SaaS-palveluita tuottavan kasvuyrityksen mittaristomalli

Paula Könönen

Opinnäytetyö, AMK
2/2023
Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK)

jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

jamk

Kuvailulehti

Könönen Paula

SaaS-palveluita tuottavan kasvuyrityksen mittaristomalli

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2023, 56 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää SaaS -palveluita tarjoavalle yritykselle soveltuva mittaristomalli tukemaan liiketoiminnan tavoitteita. Toimeksiantajana toimi suomalainen kasvuyritys, joka halusi laajentaa toimintaansa Suomessa ja Euroopassa. Toimeksiantajayrityksellä oli käytössään erilaisia mittareita, mutta varsinainen mittaristokehys puuttui. Yrityksen tulevaisuuden tavoitteena oli kasvu ja toiminnan jatkuminen pitkäjänteisesti. Yrityksen tavoitteena oli olla oman toimialansa paras toimija ja luotettava kumppani. Mittaristomallin valinta perustui toimeksiantajayrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja menestystekijöihin.

Tietoperusta tutkimuksessa käsitteli menestystekijöitä, Objectives and Key Results -mallia (OKR) sekä mittaristomalleja. Menestystekijöiden teoriassa käsiteltiin yleisesti tyypillisiä menestystekijöitä sekä SaaS -liiketoiminnan erityispiirteitä. Mittaristomalleista teoria käsitteli Balanced Scorecard -mallia ja sen uudistettua versiota sekä KPQ- ja KPI-mittareita. Erityispiirteenä tutkimukselle oli SaaS -palveluiden näkökulma. Osana mittaristojen teoriaa käsiteltiin syy-seuraussuhdetta ja sen merkitystä liiketoiminnan ohjauksessa.

Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluita oli viisi, ja henkilöt valittiin lumipallomenetelmää hyödyntäen. Teemahaastatteluiden tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysissä aineisto pelkistettiin, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin ja kiteytettiin käsitteiksi. Analyyseista tehtiin kokoava yhteenveto, jossa saatuja tuloksia vertailtiin toisiinsa ja etsittiin yhdenmukaisuuksia sekä analysoitiin käsitteiden välisiä suhteita. Tutkimus toteutettiin aineistovetoisena eli induktiivisena tutkimuksena. Analyysin jälkeen aineisto linkitettiin teoriaan.

Tutkimuksen aineiston analyysien perusteella yritykselle tehtiin ehdotelma mittaristomallista, joka valikoitui haastatteluiden perusteella. Tarkoituksena oli, että toimeksiantaja voi hyödyntää mittaristomallia talouden ja toiminnanohjauksessa sekä päätöksenteon tukena ja tavoitteiden asettamisen ja seurannan osana. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että mittaristomallin valintaan vaikutti yrityksen kulttuuri ja tavoitteet. Mittaristomallin osa-alueiden määrittelyssä huomioitiin lisäksi strategia ja menestystekijät.

Avainsanat (asiasanat)

SaaS -palvelut, Tasapainotettu tuloskortti, Mittarit, Avainmittarit

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24 §, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika kymmenen (10) vuotta, salassapito päättyy 23.1.2033

jamk

Description

Könönen Paula

Performance measurement model in a growth company producing SaaS services

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2023, 56 pages

Degree Programme in Bachelor in Business management. Bachelor´s thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the study was to find out a performance measurement model for a growth company producing SaaS services. The goal of the performance measurement model was to find a solution that supports a company's business goals. The assignor company was a Finnish growth company that was looking for more growth in Finland and European market. The company had various performance indicators at its disposal, but actual performance measurement model was missing. The company's future goals were growth and long-term continuation of operations. The company's goals were to be the best operator in the market and a reliable partner for its stakeholders. The choice of the model was based on the company's strategy, goals, and success factors.

The knowledge base in the study dealt with success factors, Objectives and Key Results (OKR) model, and performance measurement models. In the theory of success factors, typical success factors and the special features of SaaS business were discussed. The performance measurement model theory dealt with Balanced Scorecard model and its updated version from year 2021 as well as KPQ and KPI metrics. A special feature of the research was the perspective of SaaS services. As part of the theory of metrics the causality relationship and its importance in business management were explained.

The research method was qualitative research. The research material was collected through semi-structured interviews. There were five interviews, and the interviewees were selected using the snowball method. The results of the interviews were analyzed using content analysis, in which the material was reduced, grouped, and conceptualized. A comprehensive summary was prepared of the analysis where the obtained results were compared to each other, and similarities were looked for. The research was conducted as data driven, inductive research. After the analysis the material was linked to the theory.

Based on the analysis of the research data, a performance measurement model was proposed to the company. The purpose was that the company can use the model in financial and operational management and as part of decision making, goal setting and monitoring.

Keywords/tags (subjects)

KPI, Key Performance Indicator, Balanced Scorecard, Objectives and Key Results, SaaS services

Miscellaneous (Confidential information)

Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is ten years and it ends 23.1.2033

Sisältö

1 Johdanto ... 2
2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys ... 5
3 Suorituskyvyn mittaaminen ... 6
3.1 Strategia ... 6
3.2 Menestystekijät ... 8
3.3 Objective Key Results -malli ... 9
3.4 Mittaristomallit ... 11
3.4.1 Mittaristo ... 11
3.4.2 Mittarit SaaS-liiketoiminnassa ... 14
3.4.3 Syy-seuraussuhde ... 16
3.4.4 KPQ- ja KPI-mittarit ... 17
3.4.5 Balanced Scorecard -malli ... 19
4 Toteutus ... 23
4.1 Tutkimusmenetelmä ... 23
4.2 Aineiston keruu ... 23
4.3 Aineiston analyysi ... 26
4.4 Eettisyys ... 26
5 Tulokset (Salattava) ... 28
6 Pohdinta (Salattava) ... 29
Lähteet ... 30
Liitteet ... 35
Liite 1. Teemahaastattelu 1 ... 35
Liite 2. Teemahaastattelu 2 ... 36
Liite 3. Teemahaastattelu 3 ... 37

Kuviot

Kuvio 1. Syklinen strategiasuunnittelu ... 7
Kuvio 2. SMART-kriteeristö ... 11
Kuvio 3. Syy-seuraussuhde strategiakartassa ... 17
Kuvio 4 Uudelleen määritelty BSC-malli ... 21

Taulukot

Taulukko 1 Vuoden 2020 mittareiden mediaani SaaS-toimialalla) ... 16

1 Johdanto

Yhä useampi ohjelmistoja tarjoava yritys valitsee liiketoimintamalliksi SaaS- eli Software as Service -mallin. Tällä tarkoitetaan pilvipalveluiden tai ohjelmistopalveluiden tarjoamista niin, että esimerkiksi ohjelmiston kontrollointi, palvelimet ja tietoturva ovat toimittajan vastuulla (SaaS, Software-as-a-Service n.d.). Palvelu on yleensä kuukausimaksullinen. Maksetaan pienissä erissä, mikä tuo joustavuutta ostajille verrattuna laajojen kokonaisuuksien ostamiseen. Ne ovat yleensä kalliita ja monimutkaisia investointeja. SaaS-palvelumalli laskee käyttäjän kustannuksia ja mahdollistaa palvelun pysymisen ajan tasalla aktiivisten tuoteparannusten ja kehittämisen avulla. Käyttäjä saa käyttöönsä uudet päivitykset osana palvelua eikä se vaadi uusia investointeja.

Toimialana tämä on verrattain uusi ja siihen liittyy omat erityispiirteensä. Kovassa kasvussa olevan toimialan mittaristojen tutkiminen on ajankohtainen aihe, eikä siitä ole tehty opinnäytetyötasoista tutkimusta. Vendep Capitalin (2021) toimialatutkimuksen mukaan SaaS-yritykset jatkoivat kasvuaan vaikeasta koronavuodesta 2020 huolimatta. Pääasiallisia kohderyhmiä SaaS-yrityksille ovat keskisuuret yritykset. Vuonna 2020 pohjoismaisista SaaS-yrityksistä yli 80 prosenttia tavoitteli kasvua Euroopan markkinoilla seuraavan kahden vuoden aikana. Toistaiseksi pieni osa haki kasvua Aasiassa (24 prosenttia) tai Etelä-Amerikassa (13 prosenttia) vuonna 2020. Noin puolet toimialan yrityksistä tähtäsi vuonna 2020 Pohjois-Amerikan markkinoille seuraavan kahden vuoden aikana. (SaaS of SaaS in the Nordics 2021.)

SaaS -liiketoiminta on alati kasvava toimiala, ja sen vuoksi tämä opinnäytetyö on ajankohtainen. Yhä useammat yritykset hakeutuvat alalle, ja on hyvä ymmärtää tämän toiminnan erityispiirteitä, jotta voidaan menestyä. State of SaaS 2020 (n.d.) tutkimuksen mukaan toimialalle tyypillistä on, että suuri osa kuluista tulee myynnistä ja markkinoinnista. Heti niiden jälkeen suurimpana kustannuseränä ovat henkilöstökulut. (State of SaaS 2020 n.d.) Elinkaaren alkuvaiheessa olevilla SaaS-yrityksillä merkittävin kuluerä on tuotekehitys kulut. Kilpailijoita nopeampi kasvu on kriittistä yrityksen toiminnan kannalta uudella toimialalla. Muuten kilpailukyky kärsii ja tavoiteltu markkinaosuus voi jäädä saavuttamatta. (State of SaaS in the Nordic 2021 n.d.) Vuosittaisen toistuvaislaskutuksen eli ARR:n kasvuprosentti on 33–50. Suurinta kasvu on 300k – 1M ARR tuottavilla yrityksillä. (State of SaaS in the Nordics 2021.) Lähes 90 prosenttia SaaS-Capitalin tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ovat kasvaneet vähintään 10 prosenttia vuonna 2019, eli aikana ennen koronapandemiaa (2020 Private SaaS Company Growth Rate Benchmarks n.d). Tässä työssä arvioidaan, mitkä ovat

keskeiset asiat, jotka tulee ottaa huomioon mittaristoa rakennettaessa, kun kyseessä on SaaS-liiketoiminta, jonka tavoitteena on kasvu. Lisäksi selvitetään, mitä tekijöitä on otettava huomioon, kun haetaan kasvua tällaisessa yrityksessä.

Tämä tutkimus kartoittaa SaaS-palveluita tarjoavan yrityksen olennaisia mittareita, kun tavoitteena on kasvu. Tavoitteena on löytää kohdeyrityksen toimintaan soveltuva mittaristomalli, joka tukisi liiketoiminnan, talouden ja toiminnan ohjausta sekä päätöksentekoa. Yrityksessä on jo käytössä mittareita eri organisaatiotasoilla, ja niiden tuloksia analysoidaan aktiivisesti. Tavoitteiden asettaminen on yritykselle vakiintunut käytäntö, ja mittareiden valinnassa käytössä on erilaisia tekniikoita. Pääasiassa seurataan taloudellisia mittareita. Kuitenkaan varsinaista mittaristomallia, joka huomioisi liiketoiminnan eri osa-alueita tasapainoisesti, ei ole otettu käyttöön. Tämän työn mittaristomallin valinnan tarkoituksena on löytää selkeä raami, joka seuraisi yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti kaikilla osa-alueilla.

Tutkimuksessa hyödynnetään monipuolisesti aiheeseen liittyvää teoriaa ja mittaristomalleja sekä yhtä muutosjohtamisen työkalua. Kasvuyritys elää jatkuvassa muutoksessa, minkä vuoksi tämä näkökulma otettiin huomioon tutkimuksessa. Laadukas muutosjohtaminen parantaa yrityksen onnistumisen mahdollisuuksia. Teoriaosuudessa tarkastellaan lisäksi menestystekijöitä ja strategiaa, jotka ovat keskeisessä asemassa mittariston rakentamisessa. Niiden ohella teoriassa on avattu SaaS -liiketoiminnan keskeisiä KPI- eli suorituskykymittareita ja syy-seuraus-suhteen merkitystä. Teoriassa käsitellään mittaristomalleista Balanced Scorecard -mallia (myöhemmin BSC-malli) eli tasapainotettua tuloskorttia ja sen uudistettua versiota. Lisäksi keskitytään tavoite- ja muutosjohtamisen OKR- eli Objectives and Key Results -malliin, jonka tarkoituksena on ohjata yritystä ja sen tavoitteita hallitusti ja säännöllisesti. OKR-mallissa yritys määrittelee omaan toimintaan soveltuvat tavoitteet, joiden tehtävänä on kertoa, mikä on suunta ja avaintulokset, jotka kertovat ollaanko menossa haluttuun suuntaan (Hämäläinen & Sora 2020).

Toimintamalli, kuten strategiakartta, yhtenäistää yrityksen tavoitteet, strategian ja menestystekijät (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008). Niistä johdetut mittarit tukevat johtamista ja auttavat ymmärtämään liiketoiminnan suuntaa. Mittareiden vertaaminen tavoitteisiin on osa toimintamallia. Kun yritykselle on määritelty selkeä malli, mitä kaikki käyttävät on toiminta järjestelmällistä ja se helpottaa yhteistä tekemistä. Selkeät tavoitteet koko organisaatiossa ovat kaikilla työntekijöillä

tiedossa ja näin jokainen voi miettiä miten omalla menettelyllä voidaan vaikuttaa lopputulokseen ja saada aikaan taloudellisesti kannattavaa liiketoiminta.

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka tavoitteena on saada syvällinen ymmärrys aiheesta. Tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluita, jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä ymmärrys aihepiiristä. Tutkimusta varten haastateltiin SaaS-toimialalla toimivan yrityksen avainhenkilöitä, joilla on vahva ymmärrys yrityksen tavoitteista ja menestystekijöistä. Haastatteluiden pohjalta kartoitetaan heille soveltuvaa mittaristomallia, mikä tukisi päätöksentekoa ja toiminnanohjausta. Työn tavoitteena on tehdä selvitystä yrityksen uutta talousjohtajaa varten ja antaa ehdotus yrityksen tavoitteisiin sopivasta mittaristomallista. Mittaristomalli on tarkoitus ottaa käyttöön talousjohtajan toiminta-alueella.

2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tieteellinen työ lähtee ongelman määrittelystä ja rajaamisesta. Koko tutkimus perustuu tutkimusongelman ympärille, jonka vuoksi aiheen rajaaminen on keskeisessä asemassa työn onnistumisen kannalta. Liian laaja aihe on hankala hallita ja tutkimuksesta voi tulla vain pintapuolinen katsaus tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2017, 56–57.) Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen johdetaan siitä tutkimuskysymykset, joiden tarkoituksena on auttaa ongelman ratkaisussa. Tutkimuskysymysten tulee aina perustua tutkimusongelmaan ja niiden laatimisen tarkoituksena on yksinkertaistaa tutkimusprosessia. (Kananen 2017, 60–61.)

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää SaaS-palveluita tarjoavan yrityksen tarpeisiin soveltuva mittaristomalli, joka tukisi tavoitteiden asetantaa ja tulosten seurantaa. Tutkimuksessa kartoitettiin kasvuyrityksen käytössä olevia mittaristoja sekä analysoitiin kasvua tukevien mittareiden käyttöä SaaS -liiketoimintamalli huomioiden. Tutkimusongelmana oli selkeän mittaristokehyksen puuttuminen yrityksen toiminnan seurannassa. Mikä voi johtaa siihen, että asioita käsitellään liian suppeasti tai jokin näkökulma jää huomioimatta. Mikäli tavoitteita määriteltäessä eri näkökulmia ei huomioida voi se pahimmillaan koitua yritykselle kohtalokkaaksi. Mittaristomallit on rakennettu monipuolisiksi ja eri näkökulmat huomioiviksi. Valmis kehys voi tuoda varmuutta ja yritykselle tulee mahdollisuus katsoa toimintaansa tavoilla, mitä ei ole aikaisemmin prosessoitu. Mikä on kasvua hakevan SaaS -liiketoimintaa harjoittavalle yritykselle soveltuva mittaristomalli? Miten tunnistetaan liiketoiminnan kannalta keskeiset mittari? Miten rakennetaan liiketoiminnan tavoitteita tukeva mittaristo, joka edistää talouden ja toiminnanohjausta?

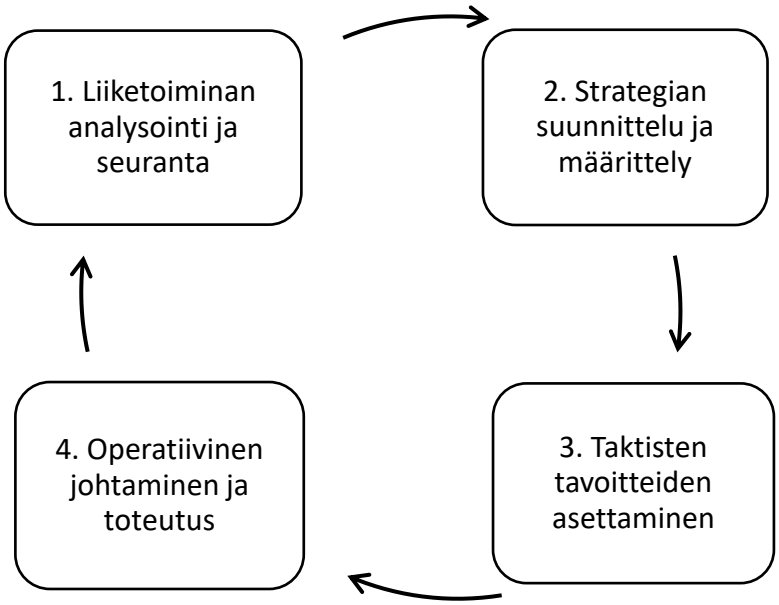
Tutkimuksen kohdetta lähestyttiin menestystekijöiden ja tavoitteiden näkökulmasta, jotka ovat avainasemassa mittareiden määrittelyssä. Huomioon otettiin myös yrityksessä jo olemassa olevia käytäntöjä ja kiinnostuksen kohteita. Kun yrityksessä on kiinnostusta jotain toimintatapaa kohtaan, vahvistaa se sitoutumista toimintamalliin. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää yrityksen tarkoituksiin sopiva mittaristomalli, joka tukee tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Tutkittiin mitkä asiat auttavat tulkitsemaan yrityksen kehityksen suuntaa ja millaisia tavoitteita yrityksellä on. Tutkimuksessa koostettiin tietoa, mitä yrityksen tulee ottaa huomioon saavuttaakseen tavoitteena ja mitkä mittarit tukevat tavoitteiden saavuttamista. Miten mittareita voidaan hyödyntää niin strategisesta kuin operatiivisesta näkökulmasta. Lopputuloksena syntyi toimintamalli, jonka avulla yritykselle voidaan rakentaa liiketoimintaa tukeva mittaristo olemassa olevilla resursseilla.

3 Suorituskyvyn mittaaminen

3.1 Strategia

Merkittävä osa nykypäivän liiketoiminnan strategisesta johtamisesta ja siihen sovellettavista teorioista on kehittynyt kuluneen 50 vuoden aikana (Kamensky 2014, 13; Puolamäki 2007, 25). Strategia on käsitteenä moniulotteinen ja siihen kuuluu monia näkökulmia. Strategia-käsitteen määrittely on yritystasolla, koska strategialla voidaan tarkoittaa monia asioita. Lisäksi on osattava perustella, miksi strategia on merkityksellistä. (Kamensky 2014, 13.) Strategia voidaan määritellä uniikiksi kokonaisvaltaiseksi toiminnan hallinnan ja kilpailuympäristössä vaikuttavien tekijöiden ennakoinnin liiketoimintamalliksi, jonka tarkoituksena on yrityksen itse määrittelemien toiminta-alueiden aseman saavuttaminen (Puolamäki 2007, 25).

Strategiaprosessi tulee nähdä kokonaisuutena, jotta siitä saadaan optimaalinen hyöty. Kamenskyn (2014, 15) mukaan prosessi itsessään on yhtä merkityksellinen kuin sisältö. Prosessi vaikuttaa keskeisesti sisällön laatuun, työskentelyn tuottavuuteen sekä strategian implementointiin ja uudistamiseen. Strategiatyöskentelyn ja johtamisen tulee olla jatkuvaa, koska se on yrityksen olemassaolon edellytys ja sen avulla luodaan kilpailuetua. (Kamensky 2014, 15–16; Puolamäki 2007, 31.) Kuviosta 1 voidaan nähdä syklisen strategiasuunnittelun vaiheet. Ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan liiketoimintaa, toisessa vaiheessa määritellään strategia konkreettisesti, kolmannessa vaiheessa asetetaan taktiset päämäärät ja neljäntenä suunnitelmat toteutetaan käytännössä. Näiden vaiheiden jälkeen palataan ensimmäiseen kohtaan. Prosessi on kuvattu kuviossa yksi. (Puolamäki 2007, 31.)



Kuvio 1. Syklinen strategiasuunnittelu (Puolamäki 2007, 32, muokattu)

Tyypillinen strategiaprosessi, joka on sitoutunut vuosisuunnitteluun ei ole optimaalinen kasvua hakevan yrityksen malliksi. Strategian suunnittelua ja toteutusta ei ole kannattavaa jakaa eri osastojen tehtäväksi, koska tämä rikkoo kokonaisuutta. (Puolamäki 2007, 32–33.)

Strategian tulee olla vaivattomasti kerrottavissa ja sen toteuttamisessa johdolla on merkittävä asema (Puolamäki 2007, 26). Strategiatyöskentelyssä tulee ymmärtää, että hyvä strategia ei itsessään tuo onnistumisia vaan tekemisen taustalla on aina ihmiset. Strategia ja henkilöstö tulee kytkeä toisiinsa, jotta johdonmukaisessa työskentelyssä onnistutaan. Sitoutuakseen strategiaan pitää sen kohdata henkilöstön tavoitteiden kanssa. Erityisesti nyt, kun milleniaalit ja Z-sukupolvi ovat työelämässä ottamassa tilaa itselleen, kasvaa osaamisen kehittämisen ja henkilöstön sitouttamisen merkitys sekä merkityksellisyyden kokeminen, mitä voidaan huomioida strategia työssä henkilöstön motivoimiseksi. (Kilpinen 2022, 115.)

Argusin ja Samsonin (2021, 8) mukaan yhteisen tavoitteen määrittäminen on johtajien tehtävä. Henkilöstön vahvuuksien hyödyntäminen strategian suunnittelussa parantaa onnistumisen todennäköisyyksiä ja sitoutumista. Osaaminen on yksi liiketoiminnan keskeinen valtti. (Kilpinen 2022,

19.) Argusin ja Samsonin (2021, 8) mielestä strategiatyössä tulee ottaa huomioon henkilöstön kiinnostuksen kohteita heidän sitouttamiseksi strategiaan, Kilpinen (2022, 19) on yhtä mieltä tämän näkemyksen kanssa. Avaintekijänä on löytää ne kiinnostuksen kohteet, jotka sopivat yrityksen ja sen sidosryhmien tavoitteisiin ja sitä kautta saadaan sidotuksi strategiaan (Argus & Samson 2021, 8). Kasvu ei ole yksinkertaista ja vaatii mukavuusalueelta poistumista ja riskin sietokykyä. Kasvun hakemisen ja kasvustrategian toteuttamisen täytyy olla tiedostettua läpi organisaation (Puolamäki 2007, 34.)

Visio

Visiolla tarkoitetaan yrityksen tavoitetilaa suunniteltavan ajanjakson päätteeksi. Visio kuvaa sitä mitä halutaan saavuttaa. Visioon tähtääviä suunnitelmia eli strategia laaditaan usein 3–5 vuodelle, mutta myös pidemmän tähtäimen, kuten vuosikymmenen, visioita voidaan nimetä. Visio on se mihin yritys toiminnallaan pyrkii. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 145.)

3.2 Menestystekijät

Kannattavan liiketoiminnan kannalta tulee ymmärtää yrityksen menestystekijöitä. Menestystekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka ovat kriittisiä yrityksen toiminnan kannalta, mikä tekee yrityksestä erityisen. Menestystekijät ovat usein linkittyneet suoraan kilpailuetuihin. Pellinen (2019, 153) näkee menestystekijät kilpailuedun lähteinä, jotka vaihtelevat tilanteen mukaan. Menestystekijä kuvaa mitä tehdään tai mihin voidaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Menestystekijöitä voidaan hyödyntää olemassa olevien toimintamallien ylläpitämiseen tai muutosten tekemiseen. (Laamanen 2005, 85–86.) Lecklin (2006, 23) puolestaan kuvaa kriittiset menestystekijät asioiksi, joilla on suhteellinen vaikutus siihen, onko yrityksen toiminta onnistunut vai epäonnistunut. Näillä tekijöillä on keskeinen rooli tavoitteisiin pääsemisessä. Yhdellä tiimillä on tavanomaista olla neljästä kahdeksaan kriittistä menestystekijää (Lecklin 2006, 23).

Menestystekijät voidaan nähdä yrityksen kokonaisuuteen liittyvänä erityispiirteenä. Menestystekijät voivat olla yritysjohdon määrittelemiä toiminnan painotuksia, jolloin ne perustuvat johdon näkemykseen markkinoista ja niiden kehityksestä. (Pellinen 2019, 152–153.) Åkerbergin (2017, 95) mielestä menestystekijöiden tehtävänä on keskittää strategia oikeille raiteille. Kaikki menestysteki-

jät eivät ole luonteeltaan kriittisiä, vaan yrityksillä on myös yleisiä menestystekijöitä. Kriittiset menestystekijät ovat niitä asioita, joissa on saavutettava korkea menestys ja suoritustaso. Strategiasta on oltava suora linkitys menestystekijöihin, mistä puolestaan on löydyttävä linkitys suorituskykymittareihin. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 332.)

Vaikka kannattavuus on yksi merkittävä menestystekijä, kertoo se enemmän menneistä asioista eikä ole optimaalinen kuvastamaan yrityksen tulevaisuuden suuntaa. Tämän takia yritysten tulisi myös tunnistaa muita menestystekijöitä, joiden avulla voidaan ennakoida tulevaa. (Hannula & Lönnqvist 2002, 10–11.) Lönnqvist ja muut (2006, 53–54), Lecklin (2006, 23) sekä Pellinen (2019, 162) nimeävät laadun ja henkilöstön osaamisen keskeisiksi menestystekijöiksi. Lecklin ja Pellinen kirjoittavat ympäristön ja nopeuden menestystekijöiksi. Sekä Lönnqvist ja muut, että Lecklin listaavat viestinnän sidosryhmien kanssa menestystekijäksi. Lecklin mainitsee myös esimerkkeinä kustannukset, asiakastyytyväisyyden sekä toimitusvarmuuden. Viime vuosina keskeiseksi arvoksi noussut turvallisuus on mainittu Pellisen vuoden 2019 teoksessa. Lönnqvist ja muut (2006, 53–54) listaavat edellä mainittujen ohella myös työtekijän ja yrityksen yhteensopivuuden, hyvän työilmapiirin, tiiviin yhteistyön asiakkaiden kanssa sekä tiedon muunnosprosessin hyödyntämisen.

Menestystekijöiden mittaaminen toimii liiketoiminnan prosessien kehittämisen tukena ja antaa tosiasiallista tietoa yrityksen toiminnasta. Kun mittarit perustuvat menestystekijöihin on johtamisella ja tavoitteiden saavuttamisella paremmat edellytykset. (Hannula & Lönnqvist 2002, 11.) SaaS-liiketoiminnan menestystekijöitä voivat olla arvon tuottaminen asiakkaalle, datamalli, joka lisää arvoa asiakkaalle, asiakkaan ydinliiketoimintaan sidottu SaaS-ratkaisu, liiketoiminnan skaalattavuus sekä arvon tuottaminen sidosryhmille ja ekosysteemille. (5 Success Factors for New SaaS businesses 2018.)

3.3 Objective Key Results -malli

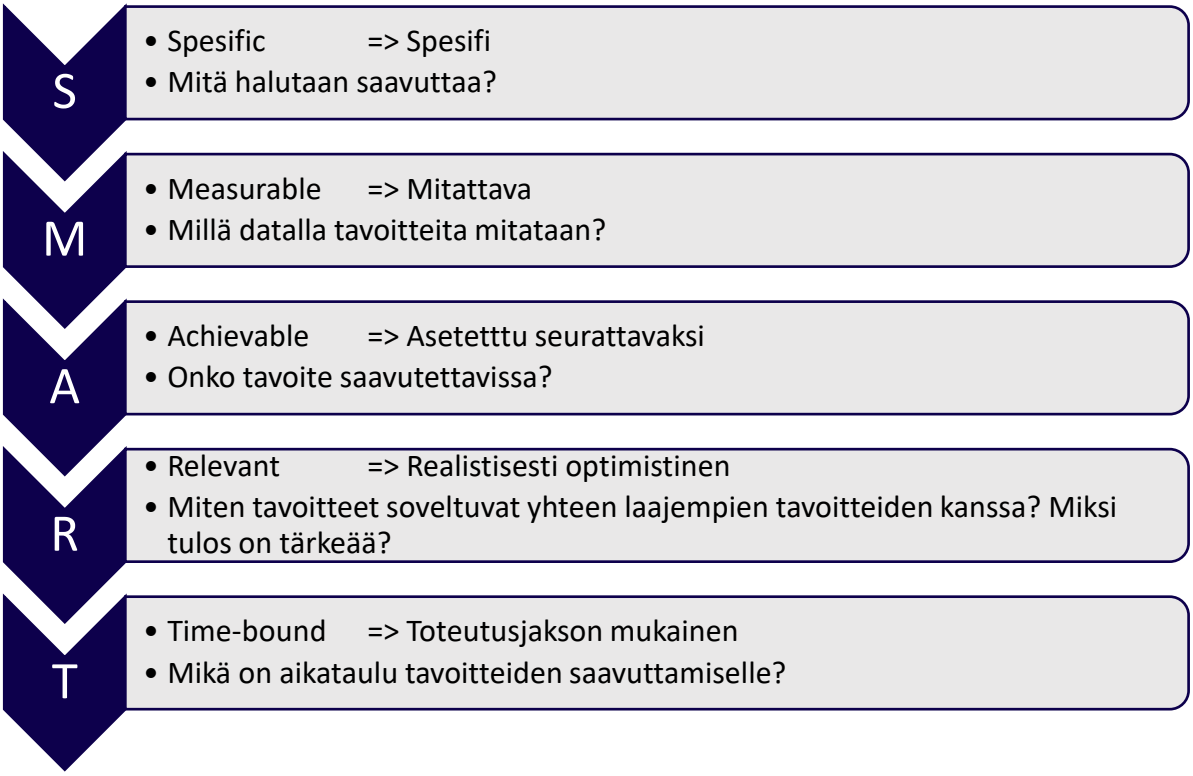
OKR- eli Objective Key Results -mallin mukaan yrityksellä on yksi tavoite, joka antaa vastauksen kysymykseen ”mitä”. Tavoitteeseen pääsyä haetaan erilaisilla toimenpiteillä, jotka vastaavat kysymykseen, ”kuinka”, näitä toimenpiteitä on 3–5 kappaletta. (Mattinen 2020, 142.) OKR tulee sanoista Objectives Key Results eli tavoitteet ja avaintulokset. OKR-malli on ei ole mittaristomalli, vaan muutosjohtamisen työkalu, joka toimii hyvin yhteistyössä KPI-mittareiden kanssa. (Hämäläinen & Sora, 2020.)

OKR on tavoitteiden asettamista ja niiden seurantaa. Seuranta toteutetaan yleensä tiiviisti viikoittain ja tavoitteet määritellään kvartaaleittain. Muitakin variaatioita on, mutta nämä ovat Hämäläisen ja Soran (2020) mukaan tyypillisimpiä. OKR-mallin tarkoituksena on tuoda strategiaa konkreettisesti yrityksen arkeen tavoitteiden kautta. OKR-mallissa keskeistä on, että tavoitteet ja avaintulokset ovat läpinäkyviä koko yrityksen henkilöstölle. (Hämäläinen & Sora 2020.)

Tavoitteet voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Tavoitteet määritellään yleensä yrityksessä tiimitasolle, niin että kukin tiimin jäsen voi peilata niitä omaan toimenkuvaansa. Ylätason tavoitteet ovat johdon määrittelemiä. Tiimin yhteiset tavoitteet optimoivat toimintaa tehokkaammin verrattuna yksilötavoitteisiin, joissa omien tavoitteiden tavoittelu voi heijastua negatiivisesti muuhun organisaatioon. Toimintatapoja räätälöidään yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamisessa tulee välttää rahallista kompensaatiota sekä rankaisemista tavoitteisiin pääsemättömyydestä. (Hämäläinen & Sora 2020.) Hämäläinen ja Sora (2020, 30—31) kokevat, että näillä on negatiivisia vaikutuksia onnistumiseen.

Tavoitteet tulee asettaa riittävän korkealle, mutta olla kuitenkin toteutettavissa (SMART-kriteeristö kuvio 2).

Avaintulokset kuvastavat, miten tavoitteisiin on päästy eli millaisia tuloksia on saatu aikaan seurantajakson aikana. Avaintuloksiin sovelletaan SMART-kriteeristöä (kuvio 2).



Kuvio 2. SMART-kriteeristö (Hämäläinen & Sora 2020, 38; Smart Goals n.d, muokattu)

SMART on tavoitteiden asettamisen tekniikka (Bogue 2005). Spesifillä tarkoitetaan selkeää kuvaa tavoitteista, jotta tiedetään, milloin tavoitteet on saavutettu. Mitattava kertoo, milloin tavoitteeseen on päästy. Asetettu seurattavaksi tai saavutettavissa kuvaa tavoitteiden realistisuutta suhteessa resursseihin, voidaanko tavoitteet saavuttaa. Realistisesti optimistinen tai relevantti tähtää korkeisiin tavoitteisiin, mutta on toteutettavissa. Toteutusjakson mukainen tarkoittaa, että tehtävä on vietävissä loppuun saakka toteutusaikana. (Hämäläinen & Sora 2020, 38.)

3.4 Mittaristomallit

3.4.1 Mittaristo

Hyvä mittaristo sisältää useita näkökulmia. Mittaamista tulee toteuttaa läpi koko arvoketjun, niin että siinä arvioidaan tasapuolisesti aineetonta ja aineellista pääomaa, hyödyntäen sekä ulkoisia että sisäisiä että ulkoisia tietolähteitä (Niemelä ym. 2008, 101). Seurannassa panostetaan yrityksen

avainprosesseihin, toimintoihin ja lisäarvotekijöihin, jotka ovat kriittisiä menestyksen kannalta. Avainmittareiden tunnistaminen, mittareiden helppo ymmärrettävyys ja käyttöönoton yksinkertaisuus ovat hyvän mittariston tunnusmerkkejä, kuten vastuualueiden kirkastaminen ja teknologian hyödyntäminen. (Niemelä ym. 2008, 101.)

Mittareiden valinnassa huomioitavia asioita ovat visio ja strategia. Strategian kannalta keskeisten mittareiden valinnassa kriittistä on valita menestystekijät ja keskittää mittaaminen niiden ylläpitoon ja kehitykseen (Laamanen 2008, 352). Teknisessä toteutuksessa huomioitavia ovat mittayksikkö, seurataanko esimerkiksi absoluuttisia lukuja, indeksejä vai prosentteja sekä mistä tiedot mittareihin saadaan. Lisäksi mittareiden seurantajakso, poikkeamiin reagointi sekä missä yhteyksissä mittareiden antamaa tietoa prosessoidaan, ovat huomioitavia asioita. Liian vaikeasti saatavat tiedot eivät välttämättä ole toiminnan tavoitteiden mukaisesti kannattavia (Laamanen 2005, 50) tai mitattaviin asioihin ei pystytä aidosti vaikuttamaan (Laamanen 2005, 31). Niemelän ja muiden (2009, 102–103) mukaan mittarilla on oltava vastuuhenkilö, kenellä on vastuu tavoitteen saavuttamisesta. Hyvä mittaristo auttaa ennakoimaan riskien realisoitumista ja negatiivisia suuntauksia, ennen kuin ne näkyvät kannattavuudessa (Åkerberg 2017, 99).

Laitinen, Lönnqvist ja muut (2006, 32) sekä Pellinen (2017, 103) kirjoittavat laadukkaan mittarin ominaisuuksia olevan pääasiassa: mittarin relevanssi eli olennaisuus tai merkityksellisyys, validiteetti eli läpinäkyvyys tai asianmukaisuus, reliabiliteetti eli mittauksen tulkinnan helppous sekä käytännöllisyys, eli mittarin tuottama tieto ei ole liian vaikeasti saatavilla, vaan sillä on hyvä kustannushyötysuhde. Laitinen (2003, 147) ja Pellinen ovat edellisten lisäksi listanneet kustannustehokkuuden. (Laitinen 2003, 147; Lönnqvist ym. 2006, 32; Pellinen 2017, 103.)

Mittarit luodaan perustuen tavoitteisiin, tavoitteeton mittaaminen ei ole tehokasta kuten ei myöskään tavoitteiden asettaminen ilman seurantaa (Laamanen 2005, 55). Tietoa kootaan mittareiden avulla ja toimiakseen, mittareiden tiedon tarve on määriteltävä. Tiedon jalostaminen suorituskyvystä ja sen asemasta verrattuna asetettuihin tavoitteisiin (Laitinen 2003, 71). Avainasemassa mittariston menestykselle on yksinkertaisesti ymmärrettävä strategia, joka voidaan helposti tuoda henkilöstön arjen työskentelyyn (Åkerberg 2017, 95). BearingPointin ja IDC:n vuonna 2006 Yhdysvalloissa tehdyn, talousjohtajille suunnatun tutkimuksen mukaan keskeisimpinä mittareina pidetään asiakastyytyväisyyttä, liikevaihtoa ja kustannuksia (Niemelä ym. 2008, 103).

Sekä Niemelä ja muut (2009) että Åkerberg (2017) toteavat, että liian suuri määrä mittareita ei tue johtamista tai toiminnanohjausta. On osattava mitata oikeita asioita suhteessa strategiaan (Laamanen 2005, 29). Neely ja Adams (2001) puolestaan esittävät, että mittariston ei tulisikaan perustua niin vahvasti strategiaan vaan ensisijaisesti tulisi olla johdettavissa sidosryhmien tarpeista. Niemelän ja muiden mielestä hallittava määrä mittareita koko yrityksen tasolla on 12–20 mittaria, kun taas Åkerberg mainitsee sopivaksi mittari määräksi kolme mittaria tiimiä tai henkilöä kohti (Niemelä ym. 2008; Åkerberg 2017).

Mittareita voidaan jaotella myös objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Objektiivinen mittari on mittauksesta henkilöstä riippumaton, toistettaessa päädytään todennäköisesti vastaavaan lopputulokseen, kun taas subjektiivinen mittari on vahvasti kokemukseen perustuva ja painottuu selkeästi mittaajan arviointiin. (Pellinen 2017, 102.) Objektiivinen mittari voi olla esimerkiksi sairauspoissaolojen määrä tai ylitöiden tuntimäärän kasvaminen. Subjektiivinen mittari voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen tai asennetta mittaava, onko joulukuu kiireinen aika myynnissä.

Mittaaminen toiminnan ohjauksen työkaluna voi saada negatiivisia piirteitä, jos toiminta alkaa keskittyä liikaa mittareihin. Kun jotain asiaa seurataan mittaamalla, voi sillä olla vaikutusta lopputulokseen. Tuloksia saatetaan pyrkiä muovaavaan omiin tarkoituksiin sopiviksi, milloin mittarit ei välttämättä annakaan sitä tarpeellista tietoa, mitä voisi odottaa. Mittaaminen saattaa viedä yrityksessä liian paljon resursseja, mikä sekään ei ole tarkoituksenmukaista. Mittaamisen tulisi aidosti tuoda lisäarvoa toimintaan. (Niemelä ym. 2008, 97–99.) Niemelä ja muut ovat listanneet muita mittaamisen tuomia ongelmia, kuten linkityksen puuttuminen strategiaan tai johdonmukaisuuden puute, epäsopivat tavoitteet, mittauksen väärä suoritustapa sekä reagoimattomuus mittaustuloksien löydöksiin.

Yrityksen tulee määritellä mittarinsa omaan toimialaan ja strategiaansa soveltuviksi. Mittareiden tarkoituksena on auttaa arvioimaan tavoitteiden saavuttamista. Hyvä mittari on selkeä ja työntekijän tunnistettavissa, työntekijän voida tulee ymmärtää helposti, miten oma toiminta näkyy mittareissa. (Ruohonen 2019.)

3.4.2 Mittarit SaaS-liiketoiminnassa

Menestyäkseen SaaS-yrityksen tulee osata hallita dataansa ja hyödyntää sen relevanttia tietoa mittaristoissa. Huomioon otettavia seikkoja ovat datan hyödyntäminen markkinoinnissa, myynnissä ja asiakastoiminnoissa menestyminen. SaaS-ympäristössä toimiminen poikkeaa tavanomaisesta liiketoiminnasta ja sen vuoksi toimialalle on omat tyypilliset mittarinsa. SaaS-liiketoiminnassa palvelusta maksetaan pienissä erissä, suurten kertaluonteisten investointien sijaan. Markkinoinnille haastetta luo tarve suurille määrille liidejä eli potentiaalisia asiakaskohteita volyymien kasvattamiseen. Myynnille ja asiakassuhteiden hallintaan haastetta tuo vaatimus siitä, että uusia sopimuksia on luotava nopeasti ja niiden kannattavuus alkaa näkyä viiveellä. Asiakassuhde saattaa päättyä jo ennen kuin se on kannattava, tämän vuoksi SaaS-yritysten on erityisen tärkeää panostaa asiakassuhteiden ylläpitoon. (Vidovic 2019.)

SaaS-liiketoiminnan mittareista käytetään tyypillisesti englanninkielisiä versioita, eikä suurimmalle osalle ole suomenkielistä vastinetta. Talvisalo (2016) määrittelee tyypillisimmät SaaS-mittarit seuraavasti:

- Signups eli kuinka monta henkilöä päättää ottaa käyttöön maksuttoman kokeilujakson suhteessa verkkosivuvierailijoihin tai kuinka monta henkilöä on aloittanut maksullisen käytön maksuttoman kokeilun jälkeen. Tästä mittarista on eri variaatioita.

- Churn rate on niin sanottu negatiivinen mittari, joka mittaa asiakaspoistumaa seurantajakson aikana.

- MRR eli Monthy recurring revenue tarkoittaa kuukausittain toistuvaa liikevaihtoa. Tämä on SaaS - yrityksen tärkein mittari. MRR lasketaan asiakasmäärä kerrottuna palvelun kuukausihinnalla. Eri tuotteille on laskettava MRR erikseen. ARR eli Annual recurring revenue tarkoittaa vuosittain toistuvaa laskutusta, joka lasketaan MRR*12 (MRR tai ARR on SaaS-yrityksen liikevaihto n.d).

- MRR Churn eli liikevaihdon poistuma mittaa kuukauden aikana menetetyn MRR:n ja tuloa tuovien palvelupäivitysten erotuksen suhdetta kuukauden alun MRR:ään.

- CLTV eli asiakkaan elinkaariarvo mittaa koko asiakassuhteen tuottoa. Elinkaariarvon tarkoituksena on analysoida asiakkaan tuomien tulojen nykyarvoa. Tästä mittarista on erilaisia variaatioita. SaaS-yrityksille sopii pelkistetty versio, jossa lasketaan asiakkaiden keskimääräinen tuotto (ARPC) suhteessa asiakas poistumaan eli Customer Churn Rate. ARPC lasketaan MRR jaettuna olemassa olevien asiakkaiden määrällä.

- SaaS -yrityksen suurimpia kustannuseriä on asiakashankinnan kustannukset eli CAC (Customer Acquisition cost), joka lasketaan markkinoinnin- ja myynninkulujen summa jaettuna uusien asiakkaiden määrällä.

- Time to recover CAC mittaa Kuinka nopeasti asiakkaan tuomat tulot kattavat sen aiheuttaneet kulut. Se lasketaan jakamalla ARPC CAC:llä.

- Magic Number eli taikanumero kertoo kuinka hyvin kvartaaleittain toistuva liikevaihto kasvaa suhteessa markkinoinnin ja myynnin kuluihin. Tunnusluku lasketaan vähentämällä välittömästi edellistä kvartaalin edeltäneen kvartaalin liikevaihto edellisen kvartaalin liikevaihdosta ja kertomalla erotus koko vuoden kvartaalien määrällä. Tämä jaetaan edeltäneen kvartaalin markkinointi- ja myyntikuluilla. (Talvisalo 2016.)

- Rule of 40 on korkean tason mittari ohjelmistoyritysten menestykselle. Rule of 40 on nopean kasvun yritysten mittari. Kyseessä on menestysindikaattori, missä arvioidaan kasvuprosenttia ja liikevoittomarginaalia. Yli 40 prosentin yhteenlaskettua tulosta pidetään yleisesti ottaen hyvänä. (Erdem 2021.)

Taulukossa 1 on kuvattu toimialan tyypillisten mittareiden mediaani tietoja yritysten vuoden lopun 2020 ARR mukaisesti lajiteltuna. ARR kasvuprosentti oli suurin 300k€-2,5M euron ARR yrityksissä. Taulukosta 1 nähdään että Churn oli pienin ryhmässä, jossa yrityksen vuoden lopun ARR on 1M – 2,5 M euroa, Churn oli 8 prosenttia. Churn tyypillisesti asettuu 8–19 prosentin välille. Myyntikateprosentti kasvaa yrityksen ARR:n kasvaessa ja vastaavasti tuotekehityksen osuus pienenee. Myynnin ja markkinoinnin suhteellinen osuus ARR:ään verrattuna laskee. (State of SaaS in the Nordics 2021 n.d.)

Taulukko 1 Vuoden 2020 mittareiden mediaani SaaS-toimialalla (muokattu. State of SaaS in the Nordics 2021 n.d)

Vuosittainen toistuvaislaskutus, ARR vuoden 2020 lopussa	0–300 k€	300 k– 1M€	1M –2,5M€	2,5M€+
Henkilöstö	**7** (5–10)	**11** (8–17)	**20** (15–28)	**52** (40–69)
ARR kasvuprosentti	**33 %** (2–118 %)	**50 %** (24–93 %)	**45 %** (20–87 %)	**39 %** (17–80 %)
Myynti ja markkinointi / ARR (CAC)	**79 %** (38–169 %)	**39 %** (17–75 %)	**25 %** (7–35 %)	**37 %** (24–51 %)
Tuotekehitys / ARR	**125 %** (34–308 %)	**63 %** (26–100 %)	**32 %** (25–40 %)	**31 %** (28–37 %)
Myyntikateprosentti	**70 %** (50–80 %)	**67 %** (40–80 %)	**85 %** (70–90 %)	**82 %** (73–86 %)
Nettoliikevaihdon säilyttäminen (Net Revenue Retention, NRR)	**90 %** (76–100 %)	**86 %** (75–100 %)	**100 %** (95–111 %)	**102 %** (92–125 %)
Asiakaspoistuvuus, Churn	**12 %** (6–20 %)	**19 %** (0–30 %)	**8 %** (5–15 %)	**16 %** (8–25 %)

Mediaani

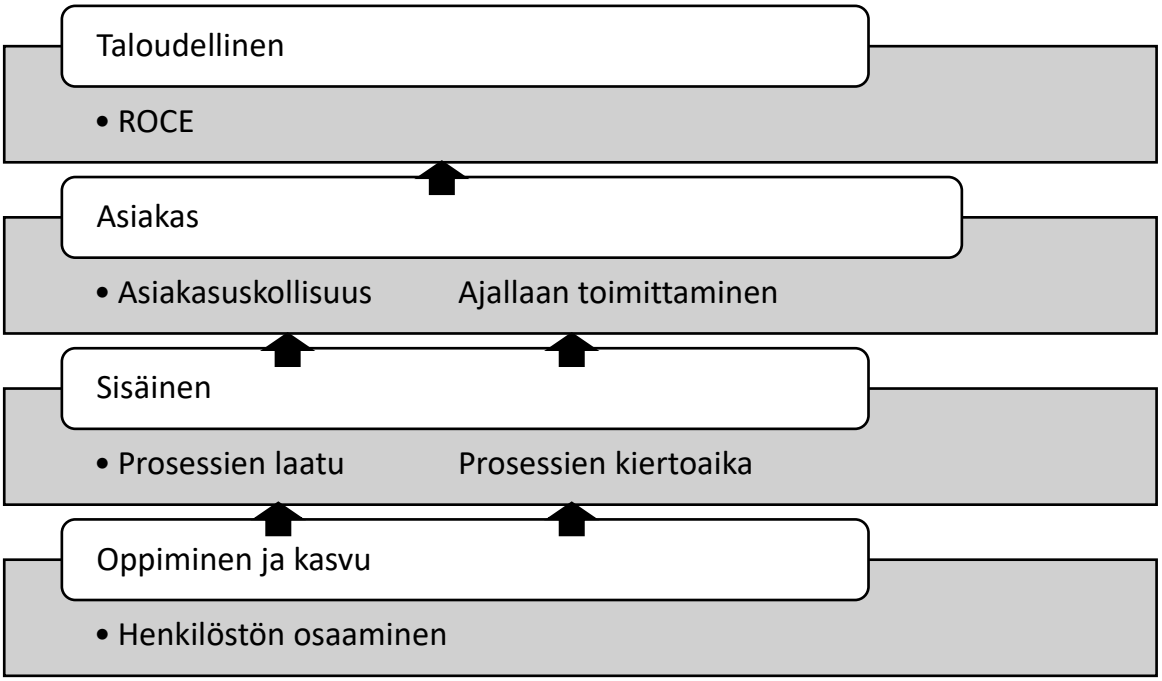
Alakvartiili

Yläkvartiili

3.4.3 Syy-seuraussuhde

Strategiahypoteesi muodostuu strategiakartan syy-seuraussuhteista. Syy-seuraussuhteella tarkoitetaan sitä miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa strategiakartan mukaisesti oppimisen ja kasvun näkökulmasta, sisäisten prosessien näkökulmasta asiakasnäkökulmaan ja siitä taloudelliseen näkökulmaan. Näiden näkökulmien linkittäminen on kokonaisvaltaisen mittaamisen keskiössä ja niiden kaikkien tulisi olla johdettavissa strategiasta ja visiosta. Henkilöstön osaaminen vaikuttaa sisäisten prosessien tehokkuuteen, kun taas tehokkaat prosessit vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, joka vaikuttaa talouteen kuten kannattavuuteen ja liikevaihdon kasvuun. (Kaplan & Norton 2002, 77.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan voidaan sanoa, että syy-seuraussuhteet ovat aineettoman omaisuuden muuttaminen aineellisiksi tuloiksi. Kuviossa 3 on kuvattu syy-seuraussuhde ketjua.



Kuvio 3. Syy-seuraussuhde strategiakartassa (Kaplan & Norton 1996, muokattu)

Syy-seuraussuhteen arvioinnissa pohditaan miten eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Esitettäviä kysymyksiä ylhäältä alas on esimerkiksi, miten toiminta saadaan kannattavaksi. Saadakseen tuloja yrityksen on saatava asiakkaat ostamaan tuotteitaan tai palveluitaan ja seuraava kysymys on, miten asiakkaat saadaan ostamaan. Toimivat ja tehokkaat sisäiset prosessit auttavat pitämään asiakkaita ja hankkimaan uusia. Toimivien prosessien takana on yrityksen omaama kyvykkyys ja osaaminen.

Syy-seuraussuhde kuvastaa syitä miksi jokin asia on tapahtunut sekä mihin se johtaa. Tavoitteena on saada ymmärrys yrityksessä tapahtuville asioille ja mitä niistä seuraa. Tunnistamalla tätä ketjua yrityksellä on paremmat edellytykset ohjata toimintaa haluttuun suuntaan tukemalla myönteisiä vaikutuksia ja minimoimalla negatiivisia. (Niemelä ym. 2008, 107–108.)

3.4.4 KPQ- ja KPI-mittarit

KPQ tarkoittaa tässä yhteydessä Key Performance Question eli avainkysymyksiä. KPQ:n tarkoituksena on auttaa yrityksiä valitsemaan parempia, merkityksellisempiä ja käytännöllisempiä suorituskykymittareita. Bernard Marr on listannut kuusi askelta, kuinka luoda yritykselle KPQ:t. Ensimmäisenä listauksessa on strategia. Marr:in mukaan KPQ:n tulee johtaa strategiasta, ja tässä apuna

voidaan hyödyntää strategiakarttaa. Strategiakartasta enemmän kappaleessa 3.6.4. BSC-malli. Valitaan yhdestä kolmeen KPQ:ta strategista tavoitetta kohden. Valitaan ainoastaan olennaisia kysymyksiä, jotka tuottavat lisäarvoa, vältetään epäolennaisia kysymyksiä. Toisena listauksessa on henkilöstön sitouttaminen KPQ suunnitteluun. Kolmantena on muodostaa KPQ:sta avoimia kysymyksiä, joihin ei voida vastata yksiselitteisesti. Neljäntenä on muotoilla KPQ kysymykset nykyhetkeen ja tulevaisuuteen kohdentuviksi. Viidentenä on tehdä kysymyksistä tiiviitä, lyhyitä ja ytimekkäitä. Kuudentena listauksessa on määritellä KPQ:t käyttämällä niitä. Tarkastelemalla vastauksia avainkysymyksiin voidaan arvioida, onko kysymys sopivassa muodossa. Tuottaako se riittävän hyvän vastauksen, jonka avulla voidaan tehdä parempia päätöksiä ja keskustella oikeista asioista. (Marr n.d.)

Yrityksen avainmenestystekijöistä johdettuja tunnuslukuja kutsutaan usein nimellä KPI eli Key Performance Indicators (Järvenpää ym. 2017, 332). Menestystekijöitä on kuvattu tarkemmin kappaleessa 3.3. Huolellisesti valitut mittarit tuovat lisäarvoa ja parantavat prosessien tehokkuutta sekä helpottavat yrityksen resurssien määrittelyä ja kohdistamista. Mittarit tukevat strategian toteuttamista ja toimivat toiminnan ohjaamisen työkaluna tavoitteiden saavuttamiseksi. (Niemelä ym. 2008, 97.)

KPI:t valitaan yrityskohtaisesti, ne tulee suhteuttaa paitsi yrityksen toimialaan, myös ennen kaikkea yrityksen tavoitteisiin sopiviksi. Kasvuyrityksen tulee valita kasvua todentavia mittareita kuten liikevaihdon kasvu, markkinaosuuden kasvu ja uusien asiakkaiden määrä. KPI kuvastaa yrityksen kykyä saavuttaa sen ydintavoitteet. KPI:t voidaan määritellä yrityksen eri tasoille. Ylätason tavoitteita tyypillisesti seuraa johtoryhmä tai hallitus, alemman tason tavoitteita ja mittareita voidaan asettaa tiimeittäin. Esimerkiksi OKR-mallin mukaisessa työskentelyssä yksilötason mittareissa voi olla negatiivisia vaikutuksia, kun ihminen ajaa omaa etuaan mittareiden suhteen, jos niihin on vielä sidottu rahallista hyötyä.

KPQ:n tarkoituksena on tuottaa laajempaa tietoa yritykselle kuin tavanomaiset KPI:t ja toimia pohjana KPi mittareille. KPQ:t määrittelee ovatko strategia ja toimenpiteet yhtenäisiä. KPQ voi auttaa tuottamaan tietoa, joka tekee raportoinnista helpommin ymmärrettävää. Raportoinnissa KPI:n ja KPQ:n välinen linkitys tulisi esittää selkeästi. (Matthews 2020.) KPQ:lla etsitään vastauksia ja niitä

voidaan hyödyntää KPI mittareiden määrittelyssä. Näiden työkalujen hyödyntäminen yhdistettynä strategiaan helpottaa yrityksen suunnan tunnistamista.

Ylätason mittarit voivat kohdistua yrityksen yleiseen suoristuskykyyn, kun taas tiimitason mittari voivat kohdistua esimerkiksi prosesseihin, myyntiin, markkinointiin, henkilöstöhallintoon ja asiakassuhteiden hallintaan. (Turunen 2020).

Piattin (2012) mukaan Yritykselle parhaiten sopivien KPI-mittareiden valinnassa on olennaista kiinnittää huomiota muutamiin perusasioihin:

1. Keskittyä olennaisiin asioihin, mittaamaan toiminnan kannalta kriittisiä tekijöitä. Liian monen asian mittaaminen yhtä aikaa tekee toiminnasta sirpaleista eikä se tuo lisäarvoa.

2. Valita mittarit, joilla on yhteys strategisiin tavoitteisiin.

3. Varmistaa, että mittaristo huomioi yrityksen kokonaisvaltaisesti. Jotta mittareilla olisi merkitystä myös henkilöstölle, tulee mittareiden olla henkilöstön vaikutettavissa ja heidän tulee voida peilata omaa toimintaansa mittareihin.

4. Varmistaa, että mittareiden antama tieto on laadukasta ja luotettavaa.

5. Vaikutusmahdollisuuden luominen, mittarin tuloksista vastaavalla henkilöllä pitää olla aito mahdollisuus vaikuttaa tuloksiin omilla toimillaan. (Piatt 2012.)

3.4.5 Balanced Scorecard -malli

Ikäheimo ja muut (2019, 149) kirjoittavat Kaplanin ja Nortonin merkittävän viestin olleen, että tuloskortin kautta yritys voi johtaa strategiansa tosiasiallisiksi tehtäviksi. Balanced Scorecard -malli (jäljempänä BSC-malli) on kehitetty liiketoiminnan suorituskyvyn motivoimiseksi ja mittaamiseksi (Kaplan & Norton 1996). Ratkaisun tavoitteena on vähentää tietotulvaa ja rajata mittareiden määrä niihin kaikista olennaisimpiin ja kriittisiin mittareihin. Monesti yritysten haasteena on liian suuri määrä mittareita. (Kaplan & Norton 1992.)

BSC-mallin tarkoituksena on auttaa liiketoimintaa suorituskyvyn optimoinnissa ja mittaamisessa. Alkuperäinen Balanced Scorecard-konsepti sisältää neljä näkökulmaa, joista suorituskykyä lähestytään. Kaplanin ja Nortonin mukaan taloudellinen näkökulma kertoo jo tehtyjen toimenpiteiden lopputuloksen, jota täydentämään sopivat operatiiviset näkökulmat; asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. (Kaplan & Norton 1992.) Balanced Scorecard kehitettiin johtamisen tarpeisiin, kun yritykset eivät nähneet mittaamista olennaisena strategian kannalta. Strategian toteutumisen seuranta oli heikkoa ja yksipuolista, eikä antanut riittävästi relevanttia tietoa toiminnan ohjauksen tueksi. (Kaplan & Norton 1992.)

Sisäistenprosessien näkökulma kuvastaa niitä tekijöitä, missä yrityksen täytyy onnistua menestyäkseen. Kaplanin ja Nortonin mielestä erinomainen asiakassuoritus tulee prosesseista, päätöksistä ja toimenpiteistä. Panostus sisäisiin prosesseihin parantaa asiakkaan tarpeisiin vastaamista. Mittaristoon tulee nostaa ne asiat, joilla on suurin merkitys asiakastyytyväisyyteen. Asiat, jotka vaikuttavat kiertoaikaan, laatuun, työntekijöiden osaamiseen ja tuottavuuteen. Mittareiden tulisi perustua yrityksen ydinosaamisen ympärille. Mitattaessa eri osa-alueita ongelmien jäljittäminen helpottuu. (Kaplan & Norton 1992.)

Oppimisen ja kasvun näkökulma keskittyy selvittämään kuinka yritys voi jatkaa kehittymistä ja arvon luomista asiakkaille. Tuloskortissa tunnistetaan yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä. Yrityksen tulee jatkuvasti kehittyä asiakastyytyväisyyden ja sisäisten prosessien osalta. Yrityksen kyky innovoida, kehittyä ja oppia heijastuu nopeasti yrityksen arvoon. (Kaplan & Norton 1992.)

Talouden näkökulma kuvastaa onko yrityksen strategia, toteutus ja käyttöönotto edistäneet tuloksen kehitystä. Tavanomaisia talouden tavoitteita ovat kannattavuus, kasvu ja omistaja-arvon lisääminen. Taloudellisia mittareita on runsaasti kritisoitu niiden kyvyttömyydestä heijastaa nykyaikaisia arvoa luovia toimia. Kilpailukenttä on muuttunut ja perinteiset talouden mittarit eivät edistä asiakastyytyväisyyttä, laatua, kiertoaikaa tai henkilöstön motivaatiota. Kritiikin esittäjien mielestä taloudellinen menestys on looginen seuraus siitä, kun perusasiat tehdään hyvin. Kaplan ja Norton kumoavat näitä väitteitä. Heidän mielestään hyvin suunniteltu talous parantaa organisaation laatujohtamista. Mikäli tulos ei parane operatiivisista tavoitteista huolimatta tulisi syitä etsiä tarkemmin perusolettamuksista, strategiasta ja missiosta. BSC-mallin tavoitteena on muuntaa strategia mitattavaan muotoon, mutta se ei yksinään luo voittajastrategiaa. (Kaplan & Norton 1992.)

Strategiakartta summaa yhteen yrityksen tavoitteet ja niiden syy-seuraus-suhteet. Kaplanin ja Nortonin vuonna 1996 kehittämä strategiakartta toimii mittariston rakentamisen pohjana. Strategiakartan avulla pyritään varmistamaan, että mittarit tukevat johtamista ja pohjautuvat aidosti visioon ja strategiaan ja vastaavat näihin perustuviin tavoitteisiin. Strategiakartan avulla tunnistetaan syy-seuraussuhteiden ketjua. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 138–139.) Strategiakartta kuvastaa prosessia, jossa aineeton pääoma saadaan aineelliseksi pääomaksi, sekä taloudellisiksi ja asiakkaaseen kytkeytyviksi tuotoiksi. Tämän mallin avulla strategia voidaan kiteyttää ja esittää systemaattisesti niin että se on helppo ymmärtää se auttaa myös strategian tehokasta toteutusta. (Kaplan & Norton 2002, 77–79.) Strategiakartan tarkoituksena on visualisoida yrityksen monien ja toisiinsa liittyvien strategisten tavoitteiden kokonaisuutta (Kaplan & McMillan 2021).

Vuonna 2021 Kaplan ja McMillan julkaisivat artikkelin BSC-mallin päivitetystä versiosta, jota on kuvattu kuviossa 4. Artikkelissa uudelleen määritellään BSC-mallin näkökulmat niin, että vastuullisuus voidaan sisällyttää niihin. Talouden näkökulma laajennettiin lopputulosten näkökulmaksi, jossa voidaan huomioida paitsi taloudelliset tekijät myös ympäristöarvo ja sosiaalisen arvon näkökulmaa. Asiakasnäkökulma laajentui sidosryhmien näkökulmaksi. Prosessinäkökulman ei katsottu kaipaavan uudelleen määrittelyä, joten se pidettiin ennallaan. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta tuli mahdollistajien näkökulma.

Kuvio 4 Uudelleen määritelty BSC-malli (tiedot Kaplan & McMillan 2021)

Uudistetut mallin katsotaan palvelevan paremmin nykyaikaisten yritysten tarpeita. Kaplan ja McMillan (2021) kirjoittavat, että yritykset kiinnittävät entistä enemmän huomiota vastuullisuuteen ja liiketoiminnan kokonaisketjuun, eikä enää ajatella ainoastaan asiakkailta saatuja tuottoja. Yritykset näkevät sidosryhmien merkityksen aiempaa kokonaisvaltaisemmin. Mitattava taloudellinen, ympäristön ja sosiaalisten hyötyjen tavoitteet voidaan yhdistää strategiakarttaan tuomaan lisäarvoa ja laajentamaan näkökulmaa. (Kaplan & McMillan 2021.)

4 Toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus tehdään laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy aikaansaamaan paremman ymmärryksen tutkittavasta ilmiötä (Kananen 2017, 32). Tutkimuksessa tarkoituksena on saada parempi ymmärrys tekijöistä, joilla on merkitystä liiketoiminnan ohjauksessa, informatiivisen mittariston rakentamisessa kasvuyrityksessä, jonka pääliiketoiminta on SaaS - eli Software as Service -liiketoimintamalli. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tarkoituksena ei ole yleistää asioita, kuten kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tekee (Kananen 2019, 25). Tutkimus on aineistovetoinen eli induktiivinen tutkimus. Induktiivinen tutkimus aloitetaan aineistosta ja edetään teoriaan, eli haetaan teoriasta vastauksia aineistosta nousseille teemoille (Juhila n.d).

Opinnäytetyön tarkoitus on enemmän ymmärtää ilmiötä kuin luoda muutosta, kuten kehittämistutkimuksessa. Kehittämistutkimuksessa pyritään ongelman poistamiseen ja prosessi on syklinen, suunnittelu toteutus ja arviointi vuorottelevat (Kananen 2015). Kehittämistutkimuksessa muutos on pystyttävä todistamaan ja sisältää tilanteen arvioinnin ennen ja jälkeen tutkimuksen (Kananen 2015, 45.) Tässä tutkimuksessa ei tehdä jatkotarkastelua, koska tavoitteena on nykytilan kartoitus ja yrityksen omista lähtökohdista nousevien mittareiden poiminta ja mittariston rakentaminen eikä jälkitarkastelua ole tämän opinnäytetyön puitteissa mahdollista tehdä.

4.2 Aineiston keruu

Aineistoa kerätään teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluita yleensä tehdään useampia kertoja, jotta aiheen ymmärrykseen saadaan riittävästi syvyyttä. Syvällinen ymmärrys aiheeseen on teemahaastattelun tavoite. Kerätty aineisto tulisi analysoida mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta tutkijalle syntyy optimaalinen kuva tutkittavista teemoista. (Kananen 2017,95.) Teemahaastattelurunko luodaan tutkijan olemassa olevien tietojen perusteella, tutkittavan ilmiön laajasti kattavasti, keskusteluaiheista haastattelun tueksi (Kananen 2017, 96–97).

Lomakehaastatteluissa kysymykset ovat täsmällisempiä ja määritelty etukäteen. Lomakehaastattelu ei ole samanlailla joustava ja tilanteeseen mukautuva kuin teemahaastattelu. Vastaukset ovat

usein ennalta määritelty eikä se sovellu optimaalisesti kvalitatiiviseen tutkimukseen (Kananen 2017, 88). Lomakehaastattelu ei sovellu tähän työhön, missä tavoitteena on syvällisen tiedon kerääminen. Toisaalta syvähaastattelu eli avoin haastattelu antaa mahdollisuuden vapaaseen keskusteltavia teemoja ei määritellä etukäteen, jolloin keskustelulle ei ole selkeää valmista runkoa (Kannen 2017, 88). Syvähaastattelu on tähän tutkimukseen liian vapaamuotoinen, koska tietoa on tarkoitus kerätä täsmällisistä aiheista.

Teemahaastattelu on mahdollista toteuttaa sähköpostilla lähettämällä teemat sähköpostilla haastateltavalle, Kanasen (2017, 111) mukaan tämä kuitenkin on luonteeltaan enemmän kysely kuin haastattelu. Sähköpostihaastattelusta puuttuu vuorovaikutus eikä siinä ole mahdollisuutta spontaaneille tarkentaville kysymyksille. Sähköpostihaastattelu on kuitenkin tämän työn yksi vaihtoehto, mikäli henkilöiden tavoittamisen ja aikataulujen yhteen sovittaminen ei onnistuisi.

Tässä työssä tehdään kaksi alkukartoitus haastattelua, joihin on räätälöity omat teemat. Alkukartoitushaastatteluilla on tavoitteena selvittää yrityksen tavoitteita, menestystekijöitä sekä mittareiden ja taloudellisen seurannan nykytilannetta ja strategiaa. Haastattelun kohteina ovat henkilöt, joilla on hyvä asiantuntemus yrityksestä ja sen asemasta. Toiselle haastattelu kierrokselle valitaan henkilöt, joilla on tietoa tulevaisuuden tarpeista, keskeisten mitattavien asioiden tunnistamiseksi. Näitä haastatteluita tehdään 3–5 ja ne ovat kestoltaan lyhyempiä kuin alkukartoitus haastattelut.

Haastateltavien valinnassa on tarkoitus hyödyntää lumipallomenetelmää. Vallin ja Aarnoksen (2018) mukaan lumipallomenetelmä tarkoittaa toimintamallia, jossa ensimmäisten kontaktien kautta voidaan kysyä potentiaalisia haastateltavia ja jatkaa aina uusiin haastateltaviin, joilta pyytää suosituksia ketä vielä kannattaisi haastatella. Lähdetään liikkeelle henkilöstä, joka on tähän mennessä vastannut taloushallinnosta sekä toimitusjohtajasta. Uuden talousjohtajan haastattelu jätetään pois, koska hänen toiveensa on saada ulkopuolinen arvio tilanteesta, johon hän ei ole itse mitenkään myötävaikuttanut. Yhteydenotot haastateltaviin tehdään puhelimitse tai sähköpostilla. Tietosuojaseloste toimitetaan haastateltaville ennen haastatteluja sähköpostilla.

Haastattelut toteutetaan paikan päällä tallentamalla keskustelu puhelimen ja tabletin ääninauhuri sovelluksella tallenteiden onnistumisen varmistamiseksi. Mikäli haastateltava haluaa tai olosuhteet niin vaativat voidaan haastattelu toteuttaa myös Zoomin välityksellä tallentaen haastattelu.

Teemahaastatteluissa haastatellaan avainhenkilöitä, joiden toimenkuvaan kuuluu strategian tunteminen, taloudellinen vastuu ja mittareiden tunteminen, sekä henkilöt, jotka tuntevat näiden tietojen keräämisen prosesseja. Haastatteluiden avulla päästään lähemmäksi tutkimusongelmaa ja voidaan tavoitella syvällistä ymmärrystä ilmiöön. Teemahaastattelu on keskustelua ennalta valituista aiheista haastateltavan ehdoilla. Haastattelua varten tutkijalla on oltava jonkinlainen käsitys tutkittavasta aiheesta, jotta hän osaa valita sopivat teemat tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2017, 95–96.) Tutkimusaiheeseen perehdytään ensin teoria-aineiston kautta ymmärryksen luomiseksi. Toisen haastattelu kierroksen teemoihin liittyvät kysymykset tarkennetaan ensimmäisten haastatteluiden pohjalta.

Haastatteluun mukaan lähtemistä motivoi Vallin ja Aarnoksen (2018) mukaan kolme tekijää: ollaan kiinnostuneita haastateltavan näkökulmasta ja hänellä on aito mahdollisuus tuoda mielipiteensä esiin, annetaan tilaisuus kertoa omista kokemuksista sekä haastateltavalla on mahdollisuus tuoda omaa asiantuntijuuttaan esiin eli tuoda oman asemansa näkemys tutkittavaan aiheeseen. Nämä tekijät voidaan tuoda haastattelun saatekirjeessä esiin, jotta kutsuttavien mielenkiinto herää. Kutsussa voidaan esittää miksi juuri tämän henkilön näkemys kiinnostaa, miten tutkimus hyötyy tästä ja miten yritys hyötyy sekä miten henkilö itse hyötyy haastattelusta. Mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiä ja tulla kuulluksi motivoi haastateltavaa. Haastattelusta tulee tehdä mahdollisimman helppoa haastateltavalle, jotta kokemus säilyy myönteisenä. (Valli & Aarnos 2018.)

Tallenteet puretaan tekstimuotoon eli litteroidaan Wordin litterointi toimintoa hyödyntäen. Litteroinnin taso on yleiskielinen litterointi, joka tarkoittaa, että asiasisältö litteroidaan yleiskielellä (Kananen 2017, 135). Tässä vaiheessa varmistetaan haastateltavien anonyymiys ja käytetään tunnisteita henkilö 1, henkilö 2 ja niin edelleen. Litteroinnilla tarkoitetaan puheen ja toiminnan purkamista kirjalliseen muotoon (Kallio n.d.). Litterointi tehdään puhtaaksikirjoittamalla eli saatetaan puhuttu aineisto kirjalliseen muotoon. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä tai tutkimusotteesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 139). Tässä tutkimuksessa tutkittava aineisto painottuu asiasisältöön, eikä tutkimukselle tule lisäarvoa äänenpainotusten, taukojen, huokausten tai muiden haastatteluun liittyvien tekijöiden analysoinnista. Sanatarkka litterointi vie aikaa arviolta 6–10 tuntia tunnin haastattelua kohden (Hirsjärvi & Hurme 2008, 140).

4.3 Aineiston analyysi

Aineistolle tehdään aineistolähtöinen sisällönanalyysi, joka koostuu kolmesta vaiheesta; aineiston pelkistäminen, aiheiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta seulotaan olennaiset asiat ja poimitaan yksinkertaistetut ilmaukset. Toisessa vaiheessa nämä tiedot ryhmitellään aihepiireittäin ja ryhmittelyt nimetään, voidaan puhua koodaamisesta, kun aineistosta nousseita ilmaisuja hyödynnetään luokittelussa tavoitteena, on saada aineisto helpommin käsiteltävään muotoon (Kananen 2017, 137). Luokitteluun lisätään seuraavaksi yläluokkia, joilla asiaa tiivistetään lisää. Kolmannessa vaiheessa aineiston luokittelusta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125.) Aineistoa jaottelemalla, ja uudelleen yhdistelemällä voidaan löytää aineiston ydin ja tutkimuksen kannalta keskeiset teemat.

Aineiston lukemiseen tulee varata riittävästi aikaa, jotta kokonaisuus hahmottuu ja tulkinta selkiytyy (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143). Tämän varmistamiseksi haastatellaan pääasiassa vain yhtä henkilöä päivässä ja mahdollisuuksien mukaan eri viikoille, jotta edellisen aineiston ehtii litteroida ja analysoida aineistoa.

4.4 Eettisyys

Tutkimusasetelman tulee olla oikein määritelty (Kananen 2017, 177). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan lisätä vahvistamalla aineiston tulkinnat haastatelluilta henkilöiltä. Aineiston litteraatti jaetaan haastatelluille oikein ymmärtämisen varmistamiseksi tai vaihtoehtoisesti haastatellulle voidaan toimittaa tiivistelmä haastattelusta, jonka hän hyväksyy. Opinnäytetyön tekemisen dokumentointi läpi prosessin lisää luotettavuutta. Muistiinpanojen tekeminen sekä alkuperäisten tiedostojen säilyttäminen koskemattomana tutkimusprosessin aikana. Aineiston kylläänytymisen eli tietojen alkaessa toistaa itseään katsotaan lisäävän luotettavuutta. (Kananen 2017, 175–177.) Teemahaastatteluita pidetään useita yrityksen eri näkökulmista, kunnes haastattelut eivät tuota enää tutkimuksen kannalta relevanttia uutta tietoa. Muistiinpanoihin kirjataan asioita läpi koko tutkimuksen. Erityisesti aineiston analyysi vaiheessa. Dokumentoidaan mitä tehdään ja miksi tehdään, minkälaisia havaintoja aineistosta nousee. Dokumentoidaan oivallukset, joita tulee tutkimuksen myötä. Sisällönanalyysin vaiheet, säilytetään tutkimuksen loppuun saakka.

Eettisyyden takaamiseksi on varmistettava, että haastateltavilla on tieto keskustelun tallentamisesta ja siitä mihin aineistoa käytetään. Tietosuojaseloste toimitetaan haastateltaville ennen haastatteluja. Eettisyyden kannalta tietoja tulee käsitellä luottamuksellisesti ja varmistaa anonymiteetti. Tutkittavien henkilöllisyys ei saa paljastua, jos anonyymiys on luvattu. (Eskola & Suoranta 1998.) Opinnäytetyössä on tarkoitus välttää henkilötietojen käsittelyä. Haastateltavia lähestytään sähköpostitse. Saatekirjeessä kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja haastatteluiden tallennuksesta. Aineistosta anonymioinaan nimet pois litteroinnin yhteydessä ja käytetään titteleitä, jotta lukija voi arvioida haastateltavan ammattitasoa ja ymmärtää rooli yrityksessä.

Aineiston luotettavuuden tarkistamiseksi litteroinnit tarkistetaan kuuntelemalla samalla nauhoitukset. Äänitys tehdään kahdella laitteella tallenteiden säilyvyyden varmentamiseksi. Tallenteet säilytetään tutkimuksen loppuun asti. Tiivistelmä haastatteluta toimitetaan haastatellulle ja pyydetään vahvistamaan, että asiat on tulkittu niin kuin ne on tarkoitettu. Tutkimus toteutetaan JAMK:in eettisiä periaatteita noudattaen. Kaikkea aineistoa kohdellaan tasaveroisesti, eikä tietoja priorisoida henkilöittäin.

5 Tulokset

Tämä luku on salassapidettävä

6 Pohdinta

Tämä luku on salassapidettävä

Lähteet

2020 Private SaaS Company Growth Rate Benchmarks. N.d. SaaS Capital. Raportti. https://www.saas-capital.com/research/2020-private-saas-company-growth-rate-benchmarks/.

5 Success Factors for New SaaS businesses. 2018. BCG SaaS Imperative. Viitattu 27.9.2022. https://medium.com/@saas_31977/5-success-factors-for-saas-businesses-804540391745.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent.

Argus, D. & Samson, D. 2021. Strategic leadership for business value creation: Principles and case studies. 1st ed. Palgrave Macmillan. https://janet.finna.fi, EBSCOhost.

Bogue, R. 2005. Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan. Artikkeli. Viitattu 7.11.2022. https://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan/.

Erdem, S. 2021. What is the Rule of 40 and How to Calculate it and Use it for SaaS. Blogi. https://userguiding.com/blog/rule-of-40/.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2020. Strategia arkeen OKR -mallilla: Käytännönläheinen opas OKR -mallin käyttöönottoon. Helsinki: Kauppakamari.

Hannula, M. & Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet: Concepts of performance measurement. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Janet.finna.fi, Ellibs.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 6.10.2022. https://janet.finna.fi, Alma Talent.

ISO 27001 -standardin 10 keskeistä vaatimusta. 2022. Blogi. Artier. Viitattu 15.11.2022. https://www.arter.fi/iso-27001-10-keskeista-vaatimusta/.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.

Juhila, K. N.d. Laadullinen tutkimus ja teoria. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.9.2022. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/.

Kallio, A. N.d. Litterointi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.9.2022. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Helsinki. Talentum. Viitattu 20.10.2022. https://janet.finna.fi, Alma Talent.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. S. & McMillan, D. 2021. Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era. Harward business review. Artikkeli. Viitattu 25.11.2022. https://hbr.org/2021/02/reimagining-the-balanced-scorecard-for-the-esg-era.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard--measures that drive performance. Harvard business review, 70, 1, 71–79. Viitattu 31.10.2022. https://janet.finna.fi, EBSCOhost.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. Linking the balanced scorecard to strategy. California management Review. 39,1, 53-79. Viitattu 21.10.2022. https://janet.finna.fi, ProQuest.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki. Janet.finna.fi, Alma Talent.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla: Ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatukeskus.

Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uud. p. Helsinki: Talentum.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uud. p. Edita.

Marr, B. N.d. 6 Simple steps to great key performance questions (KPQs). Artikkeli. Viitattu 1.11.2022. https://bernardmarr.com/6-simple-steps-to-great-key-performance-questions-kpqs/.

Matthews, K. 2020. Why KPQs are new KPIs. Artikkeli. Viitattu 1.11.2022. https://www.datadriveninvestor.com/2020/04/20/why-kpqs-are-the-new-kpis/.

Mattinen, M. 2020. Mistä kasvua: Opas digiajan johtajalle. Viitattu 1.11.2022. https://janet.finna.fi, Alma Talent.

MRR tai ARR on SaaS-yrityksen liikevaihto. N.d. https://saasfinland.fi/sanasto/mrr-tai-arr-on-saas-yrityksen-liikevaihto/.

Neely, A. & Adams, C. 2001. The performance prism perspective. Cost management, 15,1, 7. https://janet.finna.fi, ProQuest.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin. Tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Piatt, J. 2012. Five rules for selecting the best KPIs drive operational improvement. Artikkeli. Viitattu 7.11.2022. https://www.industryweek.com/operations/continuous-improvement/article/21963099/five-rules-for-selecting-the-best-kpis-to-drive-operational-improvement.

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

Ruohonen, N. 2019. Kasvuyrittäjä, löydä liiketoiminnan mittarisi ja johda toimintaasi kohti taloudellista lisäarvoa. Artikkeli. Viitattu 7.11.2022. https://kasvuopen.fi/blogi/kasvuyrittaja-loyda-liiketoiminnan-mittarisi-ja-johda-toimintaasi-kohti-tal/.

SaaS, Software-as-a-Service. N.d. SaaS Finland. SaaS-sanasto. https://saasfinland.fi/sanasto/saas-software-as-a-service/.

Smart Goals. N.d. Smart Goals. A how to guide. University of California. Opas. Viitattu 7.11.2022. https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf.

State of SaaS 2020. 2020. Vendep Capital. Tutkimus. https://saasfinland.fi/state-of-saas-download-2020/.

State of SaaS in the Nordics 2021. N.d. Vendep Capital. Tutkimus. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://saasfinland.fi/wp-content/uploads/2021/11/State_of_SaaS_in_the_Nordics_2021.pdf.

Sutela, L. N.d. Huld Certification – Tietoturvallisuuden auditoinnit ja sertifioinnit. Artikkeli. https://huld.io/fi/huld-certification/?utm_term=iso27001&utm_campaign=&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=7405367996&hsa_cam=15790423674&hsa_grp=132234605975&hsa_ad=573141659757&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-1312632022&hsa_kw=iso27001&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=Cj0KCQiA1sucBhDgARIsAFoytUuKzLYvT5J4Ke3PImHs7taO-xASub2cQ0PsLgg16MooYfe03_shcuzsaAidBEALw_wcB.

Talvisalo, T. 2016. Saas-yhtiön metriikat. Artikkeli. Viitattu 4.11.2022. https://www.linkedin.com/pulse/saas-yhti%C3%B6n-metriikat-tapio-talvisalo/.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Turunen, T. 2020. Myynnin tärkeimmät mittarit. Blogi. Viitattu 7.11.2022. https://www.vainu.com/fi/blogi/kpi-mittari/.

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1 Metodin valinta ja aineistonkeruu. virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Janet.finna.fi, Ellibs.

Vetikko, P. 2019 Mikä on ISO 27001 -standardi. Artikkeli. https://www.insta.fi/nakemyksia/tietoturvapalvelut/mika-on-iso-27001-standardi.

Vidovic, G. 2019. 18 SaaS metrics and KPIs every company should track. Artikkeli. Viitattu 7.11.2022. https://databox.com/metrics-every-saas-company-should-track.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu 1

Teema 1 Taloushallinnon toteutus

Teema 2 Raportoinnin nykytila

Teema 3 Käytössä olevat mittarit

Teema 4 Kriittiset menestystekijät

Teema 5 Yrityksen tavoitteet

Teema 6 Tavoitteiden asettaminen: Raportoinnin ja mittareiden tarpeet

Liite 2. Teemahaastattelu 2

Teema 1 Yritys

Teema 2 Kriittiset menestystekijät

Teema 3 Raportoinnin nykytila

Teema 4 Mittarit

Teema 5 Tavoitteiden asettaminen: Raportoinnin ja mittareiden tarpeet

Liite 3. Teemahaastattelu 3

Teema 1 Tavoitteet

Teema 2 Kriittiset menestystekijät

Teema 3 Mittarit

(Teema 4 Raportoinnin tarpeet)