaaren vaiheessa muuttuu. Tiedottaminen tehostuu, kun henkilöstölle kerrotaan avoimesti yrityksen tilanteesta ja työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun. Myös säännölliset palaverit ja uusien, toimivampien viestintäkanavien etsiminen ja testaaminen tehostavat yrityksen sisäistä viestintää.

Klubben Sportin määrittämien arvojen (liite3) mukaan työskentelymotivaatiota tulee pitää yllä turvaamalla jokaiselle työntekijälle mahdollisuus olla oma itsensä ja tukemalla heitä uusiin innovatiivisiin toimintatapoihin. Pyrkimyksenä on myös luoda henkilöstölle turvallinen ilmapiiri ja sallia myös epäonnistumiset työskentelyssä. Näin henkilöstöllä on mahdollisuus

kehittää uutta ja oppia tekemistään virheistä. Liikunta-alan yrityksenä Klubben Sport pitää myös olennaisena asiana henkilöstön terveellisiä ja liikunnallisia elämäntapoja. Yhteisöllisyyttä voidaan tehostaa järjestämällä henkilöstön kesken liikunnallisia aktiviteetteja. Jokaiselle työntekijälle tulee myös järjestää työn tekemiseksi tarpeelliset työvälineet ja keskittyä tässäkin asiassa terveyden ylläpitämiseen sekä sairauksien ennaltaehkäisyyn.

Osaaminen	Sisäinen tiedonkulku	Työskentelymotivaatio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digimaailma kehitty – kehitytään mekin</li> <li>• Opitaan menestymään ennen muita</li> <li>• Mahdollistetaan koulutus</li> <li>• Henkilökohtaiset vahvuudet esiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totuudenmukaisuus</li> <li>• Selkeät alustat tiedonjakamiseen</li> <li>• Avoimuus Hyvässä ja pahassa</li> <li>• Jaetaan oppia organisaation sisällä</li> <li>• Säännölliset viikkopalaverit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyytyväiset työntekijät</li> <li>• Tarpeelliset työvälineet</li> <li>• Vapaus tehdä ja kehittyä</li> <li>• Lupa epäonnistua</li> <li>• Terveelliset elämäntavat</li> <li>• Tuetaan liikkumaan</li> </ul>

Kuva 4. Klubben Sport Strategiakartta (2019, liite 3)

### 3.5.2 Sisäiset prosessit

Klubben Sportilla tärkeimmät sisäiset prosessit liittyvät asiakkuuksien hallintaan, sekä toimitusprosessiin. Asiakkaat tulee kohdata siten, että jokainen yhteydenotto on yhtä tärkeä. Asiakaspalvelua tulee olla helppo ja vaihtoton lähestyä missä tahansa asiassa. Tilausten toimituksista tulee pystyä kertomaan asiakkaalle rehellisesti ja todenmukaisesti ja asiakasta tulee palvella koko ostoprosessin läpi. Markkinoinnin saralla tulee keskittyä entistä enemmän uusien toimintatapojen testaamiseen ja asiakkaalle arvokkaan sisällön tuottamiseen erilaisilla alustoilla. Olemassa olevien asiakkuuksien hoitaminen on Klubben Sportille yhtä tärkeää kuin uusasiakashankinta.

Paikallisvarastossa tulee pitää sellaisia tuotteita, joita varastonhallintajärjestelmän tarjoaman tiedon mukaan kuluu vuositasolla paljon. Tarpeeksi, jotta mahdollisimman monelle asiakkaalle mahdollistetaan nopea toimitus ja toimitettavien tuotteiden laatu pystytään varmistamaan paikallisesti. Varaston kokoon liittyviä riskejä hallitaan ostamalla uusia tuotteita maltillisesti, jos niiden menekkiä ei ennalta tiedetä. Myyntitilaukset käsitellään viimeistään seuraavana arkipäivänä tilauksesta ja poikkeavista tilanteista ilmoitetaan asiakkaalle heti. Jokaiselle tilaukselle etsitään mahdollisuuksien mukaan nopein ja edullisin tapa toimittaa tuotteet kuitenkin asiakkaan tarpeita kuunnellen.

Tuotehallintaan keskitytään vertailemalla tuotteista kilpailijoihin sekä hinnan että laadun saralla. Seurataan myös maahantuojien jatkuvasti päivittyvää valikoimaa ja valikoidaan kilpailukykyisimmät tuotteet etsien samalla potentiaalisia uutuusia Suomen markkinoille.

Markkinoinnin osalla Klubben Sportin mielikuvaa pyritään parantamaan ja suosiota kasvattamaan tuottamalla asiakkaille arvokasta sisältöä tuotteista ja niiden käytöstä. Markkinoinnilla pyritään myös aktivoimaan ihmisiä liikkumaan ja elämään terveellisesti hyödyntäen Klubben Sportin sponsoroimien urheilijoiden tunnettuutta. Klubben Sport pyrkii johdonmukaisesti suuntaamaan markkinointia niin uusille potentiaalisille asiakkaille kuin jo olemassa oleville asiakkailleen etsien jatkuvasti uusia tapoja välittää yrityksen liikunnallista viestiä ympäri Suomea.

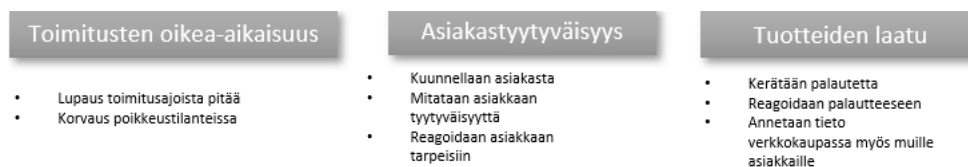
Klubben Sport haluaa yrityksenä kuunnella asiakkaidensa tarpeita. Verkkokaupan sisältöä ja toimintoja kehitetään jatkuvasti asiakkaiden tarpeet huomioiden.



Kuva 5. Klubben Sport Strategiakartta (2019, liite 3)

### 3.5.3 Asiakas

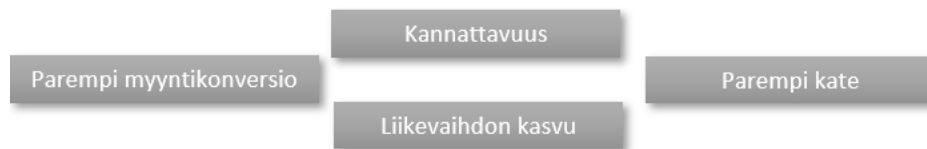
Arvolupauksena asiakkaille Klubben Sport esittää, että asiakas voittaa aina, ja että heille tarjotaan ensiluokkaista palvelua. Myös asiakkaan luottamuksen säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeä asia Klubben Sportille. Arvolupauksia halutaan täyttää tarjoamalla laadukkaat tuotteet oikea-aikaisella toimituksella palvelun asiakasta koko prosessin läpi. Myös asiakaspalautteeseen ja analytiikan tarjoamaan informaatioon tulee kiinnittää huomiota ja pyrkiä jatkuvasti täyttämään asiakkaan tarpeet kaikilla verkkokaupan osa-alueilla. Reklamaatiotilanteet pyritään aina käsittelemään siten, että asiakkaalle jää hyvä mieli tarjotusta ratkaisusta. Asiakkaille tulee antaa myös mahdollisuus arvioida tuotteita verkkosivuilla siten, että muut ostopäätöstä harkitsevat ihmiset voivat punnita vaihtoehtoja tuotteista annetun asiakaspalautteen avulla. Tämän lisäksi verkkokaupassa olevien tuotetietojen tulee olla tarpeeksi tarkkoja, jotta asiakas saa aina kuvausta vastaavan tuotteen. Ulkoisen viestinnän tulee olla avointa ja rehellistä. Yrityksestä pyritään luomaan sellainen kuva, että tuotteita toimitetaan ihmisiltä ihmisille. Klubben Sport on olemassa asiakkaitaan varten ja heidän takiaan.



Kuva 6. Klubben Sport Strategiakartta (2019, liite 3)

### 3.5.4 Talous

Taloudellisesti Klubben Sport pyrkii menestymään pitämällä toiminnan kustannukset alhaisina tinkimättä asiakkaalle annetuista arvolupauksista. Taloutta pyritään optimoimaan toteuttamalla kirjanpidolliset asiat ensiluokkaisesti ja kiinnittämällä jatkuvasti huomiota toimituskustannuksiin ja saatavilla olevien tuotteiden hintatasoon. Samaan aikaan taloudellisia säästöjä haetaan toimintojen automatisoinnista. Yrityksen tilannetta tulee pyrkiä mittaamaan mahdollisimman tehokkaasti, jotta mahdollisia ongelmatilanteita pystytään ennakoimaan ja korjaamaan hyvissä ajoin. Toiminnan tulee olla jatkuvasti tavoitteellista ja kehityksessä pyritään taloudelliseen kasvuun.



Kuva 7. Klubben Sport Strategiakartta (2019, liite 3)

### 3.6 BSC Mittareiden valinta

Klubben Sportille räätälöidyn mittariston mittarit valikoitiin pohjautuen edellisessä osiossa kuvattuun Klubben Sport Finland Oy:n strategiaan. Toiminnan kannattavuus ja jatkuva kasvu ovat yrityksen elinehto ja siksi mittaristo on pyritty tasapainottamaan siten, että kaikki mittarit lopulta edesauttavat näiden tavoitteiden toteutumista. Tulostittaristoa on rajattu kuvaamaan ainoastaan verkkokaupan yksityisasiakkaita, sillä yksityisasiakkaat ovat täysin erillinen ryhmä myyntihenkilöstön vastuualueeseen kuuluvista yritysasiakkuuksista. Valtaosa yritysmyyntistä vaatii myyntiedustajan käynnin paikan päällä eivätkä yritykset aina tee tilauksiaan verkkokaupan kautta. Tällaiset myyntitapahtumat vääristäisivät mittariston tuloksia ja sen tasapainoa.

Yhteensä mittareita valittiin 16. Mittareiden lukumäärä on pidetty melko pienenä ja kaikkien mittareiden tunnusluvut ovat hankittavissa melko pienellä vaivalla. Yrityksen kokoon nähden laajemman mittariston päivittäminen veisi liikaa resursseja.

#### 3.6.1 Talouden mittarit

Talouden mittareiksi valittiin verkkokaupan liikevaihto, myynnin kate-tuotto (%) ja tilikauden voitto/tappio. Liikevaihdon mittari kuvaa toiminnan volyymin muutosta. Liikevaihtoon luetaan varsinaisen toiminnan myyntituotot, joista on vähennetty myönnetyt avustukset, arvonnisävero ja muut välittömästi myynnin määrään perustuvat verot. (tilastokeskus n.d.) Liikevaihdon mittaria peilataan edellisen vuoden samaan ajanjaksoon, sillä vuodenajat vaikuttavat sesonkimyyntille alttiin toimialan liikevaihdon muutoksiin.

Myynnin katetuottoprosentti tarkoittaa myynnin prosenttimääräistä tuottoa, josta on vähennetty muuttuvat kustannukset, kuten tuotteiden ostohinnat rahteineen ja kuljetusvakuutuksineen. (Puolamäki 2007, s. 79) Tällä mittarilla pystytään seuraamaan muun muassa rahtikustannusten ja tuotteiden ostohintojen kehitystä suhteessa myyntihintaan.



Tilikauden voitolla kuvataan liiketoiminnan tulosta. Liikevaihdosta on vähennetty liiketoiminnan kulut ja poistot. Liikevoitto on osa tuloslaskelmaa ja sitä pidetään parhaana mittarina toiminnan kannattavuuden määrittämiseksi. (Innanen, 2017)

### 3.6.2 Asiakasnäkökulman mittarit

Asiakastyytyväisyys on Klubben Sportille yksi kriittisimmistä menestystekijöistä, sillä ilman asiakkaitaan yritystä ei olisi olemassa. Siksi asiakasnäkökulman mittareita valikoitui viisi kappaletta. Lisäksi asiakaslähtöisyys on yksi merkittävimmistä asioista Klubben Sportin arvomaailmassa (Liite 2). Opinnäytetyön kohdassa 3.3 esitellystä kyselystä saadaan mittaristoon Net Promoter Score tunnusluku, joka kuvaa asiakkaan tyytyväisyyttä verkkokauppaan asteikolla 1-10.

Sekä olemassa olevien asiakkuuksien että uusien asiakkaiden merkitys on yritykselle huomattava ja siksi mittaristoon valittiin tunnusluvut kuvaamaan näitä molempia asiakasryhmiä. Uusien rekisteröitymisten lukumäärä kuvaa ensimmäisen tilauksensa tehneitä asiakkaita. Uudelleenoston tehneitä asiakkaita kuvataan vanhojen asiakkaiden tilausten lukumäärällä. Näitä mittareita voidaan hyödyntää entistä tavoitteellisemmän ja paremmin segmentoidun markkinoinnin toteuttamiseen.

Kaksi viimeistä asiakasnäkökulman mittaria ovat kävijämäärä sivustolla ja myyntikonversioprosentti. Nämä mittarit antavat tietoa siitä, kuinka hyvin yritys onnistuu ohjaamaan liikennettä verkkosivuille ja miten suuri osa sivustolla käyvistä potentiaalisista asiakkaista lopulta päätyvät tekemään tilauksen verkkokaupan kautta. Myyntikonversioprosentti ei anna suoraa tietoa verkkokaupan menestyksestä, vaan pikemminkin siitä kuinka hyvin sivusto ohjaa vierailijoita tekemään ostoksia. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tuotetiedot, sivuston käyttämisen helppous sekä tarpeellisten maksutapojen saatavuus. (Korvenoja, 2019)

### 3.6.3 Sisäisten prosessien mittarit

Klubben Sportin tärkeimmiksi sisäisiksi prosesseiksi todettiin asiakastyytyväisyyskyselyyn ja Web-analytiikkaan perustuen tuotteiden toimitusvarmuus, laadukas markkinointi ja asiakaspalvelukeskeisyys. Sisäisille prosesseille mittareita valittiin neljä. Lähetettyjen uutiskirjeiden lukumäärä ja erilaisten kampanjoiden määrä on valittu mittaristoon siksi, että markkinoinnin toteuttaminen pysyisi jatkuvasti hyvällä tasolla. Analytiikkatyökaluja pystytään hyödyntämään lisäksi mittaamaan sekä uutiskirjeiden, että kampanjoiden laatua ja taloudellista hyötyä.

Toteutetun asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten mukaan toimitusnopeus on asiakkaille yksi tärkeimmistä tekijöistä verkkokaupan palvelun laadussa.

Tästä syystä mittaristoon on valittu toimitusnopeuden mittari. Toimitusnopeutta mitataan verkkokaupan hallintajärjestelmän avulla laskemalla kaikkien tilauksen keskimääräinen toimitusaika tilauspäivästä tuotteiden toimituspäivään. Neljännellä sisäisten prosessien mittarilla mitataan tilattujen tuotteiden palautusprosenttia. Palautusprosentti kertoo kokonaisvaltaisesti siitä, miten asiakkaan tarpeet on pystytty täyttämään ja onko pystytty toimittamaan tuotekuvauksen mukaiset tuotteet asiakkaalle oikealla tavalla ja oikeaan aikaan.

#### 3.6.4 Oppimisen ja kasvun mittarit

Yrityksen kestävä kehitys kannalta on elintärkeää, että henkilöstö kehittyy jatkuvasti, ja että Klubben Sport pystyy tarjoamaan työntekijöilleen mielekkään ympäristön työskennellä. Mittareita henkilöstön näkökulmaan on valittu neljä. Henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan NPS-mittarilla asteikolla 1-10. Sairauspoissaolojen lukumäärä kertoo puolestaan henkilöstön terveydestä.

Klubben Sport pyrkii arvojensa mukaan (liite 3) luomaan henkilöstölleen ilmapiirin, jossa kaikki työntekijät saavat mahdollisuuden loistaa omilla vahvuuksillaan ja sen takia työntekijöiden toteutukseen edenneet innovatiiviset kehitysajat ovat yksi henkilöstön näkökulmaan valituista mittareista. Uusien toimintamallien muodostuminen vaatii henkilöstöltä myös jatkuvaa itsensä kehittämistä ja viimeiseksi henkilöstön mittariksi onkin valittu erilaisiin koulutuksiin ja webinaareihin osallistumisten lukumäärä.

Näkökulma	Kriittiset menestystekijät	Mittari	Edellinen	Tavoite	Toteutunut
Talouden näkökulma	Toiminnan kannattavuus Kasvu	Verkkokaupan liikevaihto			
		Keskikate			
		Tilikauden voitto/tappio			
Asiakasnäkökulma	Tyytyväiset asiakkaat Asiakaslähtöisyys	Tyytyväisyyskyselyn NPS			
		Uudet tilauksen tehneet asiakkaat			
		Tilausten lkm vanhoilta asiakailta			
		Google Analytics myyntikonversio%			
		Verkkokaupan kävijämäärä			
Sisäiset prosessit	Toimitusvarmuus Laadukas markkinointi Asiakaspalvelukeskeisyys	Lähetetyt uutiskirjeet			
		Palautusprosentti			
		kampanjoiden lukumäärä			
		Toimitusaika keskimäärin			
Oppiminen ja kasvu	Henkilöstön terveys Motivaatio Osaaminen Innovatiivisuus	Henkilöstön tyytyväisyys NPS 1-10			
		Sairauspoissaolot			
		Toteutukseen edenneet kehitysideoit			
		Koulutuksiin osallistumiset			

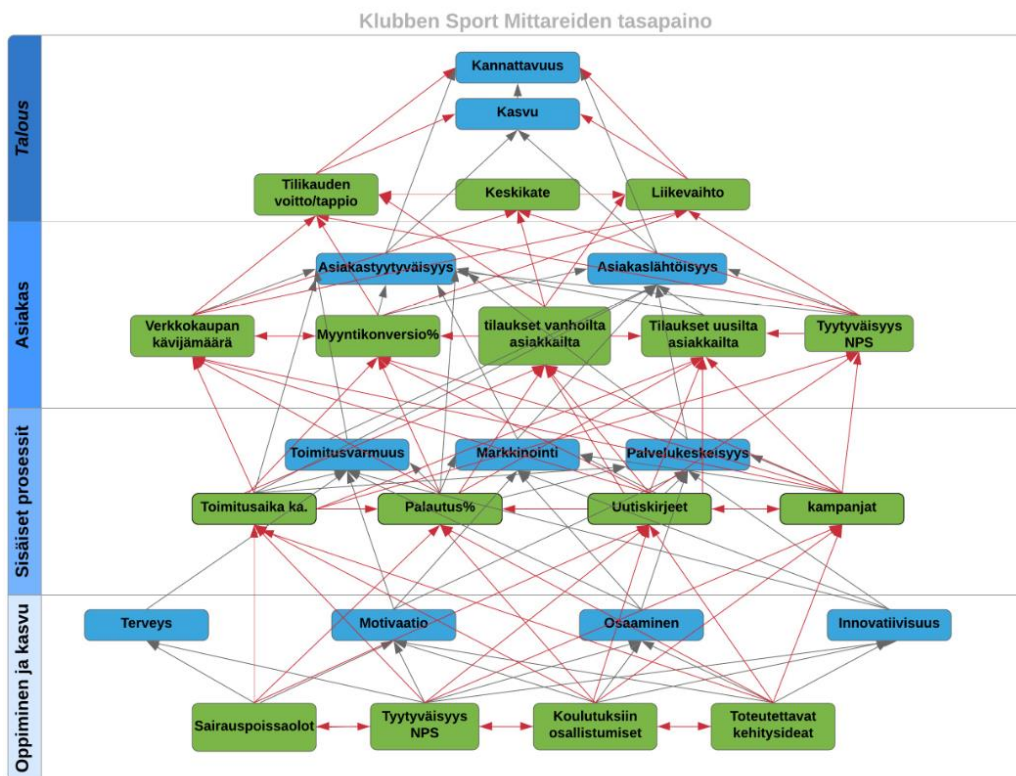
Taulukko 1. Tasapainotettu tuloskortti Klubben Sport Finland Oy (2019)

### 3.7 Luodun mittariston tasapaino

Kuva 8 havainnollistaa luodun mittariston tasapainoa ja syy-seuraussuhteita. Kuvaan piirretyt nuolet mallintavat sitä, miten yrityksen menestystekijät ja mittarit ovat vuorovaikutuksissa toisiinsa nähden. Kaikki toiminta ja kehitys lähtee henkilöstöstä, ja johtaa lopulta taloudellisen kannattavuuden kehitykseen. Kuvan pohja kuvastaa tässä opinnäytetyössä käsiteltyä neljää eri näkökulmaa. Vihreällä pohjalla kuvaan on sijoitettu valikoidut mittarit. Sinisellä pohjalla ovat puolestaan yrityksen kriittiset menestystekijät. Harmailla nuolilla kuvataan mittarin suhdetta menestystekijöihin ja punaisilla nuolilla kuvataan mittareiden suhteita muihin valittuihin mittareihin.

Syy-seuraussuhteita mittaristossa on niin paljon, että kaikkia mahdollisia vaikutussuhteita on hankalaa purkaa sanoiksi. Lopputuloksena voidaan kuitenkin todeta mittariston olevan tasapainossa siten, että mitä tahansa

kuvan 8 nuolista seuraamalla päädytään aina kohti taloudellista kannattavuutta. Toimintaa kehittämällä näiden valikoitujen kriittisten menestyskijöiden ympärillä pitäisi aina automaattisesti päätyä kehittämään pitkällä aikavälillä myös yrityksen taloudellista tilaa.



Kuva 8. Klubben Sport Mittariston tasapaino (2019)

## 4 POHDINTA

Aloin tekemään tätä opinnäytetyötä ennakkotietona käsitys jonkinlaisesta yrityksen prosessien mittaamismenetelmästä. Aiheeseen perehdyttyäni huomasin kuitenkin nopeasti tasapainotetun mittariston tekemisen olevan paljon oletuksiani moniulotteisempi kokonaisuus. Toimivan mittariston luomiseksi täytyy ensin muodostaa käsitys yrityksen toiminnalle tärkeistä asioista ja tulevaisuuden tavoitteista. Sen jälkeen yritykselle kehitetään yhtenäinen strategia. Vasta näiden vaiheiden jälkeen on mielestäni mahdollista luoda yrityksen toimintaa kehittäviä mittareita, jotka selittävät johdonmukaisesti toinen toisiaan. Strategian ja vision kartoittaminen oli lopulta suuri osa tätä opinnäytetyötä.

Ymmärrykseni ja tietopohjani yrityksen strategiatyöstä on kasvanut merkittävästi opinnäytetyöprosessin aikana. Työn edetessä huomasin, että kokonaisuudesta puuttuu oleellisia elementtejä ja jouduin miettimään sisältörakennetta uudelleen. Työn tekemisen hajautuminen pitkälle aikavälille aiheutti sisällön kerrostumisen moneksi kokonaisuudeksi. Hetken aikaa tuntui kuin olisin lukenut useamman tekijän kirjoittamaa tekstiä. Tekstin jäsentelyyn meni paljon aikaa, mutta lopulta onnistuin mielestäni luomaan aiheisisällöstä eheän kokonaisuuden. Toimeksiantajan toiveena oli mahdollisimman konkreettinen, yritykselle räätälöity kokonaisuus ja siitä syystä sisällytin oleellisen teoriasisällön opinnäytetyön alkuosaan ja käsitteelin yrityksen strategiatyötä erikseen. Huomasin valmista työtä läpi käydessäni sellaisia asioita, jotka olisi voitu tehdä toisin. Työskentelin Klubben Sportilla aloittaessani opinnäytetyön tekemisen ja osallistuin monen laisiin kohdeyrityksen toimintaan liittyviin palavereihin ja keskusteluihin. Myöhemmin työpaikkaa vaihdettuani yrityksen tietoihin perustuvat aineistot eivät olleet enää samalla tavalla saatavilla. Niitä havainnollistamalla olisin saanut luotua tukevamman tietopohjan opinnäytetyön empiiriselle osuudelle.

Onnistuin kuitenkin mielestäni hyvin muodostamaan toimeksiantajayritykselle yritystä kuvaavan strategiaehdotuksen ja siitä johdetun tasapainotetun tulostittariston. Lisäksi yllätyin mittariston tasapainoa havainnollistavaa kuvaa tehdessäni siitä, kuinka paljon syy-seuraussuhteita tasapainotetusta mittaristosta lopulta löytyi. Päätelmänä tästä mittaristo on tasapainotettu hyvin ja oikein käytettynä mittariston sisäisen vuorovaikutuksen pitäisi toteutua mittareiden välillä. Työn tekeminen laajensi omaa näkemystäni yritysten toiminnasta yleisesti ja toivoisin opinnäytetyöstä löytyvän myös Klubben Sportin johdolle ja henkilöstölle huomion arvoisia seikkoja.

En onnistunut mielestäni osallistamaan toimeksiantajayrityksen johtoa ja henkilöstöä tarpeeksi hyvin strategiatyön tekemiseen, jotta kokonaisuuden hahmottaminen olisi ollut alusta asti sujuvaa ja vaivatonta. Koko ohjausjärjestelmän luominen on hyvin laaja kokonaisuus ilman kohdeyrityk-

sen täyttä sitoutumista toteuttaa strategiatyötä näin syventävällä metodilla. Samoista syistä opinnäytetyön hyödyt toimeksiantajayritykselle saatavat jäädä rajallisiksi. Opinnäytetyön valmistumisaikataulu venyi tarpeetoman pitkäksi osittain muiden kiireiden takia, mutta myös siksi että strategiaa pitäisi mielestäni suunnitella ja kehittää yhdessä koko organisaation kanssa. On hankalaa muodostaa käsitys yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista ja tahtotiloista, jos saatavilla on vain tiedonjyviä eri lähteistä sekä oma näkemys yrityksen toiminnasta ja sen kehitystarpeista kohdeyrityksen työntekijänä. Verkkokauppaan asennetusta asiakastyytyväisyyskyselystä ja muusta analytiikasta oli lopulta kuitenkin apua yritykselle tärkeiden toimintojen kartoittamisessa ja jatkossa Klubben Sport voi halutessaan hyödyntää sekä valmista mittaristoa, että kyselyalustasta saatavaa informaatiota strategiansa kehityksessä.

Näkemykseni on, että opinnäytetyön hyödyt toimeksiantajayritykselle määräytyvät suurilta osin sen mukaan, miten kokonaisuus jalkautetaan yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Strategiatyö on jatkuva prosessi ja mittariston ylläpitäminen on lopulta turhaa, jos tuloksiin ei reagoida koko henkilöstön voimin. Mielestäni tärkeintä hyötyjen saavuttamiseksi olisi käydä säännöllisesti läpi yrityksen tulevaisuuden näkymiä ja asettaa tavoitteita näiden näkymien toteuttamiseksi. Mittariston avulla voidaan mitata, kehittää ja ylläpitää tärkeäksi koettuja toimintoja ja etsiä syy-seuraussuhteita eri toimintojen välillä. Olen sitä mieltä, että Klubben Sportille Balanced Scorecard olisi ennen kaikkea toimintastrategian kehitystyökalu, jonka kuuluu elää ja muuttua toiminnan kehittyessä ja ohjata henkilöstöä toteuttamaan yhteisiä päämääriä. Lopputulemana toivon valmiin työn sisällön olevan hyödyllinen apuväline Klubben Sportin strategiatyössä.

## LÄHTEET

Alhonen, A. (2015). Verkkokauppaopas 2015, TIEKE, Anders Innovations Oy. Haettu 15.12.2019 osoitteesta <https://tieke.fi/oppaat/verkkokauppa-opas-2015/>

Asiakastieto (n.d.) Taloustiedot Haettu 15.12.2019 osoitteesta <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/klubben-sport-finland-oy/22445895/taloustiedot>

Hesso, J. (2012). Rakenna hyvinvointialan menestystarina. Meedia Zone OÜ: Viro. Haettu 22.4.2019 osoitteesta <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/fi/s/ak/kirjat/rakenna-hyvinvointialan-menestystarina-2012/?coll=6> HAMK Intranet

Hirsjärvi, S & Hurme, H (2015). Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö Gaudeamus: Helsinki <https://www.klubbensport.fi/asiakaskeskus/info1/tietoa-meista/yritystiedot>

Innanen, J. (2017) 6 tärkeää talouden tunnuslukua. Blogijulkaisu 12.4.2017. Haettu 30.4.2019 osoitteesta <https://www.talousverkko.fi/6-tarkeaa-talouden-tunnuslukua/>

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). California Management Review. Linking the balanced Scorecard to Strategy 39(1) 53-79.

Klubben Sport (n.d.) Yritystiedot. Haettu 15.12.2019 osoitteesta <https://www.klubbensport.fi/asiakaskeskus/info1/tietoa-meista/yritystiedot>

Korvenoja, T (2019) Kuka ohjaa kauppaasi? Sinä vai asiakas? Matkahuolto verkkokauppaseminaari. Vilkas Group Oy. Vanajanlinna 31.3.2019

Laaksonen S-M, Matikainen, J & Tikka, M (2013) OTTEITA VERKOSTA – VERKON JA SOSIAALISEN MEDIAN TUTKIMUSTENETELMÄT. Tampere: VASTAPAINO. Haettu 19.4.2019 osoitteesta <https://www.el-library.com/reader/9789517685115> HAMK Intranet

Neilimo, K & Uusi-Rauva, P. (2014). Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Niven, P. (2002). Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. (1998). Balanced Scorecard - yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Opetushallitus (n.d.). Näkökulmien valinta vision ja strategian pohjalta. Haettu 9.5.2017 osoitteesta [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc\\_prosessi/tuloskortin\\_rakentaminen](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tuloskortin_rakentaminen)

Puolamäki, E. (2007) Strategisen johdon laskentatoimi – kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Paino As Pakett: Tallinna

SurveyMonkey, Inc (n.d.). Net Promoter® Score (NPS). Haettu 16.4.2019 osoitteesta [https://help.surveymonkey.com/articles/en\\_US/kb/Using-a-SurveyMonkey-Survey-to-Measure-Net-Promoter-Score](https://help.surveymonkey.com/articles/en_US/kb/Using-a-SurveyMonkey-Survey-to-Measure-Net-Promoter-Score)

Tilastokeskus (n.d.) Käsitteet. Haettu 30.4.2019 osoitteesta <http://www.stat.fi/meta/kas/lvaihto.html>

Valli, R. (2018) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu 19.4.2019 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160> HAMK Intranet

Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua Talentum: Helsinki



ASIAKASTUTKIMUS

## Asiakastutkimus

### Mitä mieltä olet Klubben Sport verkkokaupasta? Vastaa kyselyyn

Vastaamalla kyselyyn autat meitä kehittämään palveluidemme laatua! Vastaaminen vie vain hetken.

#### 1. Mistä kuulit verkkokaupastamme?

Sosiaalisesta mediasta

Tuttavalta

Tapasin edustajanne messuilla/urheilutapahtumassa

Näin mainoksen

Muualta, mistä?

#### 2. Mitä kautta tulit verkkokauppaamme ostoksille?

Facebookista

Instagramista

Googlen kautta

Tulin suoraan verkkosivuille

Blogin kautta

Muualta, mistä?

#### 3. Millainen asiakaskokemuksesi oli? (Voit valita useampia)

Verkkokaupassa oli helppo asioida

Löysin haluamani tuotteet ja vaihtoehdot helposti

Etsimäni tuote oli hankala löytää

Olisin kaivannut tuotteista enemmän tietoa

Ostaminen onnistui, mutta prosessia olisi hyvä selkeyttää

Tilaaminen oli hankalaa ja epäselvää, miksi?

## 4. Arvioi alla olevia ominaisuuksia verkkokaupassa

	Turha	Pieni hyöty	Tärkeä	Erittäin tärkeä	Ollennaisen tärkeä
Chat-ikkuna					
Kattavat tuotetiedot ja kuvat					
Helppo navigointi sivustolla					
Laskuvaihtoehto					
Nopea toimitus					
Edullinen toimitus					
Helposti lähestyttävä asiakaspalvelu					

## 5. Mitä mieltä olet mainonnastamme?

Klubben Sportin mainoksia tulee vastaan liian usein  
 Vastaanotan mainoksia sopivasti  
 Mainoksia ja tiedotteita voisi tulla enemmänkin  
 En ole nähnyt Klubben Sportin mainontaa missään

## 6. Miten haluaisit vastaanottaa kampanjatieotteita ja mainoksia Klubben Sportilta?

Facebookissa  
 Instagramissa  
 Sähköpostitse  
 Lehdissä  
 Radiossa  
 Katukuvassa (esim. urheiluhallit)  
 Muualla, missä?

## 7. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Klubben Sportia ystävälle tai työtoverille?

EN LAINKAAN TODENNÄKÖISESTI

ERITTÄIN TODENNÄKÖISESTI

En lainkaan todennäköisesti - 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Erittäin todennäköisesti - 10
---------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------

LOPPU

**Tahto voittaa**

Henkilöstön voitontahto mahdollistaa jatkuvan korkeatasoisen suorituksen. Janoamme yhä enemmän ja yhä parempia asiakaskohtaamisia. Erinomainen asiakaspalvelu mahdollistaa yhteisen menestyksen nyt ja tulevaisuudessa. Asiakaspalvelumme jää hyvällä tavalla mieleen.

<p><b>Asiakkaiden luottamus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoitteemme on voittaa ja vaalia asiakkaiden luottamusta tarjoamalla ainoastaan ensiluokkaisia ja turvallisia palveluita. Aktiivisella ja mieleenpainuvalla asiakaspalvelulla ylläpidämme saavuttamamme asiakastytyväisyyttä</li> </ul>	<p><b>Klubbenin asiakkaat voittavat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Klubbenin arvolupauksena on, että sen asiakkaat voittavat aina valitessaan Klubbenin yhteistyökumppanikseen. Klubbenin asiakkaat ansaitsevat parasta ja laadukkainta palvelua, jonka avulla kaikki voittavat.</li> </ul>
---	---

**Klubben-perhe**

Klubben koostuu huippuyksilöistä, jotka työskentelevät yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Yhteisten tavoitteiden ja käytäntöjen avulla tuotamme jatkuvasti miellyttäviä asiakaskokemuksia. Klubben-perhe on ylpeä omista jäsenistään!

<p><b>Meidän tiimi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Klubben tarjoaa henkilöstölle työskentelyolosuhteet, jotka ovat turvalliset, oikeudenmukaiset ja terveelliset. Jokainen työntekijämme vastaa omalta osaltaan, että työpaikalla vaalitaan hyviä käytöstapoja kollegoita, asiakkaita sekä sidosryhmiä kohtaan</li> </ul>	<p><b>Uskomme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uskomme urheilun ja terveellisten elämäntapojen olevan erittäin tärkeitä asioita henkilökohtaisesti ja yritykselle. Urheilullinen ja terveellinen elämäntapa ovat vahvasti esillä arkityöskentelyssä ja Klubben on muun muassa täysin savuton työpaikka vuonna 2017.</li> </ul>
--	--

**Reilu peli**

Teemme töitä sääntöjä sekä yksilöä kunnioittaen ja pyrimme muokkaamaan olosuhteista kaikkien osapuolten kannalta reilut.

<p><b>Tasa-arvo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kannatamme tasa-arvoista kohtelua sekä monimuotoisuutta. Klubbenin työpisteet ovat syrjintävapaita alueita, jossa kaikki saavat olla omia itsejään.</li> </ul>	<p><b>Tarkka taloushallinta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Klubben kiinnittää erityisesti huomiota taloushallinnan tehokkuuteen toteuttaakseen kirjanpidon sekä yrityksen taloushallintaan liittyvät vankalla tietotaidolla ja ehdottoman oikeudenmukaisesti.</li> </ul>
---	--

### Terveys edellä

- Työterveyshuolto on harkitusti toteutettu ja huolellisesti suunniteltu kaikissa toimipisteissä. Työterveyteen liittyvissä haasteissa olemme proaktiivinen toimija ja ennaltaehkäisemme työterveysriskejä aktiivisesti. Ennaltaehkäisevässä toiminnassa työterveysriskien tunnistaminen ja aktiivinen esimiestyö ovat avainasemassa.

### Aloitteellinen yritys - aloitteelliset työntekijät

Keksimme uusia, innovatiivisia ja jopa mielikuvituksellisia tapoja palvella asiakasta, markkinoita ja tehdä liiketoimintaa. Klubben kannustaa uusien toimintatapojen ja liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseen.

<p><b>Oppiva organisaatio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jokainen meistä uskaltaa antaa ja ottaa vastuuta, näin luomme yhdessä entistä paremman tulevaisuuden. Ammattitaitoinen henkilöstö on tärkein voimavaramme ja haluamme tuoda esiin henkilöstön persoonalliset vahvuudet. Työpisteillä on itsenäistä päätöksentekovaltaa, mikä tekee organisaatiosta joustavan ja uusille innovaatioille annetaan tilaa syntyä sekä työntekeminen koetaan mielekkääksi.</li> </ul>	<p><b>Yrittäjähenkisyys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityskulttuuri on avoin kehitysehdotuksille ja tehokkaampien toimintamallien luomiseen kannustetaan jatkuvasti. Klubben reagoi nopeasti uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin ja kannustaa työntekijöitä sekä sidosryhmiä kehittämään uusia liiketoimintaideoita.</li> </ul>
---	---

## Talous

### Liite 3

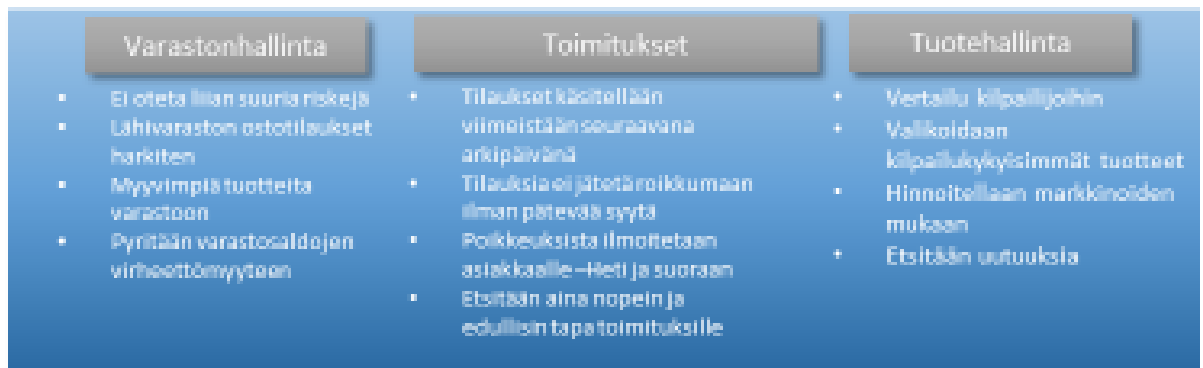


## Asiakas

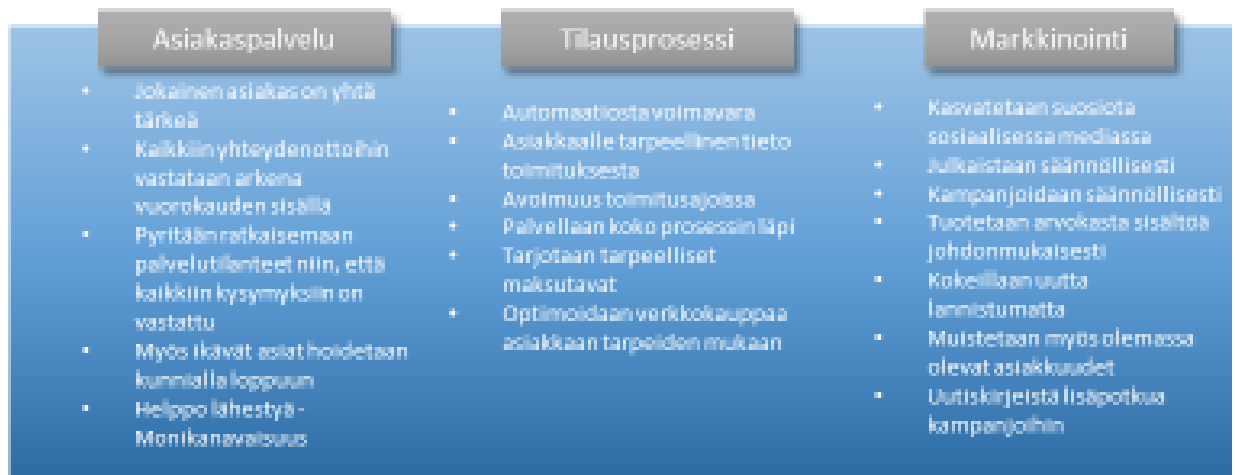


## Sisäiset prosessit

### TOIMITUSPROSESSI



### ASIAKKUUDENHALLINTA



## Henkilöstö

