

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

KAHVILAN TALOUDELLINEN ANALYYSI JA KEHITTÄMISSUUN- NITELMA

TEKIJÄ/T Eeva Määttä
Mari Ruponen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Mari Ruponen ja Eeva Määttä	
Työn nimi Kahvilan taloudellinen analyysi ja kehittämissuunnitelma	
Päiväys 28.11.2022	Sivumäärä/Liitteet 52/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kahvila	
<p>Tämä opinnäytetyön päätavoite on kehittää toimeksiantajamme kahvilan toimintaa. Kehittämisen pohjuseksiksi olemme analysoineet yrityksen taloudellista tilaa tilikausina 2017–2020 sekä vertailutietoja ja kehityssuuntia alan muihin toimijoihin. Tämän perusteella olemme tehneet yritykselle SWOT-analyysiin sekä päivittäneet strategian, vision ja mission vuoteen 2025. Toiminnan kehittämiseksi olemme rakentaneet Balanced Scorecard-tuloskortin. Yritykselle ei ole aiemmin luotu kyseistä mittaristoa.</p> <p>Balanced Scorecard on kehitetty 1990-luvulla ja sen käyttö on yleistynyt Suomessa 2000-luvun alussa. Työkalun on kehittänyt David Norton ja Robert Kaplan. Alkuperäinen Balanced Scorecard on kehitetty suurempien konsernien käyttöön, mutta jo pidempään tuloskorttia on mukautettu eri kokoisille ja eri toimenkuvaa harjoittaville yrityksille sopivaksi. Tässä työssä olemme käyneet läpi Balanced Scorecardin ominaisuuksia ja rakentaneet neljän näkökulman tuloskortin. Tuloskortin käyttö ja mittauksen seuranta ohjeistetaan toimeksiantajalle.</p> <p>Talouden analyysissä olemme tilinpäätöstietojen perusteella muodostaneet prosenttilukumuotoisen taseen ja tuloslaskelman sekä laskeneet maksuvalmiuden, kannattavuuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuja. Tunnuslukuja on mahdollisilta osin verrattu saman alan toimijoihin. Lisäksi olemme pohtineet syitä ja seurauksia lukujen muodostumiseen.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, joka on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Aineistona olemme käyttäneet valmiita dokumentteja eli tilinpäätösmateriaalia. Olemme myös pitäneet ideapalavereita toimeksiantajamme kanssa, joissa olemme keskustelleet hänen toiveista työllemme.</p> <p>Työ lopputuloksena toimeksiantaja sai toimivan Balanced Scorecard-mittariston ja ohjeistuksen sen käyttöön. Toimeksiantajamme sai myös tarkempaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta ja siihen johtaneista syistä. Näitä yrityksessä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.</p>	
Avainsanat Balanced Scorecard, strategia, taloudellinen analyysi	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Mari Ruponen and Eeva Määttä	
Title of Thesis Financial analysis and development plan of a café	
Date 28.11.2022	Pages/Appendices 52/1
Client Organisation /Partners Cafe	
<p>The main objective of this thesis was to develop the operations of the client's café. As a basis for development the financial situation of the company was analysed during the financial years 2017- 2020 and data and trends were compared to other businesses in the field. A SWOT analysis was conducted and the company's strategy, vision and mission until 2025 were updated. To develop the café's operations a Balanced Scorecard was built as the company had not applied such a set of indicators earlier.</p> <p>Balanced Scorecard was developed in the 1990s and its use has become more common in Finland in the early 2000s. David Norton and Robert Kaplan developed the tool. The original Balanced scorecard was developed for larger groups, but since then the score card has been adapted to suit companies of varied sizes and different lines of business. This thesis reviews the features of the Balanced Scorecard and built a four-point score card. The thesis contains instructions for the client company on the use of the scorecard and the monitoring of measurements.</p> <p>In the financial analysis, a percentage-based balance sheet and profit and loss account were prepared and calculated the key figures for liquidity, profitability, and solvency were calculated. The key figures of the client were compared to those of other companies in the same line of industry when possible. The causes and consequences of the figures were also considered.</p> <p>This thesis is a development work that is qualitative in nature. The material was collected from financial statements. Meetings were held with the client company to discuss their wishes.</p> <p>The result of the work was a well-functioning Balanced Scorecard metering system and instructions for its use. The client also received more detailed information on the financial situation of the company and the reasons for it. These can be used by the company in the future.</p>	
Keywords Balanced Scorecard, strategy, financial analysis	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TOIMIALA- JA TOIMEKSIANTAJAKUVAUS	8
3	TALOUDELLINEN ANALYYSI	10
3.1	Tilinpäätös.....	10
3.2	Tuloslaskelman ja taseen analysointi	11
3.3	Toimeksiantajayrityksen prosenttilukumuotoinen tilinpäätös	12
3.4	Tunnuslukuanalyysi	16
3.4.1	Kannattavuuden tunnusluvut	16
3.4.2	Maksuvalmiuden tunnusluvut.....	18
3.4.3	Vakavaraisuuden tunnusluvut	20
4	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN BALANCED SCORECARDIN AVULLA	23
4.1	Missio, visio ja strategia	23
4.2	SWOT-analyysi Balanced Scorecardin ja strategian tukena	26
4.3	Balanced Scorecard kehittämisvälineenä	28
4.3.1	Mittarien määrä, tasapaino ja käyttöönotto.....	31
4.3.2	Balanced Scorecardin hyödyt	32
4.4	Näkökulmat	33
4.4.1	Taloudellinen näkökulma	34
4.4.2	Asiakasnäkökulma	35
4.4.3	Sisäisten prosessien näkökulma	37
4.4.4	Oppimisen, uudistumisen ja henkilöstön näkökulma	37
4.5	Mittarit.....	39
4.5.1	Taloudelliset mittarit	39
4.5.2	Asiakasnäkökulman mittarit	42
4.5.3	Sisäisten prosessien mittarit.....	43
4.5.4	Oppimisen, uudistumisen ja henkilöstön mittarit	43
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45
6	POHDINTA.....	49
	LÄHTEET	50
	LIITE 1: TYÖTYTYVÄISYYSKYSELY	52

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1 Prosenttilukumuotoinen tuloslaskelma.....	13
TAULUKKO 2 Prosenttilukumuotoinen tase, vastaavaa.....	14
TAULUKKO 3 Prosenttilukumuotoinen tase, vastattavaa.....	15
TAULUKKO 4 Myyntikateprosentti vuosilta 2017–2020.....	17
TAULUKKO 5 Käyttökate % Tilastokeskus vertailu toimeksiantajaan.....	17
TAULUKKO 6 Liiketulos % Tilastokeskus vertailtuna toimeksiantajaan	18
TAULUKKO 7 Quick ratio vuosilta 2017–2020	19
TAULUKKO 8 Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaika vuorokausina vuosilta 2017–2020	20
TAULUKKO 9 Omavaraisuusaste Tilastokeskus verrattuna toimeksiantajaan.....	21
TAULUKKO 10 Tilastokeskuksen suhteellinen velkaantuneisuus verrattuna toimeksiantajaan.....	21
TAULUKKO 11 Lainojen hoitokate vuosilta 2017–2020.....	22
TAULUKKO 12 Kannattavuuden tunnuslukujen laskentakaavat	41
KUVA 1 Toimeksiantajayrityksemme SWOT-analyysi	27
Kuva 2 Alkuperäistä mallia mukaileva Balanced Scorecardista (Malmi ym. 2006, 17).	29
KUVA 3 Menestystekijöiden väliset suhteet (Lönqvist & Mettänen 2003, 25).....	30
KUVA 4 Mittariston käyttöönottoon vaadittava työpanos eri vaiheissa (Lönqvist & Mettänen 2003, 79).....	32
KUVA 5 Talousseuranta-raportin etusivu.....	40
Kuva 6 Valmis tulokortti	46
KUVA 7 Tulosten raportointikaavake.....	48

1 JOHDANTO

Yrityksen kehittäminen ja toiminnan strateginen suunnittelu on nykyään osa jokapäiväistä yritystoimintaa. Jotta strategia ei jäisi vain suunnittelun tasolle, on yrityksessä kyettävä tekemään konkreettisia toimia tuloksien saavuttamiseksi. Talouden ymmärtäminen ja siihen perehtyminen on pohjana kokonaisvaltaiselle toiminnan kehittämiseksi. Yrityksen kehittämiseksi, uudistamiseksi ja kasvattamiseksi on paljon eri keinoja ja työkaluja.

Tämän opinnäytetyö on saatu toimeksiantona kuopiolaiselta kahvila-alan yritykseltä ja sen päätaivoite on kehittää yritystoimintaa kannattavammaksi. Yritys on perustettu vuonna 2016 ja se työllistää 1–5 työntekijää työtilanteen mukaan. Yritys oli meille entuudestaan tuttu, sillä olemme tehneet muitakin koulutöitä yritykseen liittyen. Eeva on ollut enemmän kytköksissä yritykseen ja Mari katsoo tietoja ulkopuolisen näkökulmasta. Eeva on toiminut yrityksen aiempänä omistajana, joka antaa erilaista näkökulmaa työlle. Toimeksianto saatiin Eevan yrityskauppojen yhteydessä. Omistajanvaihdos oli toinen yrityksen olemassaolon aikana, mutta toiminta-ajatus ja -tyyli ovat kuitenkin pysyneet samana yrittäjältä toiselle. Uudella omistajalla eli toimeksiantajallamme ei ole kokemusta yritystoiminnasta tältä alalta eikä kyseiselle yritykselle ole aiemmin tehty kehittämistyötä.

Kehitystyötä varten rakensimme Balanced Scorecard-mittariston. Päädyimme valitsemaan tämän työkalun sen monipuolisuuden ja selkeyden takia. Olemme käyttäneet Balanced Scorecard mittaristoa myös koulussa. Mittaristo toimii työkaluna, joka mahdollistaa toimeksiantajan strategiset tavoitteet, auttaa parantamaan taloudellista asemaa sekä kykyä kasvattaa toimintaansa. Balanced Scorecardin alkuperäisiä luoja ovat David Norton ja Robert Kaplan. Alkuperäinen mittaristo luotiin 1992, jolloin se sisälsi neljä osa-aluetta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16–17, 35.) Mittaristoa voidaan muokata ja rakentaa yrityksen toiveiden ja tarpeiden mukaan, jotta siitä saatava hyöty olisi paras mahdollinen. Mittaristo on kehitetty tuottamaan yrittäjälle kokonaisvaltaisemman kuvan toiminnasta ja sen kehittämisestä, kuin mitä voisi saada perinteisillä taloushallinnon raporteilla. Taloushallinnon raportit, kuten tunnusluvutkin, kuvaavat yrityksen mennyttä aikaa ja Balanced Scorecardin käyttö perustuu mahdollisten ongelmien havaitsemiseen etukäteen. Mitattavat kohteet on räätälöity yrityksen tarpeiden mukaisesti.

Opinnäytetyön alussa olemme kuvanneet toimeksiantajaamme ja kahvila-alaa yleisesti. Kerromme myös Korona-pandemian vaikutuksista toimialaan yleisellä tasolla. Kehitystyön pohjaksi olemme tehneet taloudellisen analyysin, josta opinnäytetyön ensimmäinen osuus koostuu. Taloudellisen analyysin keskiössä olevaan tilinpäätösanalyysiin sisältyy tunnusluvut neljältä tilikaudelta, jotta voisimme vertailla niitä ja saada näin selville kunkin luvun kehityksen. Vertailimme tunnuslukuja myös saman alan toimijoihin. Balanced Scorecardin tueksi olemme laatineet SWOT-analyysin sekä päivittäneet strategiaa, missiota ja visiota. Strategiset tavoitteet toimivat puitteina Balanced Scorecardille.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa on laadullisen tutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimuksessa otetaan selvää mahdollisimman monipuolisesti yrityksestä. Työssä selvitämme kokonaisvaltaisesti yrityksen lähtötilanteen uuden omistajan näkökulmasta sekä selvitämme hänen tarpeisiinsa parhaat keinot toiminnan kannattavuuden ja kehittämisen parantamiseksi. Tapaustutkimukselle on ominaista

pitää haastatteluja, mutta tämän työn osalta olemme pitäneet toimeksiantajan kanssa ideapalaverit ja perustaneet työmme suunnan hänen toiveille ja tavoitteille. (Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon.) Työssä on selkeä toimintaympäristö, johon tutkimus perustuu. Tämä pätee myös laadulliseen tutkimukseen, jolle ominaista on valitun kohteen taustan, ympäristön, tarkoituksen ja merkityksen selvittäminen. Laadullisen tutkimuksen oleellinen osa on ymmärtää syy-seuraussuhteita sekä pohtia tekijöitä, jotka ovat tähän vaikuttaneet. Tätä käsittelemme niin taloudellisessa analyysissä, kuin kehittämissiossa. (Jyväskylän yliopisto 2021.)

Työn valmiit dokumentit saimme Eevalta. Nämä sisältävät tilinpäätöstiedot tilikausilta 2017–2020. Keskustelut toimeksiantajamme kanssa auttoi saamaan tarkemman kuvan odotuksilta työtämme kohtaan. Esiin nousi päälimmäisenä kysymys: mitkä ovat parhaat keinot yrityksen vakauttamiseen, kannattavuuteen ja kehitykseen? Tähän kysymykseen vastaamisessa on ollut erittäin tärkeää Eevalta saatu tieto ja kokemus niin yrityksen käytännön asioista, kuin kompastuskivistä. Nämä seikat ovat mahdollistaneet työn realistisuuden ja sovellettavuuden käytännössä.

2 TOIMIALA- JA TOIMEKSIANTAJAKUVAUS

Ravintolayritysten, joihin lukeutuu myös kahvila- toiminta, on vuonna 2020 ollut Suomessa 10 080 harjoittavaa yritystä (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa 2021). Toimialaluokituksessa kahvila voi olla monessa eri luokituksessa. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on luokituksessa Kahvila-Ravintolat (56102). Yritykselle on annettu sama luokitus myös virallisesti. Luokituksen alla on ravitsemustoiminta, jossa valmistetaan omassa keittiössä annoksia. Suomessa kahvila-alan yritystoimintaan monesti sisällytetään leipomot ja konditoriat.

Forbes on vuodelle 2022 listannut tekijöitä, jotka vaikuttavat ravintola-alan toimintaan. Listalla on kuljetuspalveluiden kehittyminen, työvoimapula sekä ongelmat tuotteiden ja raaka-aineiden saatavuudessa. Kuljetuspalveluihin luottaminen ruuan käsittelyssä, kuljetustavat sekä kontaktittoman kuljetuksen tarve nousivat keskustelunaiheiksi. (Forbes 2022.) Ravintola-alan digitalisoituminen kasvoi pandemian aikana kuljetuspalveluiden kautta. Myös Suomessa tapahtui digitalisoitumista Woltin ja Foodoran palveluiden kautta, jotka ravintolasulkujen aikana olivat jopa yksi ainoista tulonlähteistä ravintola-alan yrityksille. Paine sosiaalisessa mediassa markkinoinnissa on kasvanut, ja yksi yrityksen elinehdoista on sosiaalisen median näkyvyys ja aktiivisuus.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut Mara:n suorittaman jäsenkyselyn pohjalta Suomessa Matkailu- ja ravitsemusalan yrityksissä suuriksi haasteiksi nousevat osaavan työvoiman saaminen sekä kustannusten hinnannousu. Pandemian aikaiset sulut ja rajoitukset ovat vaikuttaneet työvoiman siirtymiseen toisille aloille ja alan koulutuksien vetovoimaisuuden heikkenemiseen. Ravintola-alan yrityksissä raaka-aineiden hinnan nousu on myös merkittävää, sillä n. kolmannes yritysten annosten hinnasta tulee raaka-ainekustannuksia. (Matkailu- ja ravintolapalvelut 2022.)

Asiakkaiden kulutustottumuksiin vaikuttavat heidät omat arvonsa, joita ovat muun muassa sosiaalisessa mediassa korostunut eettisyys sekä ympäristöystävällisyys. Ravintola-alan yrityksissä muutos on näkynyt vegaanisten vaihtoehtojen lisäämisellä ja ympäristöystävällisten materiaalien ja pesuaineiden käyttämisellä. Vegaanisen ruuan kysyntä on kasvanut ja asiakkaat eivät tyydy vegaaniseen ruokaan, johon ei ole panostettu. Kahviloissa trendi näkyy esimerkiksi vaihtoehtoisten maitojen suosiossa.

12.3.2020 Covid-19 viruksen vuoksi alkoi ensimmäinen ravintolasulku Suomessa, jonka aikana ravitsemusliikkeissä paikan päällä syöminen tai juominen oli kielletty. Suuri osa ravintoloista sulki tuolloin täksi ajaksi ovensa, ja osa piti yllä take away- myyntiä. Ensimmäinen sulku kesti 31.5.2020 saakka, jonka jälkeen ravintoloiden toimintaa rajoitettiin aukiolojen sekä asiakasmäärien rajoituksilla. (Valtioneuvoston asetus ravitsemusliikkeiden aukiolon väliaikaisesta rajoittamisesta tartuntataudin leviämisen ehkäisemiseksi 173/2020, 4§).

Toimeksiantajayritys on jokaisen sulun aikana ylläpitänyt take away- myyntiä Woltin ja Foodoran kautta. Nopea päätös sulusta aiheutti suuret hävikin kustannukset yritykselle. Lehdistön uutisointi ja uuden viruksen nopea leviäminen tiputtivat myynnin radikaalisti, minkä vaikutukset kestivät myös sulkua pidempään.

Sulun jälkeen asiakaspaikat pienennettiin 50 %-75 % normaalista paikkamäärästä. Pienentyneiden asiakaspaikkojen vaikutus myyntiin oli huomattava. Lisäksi ravintola-alaan kohdistui uutisoinnissa paljon painetta pandemian hidastamiseksi.

Toimeksiantajan yritys on Kuopion katukuvassa pitkäikäinen kahvila-alan yritys. 2005 vuonna perustetun kahvilan myynti koostuu pääosin lounassalaateista, suolaisista ja makeista piiraista, sekä erikoiskahveista. 2018 yritys hankki anniskeluoikeudet, jolloin investoitiin myös suurempaan kesäterassiin. Myytävät tuotteet kahvilan yrittäjä leipoo suurimmaksi osaksi itse. Tuotekehityksellä on hienosäädetty ja valmistettu reseptiikkaa sekä tuotteita, jotka omaavat korkean katteen ja erottuvat muusta paikallisesta tarjonnasta.

Suurin myyntivaltti yrityksellä on kahvilan tunnelma, jolla kahvila erottuu muista alueen kahviloista huomattavasti. Tunnelma on vuodesta 2005 saakka ollut liiketoimintasuunnitelmissa tärkein myyntivaltti ja se on pysynyt myös omistajavaihdosten yli. Kahvilalla on omistaja vaihtunut kaksi kertaa, joista viimeisin on 2021 talvella.

Yrityksen markkinoinnin pääpaino on tällä hetkellä lounasmyyntiin. Tämän lisäksi yritys keskittyy anniskeluluvan mahdollistaman liiketoiminnan kasvattamiseen. Tämä sisältää aukioloaikojen pidentämisen ilta-aikoihin sekä markkinoinnin, jotta asiakkaiden tietoisuus anniskeluluvista sekä illan pidentyistä aukioloajoista kasvaa. Anniskelu on suhteellisen uusi asia yrityksellä, ja asiakaskunta ei sitä miellä tällä hetkellä yrityksen brändin mukaiseksi ja tietoisesti hakeudu muun muassa drinkille tai viinilasilliselle kahvilaan. Tätä on vaikeuttanut myös pandemian rajoitukset, jotka ovat pääsääntöisesti koskeneet anniskelupaikkoja sekä aukioloa ilta-aikaan.

Kuopiossa kahviloita on keskittyneesti Kuopion torin ympärille kymmenen kappaletta. Kahvila-ala on kovasti kilpailtua, ja siksi on tärkeää erottua. Toimeksiantajan yritys on pitkäikäisin kivijalkakahvila Kuopiossa, minkä vuoksi sillä on pitkä historia ja vakiintunutta asiakaskuntaa. Suurimpia kilpailijoita on kaksi, jotka molemmat tarjoavat oman leipomon palveluita ja lounasta. Molemmista isoin ero toimeksiantajaan on tilat, ja panostus tarinamaiseen sisustukseen ja historian luomiseen.

3 TALOUDELLINEN ANALYYSI

Tässä työssä esitettävä taloudellinen analyysi pitää sisällään teoreettista tietoa tilinpäätöksestä sekä tunnuslukuanalyyseille ominaista informaatiota. Taloudellisen analyysin tehtävä on selvittää lukijalle tilinpäätöksen sisältö sekä antaa tietoa toimeksiantajamme talouden tilasta. Lisäksi tietoa on mahdollisilta osin vertailtu muiden alan toimijoiden kanssa. Taloudellinen analyysi tehdään yrityksen taloudellisen tilan selvittämiseksi, jotta voidaan tarkastella, mitkä osa-alueet vaativat eniten kehitystoimenpiteitä. Onnistunut taloudellinen analyysi antaa tietoa niin omistajille kuin sidosryhmille.

3.1 Tilinpäätös

Osakeyhtiöt ovat kirjanpitolain mukaan aina kirjanpitovelvollisia, joten niiden on tehtävä myös tilinpäätös. Osakeyhtiön tilinpäätöksen laatimisen toteuttamisesta vastaavat hallitus ja toimitusjohtaja, mikäli sellainen yritykseen on nimetty. Tilinpäätös osakeyhtiöissä on laadittava neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymishetkestä. (Rasinaho 2020, 13.)

Tilinpäätöksen tarkoitus on tuottaa yrityksen sisäisille ja ulkoisille tahoille oikea ja riittävä kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tilinpäätöksen riittävyydellä tarkoitetaan myös annettavien tietojen merkityksellisyyttä. Tilinpäätös tuottaa tarvittavan informaation, jotta yrityksen hallitus ja johto pystyvät tekemään suunnitelmia tulevaisuutta ajatellen.

Tilinpäätös koostuu tuloslaskelmasta, taseesta ja rahoituslaskelmasta. Tuloslaskelman tarkoitus on mitata yrityksen taloudellista tulosta tilikauden ajalta. Tuloslaskelmassa lasketaan karkeasti yrityksen tulojen ja kulujen erotus, eli tulos. Pitemmällä tähtäimellä tuloksen on oltava voittoa, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa. Laskelman rakenne voi olla toimintokohtainen tai kululajikohtainen. Toimeksiantajayrityksemme tuloslaskelma on kululajikohtainen. Kululajikohtainen tuloslaskelma esitetään siten, että liikevaihdosta vähennetään eri kuluryhmät, joita ovat ostot eli aine- ja tarvikkehankinnat, henkilöstökulut, poistot sekä liiketoiminnan muut kulut. Tämän jälkeen muodostuu yrityksen liikevoitto. Ennen lopullisen tuloksen saamista liikevoitosta vähennetään rahoituskulut ja lisätään mahdolliset rahoitustuotot sekä huomioidaan tilikauden aikana kertyneet maksettavat ja palautettavat verot. Tilikauden tulos on toisin sanoen erä, joka omistajille jää tuotoista, kun muut sidosryhmät ovat saaneet oman osansa tuotoista. Tuloslaskelma laaditaan suoriteperusteisesti. (Seppänen 2011, 36–37.) Tuloslaskelmien vertailu sellaisenaan eri yritysten välillä ei ole suotavaa, sillä yritysten koko ja kulurakenne voivat vaihdella paljon. (Kallunki 2022, luku 2).

Tase mittaa yrityksen taloudellista tilannetta tilikauden päättymishetkellä. Tämä taloudellinen asema muodostuu yrityksen tilinpäätöshetken varoista, veloista sekä omasta pääomasta. Taseen varat näyttävät sen, mitä yritys omistaa ja sen, minkä se voi käyttää investointiin tai velkojen maksuun. Varat voidaan jakaa pysyviin- ja vaihtuviin vastaaviin. Lyhytaikaisiin vastaaviin luetaan varat, jotka yrityksessä voidaan käyttää operatiivisiin ja ei-operatiivisiin toimintoihin vuoden kuluessa tilinpäätöshetkestä. Varat esitetään taseen vastaavaa puolella. Velat puolestaan ovat taseen vastattavaa puolella. Veloista nähdään, kuinka toimintaa on rahoitettu lainoilla tai muilla takaisinmaksua vaativilla tavoilla. Vastaavasti oma pääoma kertoo, kuinka paljon toimintaa on rahoitettu itse. Tase on merkittävä osa yrityksen päätöksentekoa, sillä se antaa yksityiskohtaisen jaottelun yrityksen omaisuudesta ja rahoitusrakenteesta. (Seppänen 2011, 45–46.)

Rahoituslaskelma mittaa yrityksen kassan muutosta. Laskelmasta näkee, miten rahaa on yrityksen tullut ja mihin se on käytetty. Hyödyllisin tieto saadaan, kun laskelma on tehty yrityksen liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirroista. Tämä laskelma heijastavaa yrityksen taloudellista suorituskykyä. Rahoituslaskelman heikkous on kuitenkin siinä, etteivät ne ota huomioon investoinneista syntyviä tuottoja ennen kuin ne ovat näkyvissä tulona. (Seppänen 2011, 53.) Kaikkien tilinpäätösvelvollisten ei ole pakko laatia rahoituslaskelmaa ja toimeksiantajamme ei ole sitä laatinut.

Tilinpäätös pitää sisällään myös liitetietoja sekä mahdollisesti toimintakertomuksen, tilintarkastuskertomuksen tai muita laskelmia. Liitetiedot voivat sisältää omanpääoman muutoslaskelman, henkilöstön lukumäärän ja tietoa jaettavista varoista. Toimeksiantomme kannalta nämä muut laskelmat eivät sisällä työmme kannalta oleellisia tietoja, joten emme keskity niihin.

Isommat yritykset ovat velvoitettuja tilintarkastukseen. Tilintarkastusvelvollisuus koskee yrityksiä, joilla on täyttynyt enemmän kuin yksi seuraavista kohdista päättyneellä tai sitä edeltäneellä tilikaudella:

- taseen loppusumma on yli 100 000 euroa
- liikevaihto tai liikevaihdoksi luettava tuotto ylittää 200 000 euroa
- yrityksellä on keskimäärin yli kolme työntekijää (Suomen tilintarkastajat 2022.)

Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, ettei yksityisillä elinkeinonharjoittajilla ole tilintarkastusvelvollisuutta. Muutoin yhtiömuoto ei ole vaikuttava tekijä tilintarkastusvelvollisuudessa. (Suomen tilintarkastajat 2022). Toimeksiantajamme on ollut tilintarkastusvelvollinen tilikausina 2019 ja 2020, sillä työntekijöitä on ollut vuonna 2019 yli kolme ja taseen loppusumma on ollut yli 100 000 euroa. Vuonna 2020 tilintarkastusvelvoite säilyi, johtuen vuoden 2019 tilintarkastuksesta.

3.2 Tuloslaskelman ja taseen analysointi

Tilinpäätöksen analysoinnissa voidaan käyttää prosenttilukumuotoista tilinpäätöstä, trendianalyysia sekä tunnuslukuanalyysia. Analyysissä tärkeää on, että lukuja vertaillaan useamman tilikauden välillä, jolloin saadaan parempi kuva kunkin erän kehityksestä. Jokaisella erällä on merkitystä, mutta yksinään ne eivät kerro välttämättä paljoakaan. Tilinpäätösanalyysiä tehdessä tehdään niin sanottu oikaistu tulos ja tase, jolloin joitain eriä voidaan ottaa pois. Oikaisujen tarkoitus on saada tuloslaskelmasta esimerkiksi pois satunnaiset tuotot ja kulut, jolloin ne eivät vaikuta tilikauden tulokseen. (Alma Talent 2018). Toimeksiantajayrityksellämme ei ollut tällaisia eriä.

Prosenttilukumuotoinen tilinpäätös on oivallinen keino analyysiin ja sitä voi käyttää myös vertaillen eri kokoisia yrityksiä keskenään. Yritystutkimus ry:n mukaan prosenttilukumuotoisessa tilinpäätöksessä tuloslaskelman erät suhteutetaan liikevaihtoon sekä mahdollisiin muihin tuottoihin yhteensä ja taseen erät taseen loppusummaan. Näin voidaan katsoa, kuinka erät kehittyvät suhteessa vertailukohteeseen tarkastelujakson aikana. Prosenttilukumuotoista tilinpäätöstä tarkasteltaessa on muistet-

tava, ettei prosenttiosuuksista voida varmaksi sanoa jonkin erän pienentyneen tai kasvaneen absoluuttisesti. (Niskanen & Niskanen 2003, 89.) Tässä analyysissä meillä oli jonkin verran tietoa myös syistä erien muutoksiin.

Trendianalyysissä hyödynnetään useamman vuoden prosenttilukumuotoista tilinpäätöstä ja tarkastellaan tämän avulla tilinpäätöserien ajallista kehitystä. Trendianalyysi toimii siten, että kunkin erän ensimmäisen tilikauden arvoksi laitetaan 100 ja myöhempiä arvoja verrataan perusvuoteen laskeamalla prosenttiosuus erän kehityksestä. Absoluuttisista luvuista voi olla haastavaa nähdä, kuinka paljon jokin erä on esimerkiksi moninkertaistunut, jolloin trendianalyysillä saadaan helpommin tulkittavaa tietoa kehityksestä. (Niskanen & Niskanen 2003, 96–97). Tässä analyysissä emme toteuttaneet trendianalyysiä, sillä koimme, ettei se anna merkittävää tai uutta tietoa taloudellisesta tilasta, jota emme saisi muilla tunnusluvuilla selväksi.

Tunnuslukuanalyysissä otetaan kantaa yrityksen kannattavuuteen, maksuvalmiuteen sekä vakavaraisuuteen. Tunnuslukuanalyysi pohjautuu erilaisille mittareille, jotka mittaavat yrityksen taloudellista tilannetta eri näkökulmista. Tunnuslukuja on mahdollista muodostaa hyvin paljon, mutta tässä työssä olemme keskittyneet toimeksiantajayrityksemme toiminnan kannalta merkittäviin tunnuslukuihin. Merkittäviksi tunnusluvuiksi koimme sellaiset, jotka antavat parhaiten tietoa toimeksiantajayrityksen tilanteesta. On olemassa paljon lukuja, mutta pois jättämämme luvut eivät olisi antaneet mitään oleellista lisätietoa yrityksen taloudesta. Ominaista valitsemillemme tunnusluvuille on myös osittain mahdollisuus vertailla yritysten välillä.

Monelta osin tunnusluvut lasketaan suhteuttamalla jokin tilinpäätöksen erä liikevaihtoon tai taseen loppusummaan. Tämä mahdollistaa saman alan yritysten välisen vertailun. Tunnusluvuissa parhaan mahdollisen analyysin saa, kun lukuja voidaan verrata useampaan tilikauteen, jolloin nähdään kunkin luvun kehitys. Yritystutkimus ry on määrittänyt osalle tunnusluvuista ohjearvot, joita hyödynämme tässä työssä ottaen toimeksiantajayrityksemme toimialan huomioon.

3.3 Toimeksiantajayrityksen prosenttilukumuotoinen tilinpäätös

Prosenttilukumuotoisen tilinpäätöksen laatimisen aloitimme syöttämällä kunkin tilikauden taseen ja tuloksen erän Navita-ohjelmaan, joka muunsi luvut prosenttimuotoisiksi. Toimeksiantajayrityksemme taseessa ei ollut korjattavia eriä. Laadimme tuloslaskelmasta taulukot Excelissä ja samalla kävimme läpi eri erien tarpeellisuutta esitettävyyden kannalta. Luettavuuden helpottamiseksi poistimme taulukoista välisummarivejä, jotta samat luvut eivät esiinny moneen kertaan, jonka lisäksi lisäsimme myyntikatteelle oman rivin. Myyntikatteen laskimme itse. Koemme että toimeksiantajan yrityksestä hyvän taloudellisen kuvan saamiseksi myyntikate on oleellinen osa taloudellista analyysia. Prosenttilukumuotoisten taulukoiden jälkeen pohdimme erien merkittäviä muutoksia ja niihin liittyviä mahdollisia syitä.

TAULUKKO 1 Prosenttilukumuotoinen tuloslaskelma

Prosenttilukumuotoinen tuloslaskelma %	2017	2018	2019	2020
Liikevaihto	100,0	100,0	100,0	100,0
Ostot tilikauden aikana	26,4	26,9	25,8	32,2
Varastojen muutos (lisäys -, vähennys +)	-0,1	-0,6	0,2	0,3
Myyntikate	73,7	73,7	74,0	67,5
Ulkopuoliset palvelut		5,1	7,4	6,5
Palkat ja palkkiot	35,0	30,6	30,6	11,4
Eläkekulut	4,9	5,4	5,5	2,7
Muut henkilösivukulut	1,4	1,1	1,9	0,6
Poistot käyttöomaisuudesta	6,1	6,4	5,3	8,2
Liiketoiminnan muut kulut	29,7	29,3	27,2	34,1
Liikevoitto	-3,4	-4,2	-3,9	4,0
Korkokulut ja muut rahoituskulut	2,8	3,3	3,0	7,3
Tilikauden voitto	-6,1	-7,5	-6,9	-3,3

Taulukossa 1 olemme esittäneet toimeksiantajamme prosenttilukumuotoisen tuloslaskelman. Liikevaihto prosenttilukumuotoisessa tuloslaskelmassa on aina 100 % ja tämä erä sisältää myös tilikauden muut tuotot. Taulukosta näkyy yrityksen suurimpien kuluerien koostuvan henkilöstökuluista, ostoista tilikauden aikana sekä liiketoiminnan muista kuluista. Palkoissa on tullut merkittävä lasku 2020 tilikaudella, joka selittyy henkilökunnan vähentämisellä ja lomauttamisella pandemian takia. Eläkekulut ja henkilösivukulut ovat laskeneet luonnollisesti samassa suhteessa. Tilikauden ostot ovat olleet suhteessa suurimmat tilikaudella 2020, jolloin ne ovat nousseet hieman yli 6 prosenttiyksikköä vuoteen 2019 verrattuna. Hintojen nousu on lisännyt ostojen kustannuksia. Lisäksi hävikin määrä vaikuttaa ostoihin suhteessa liikevaihtoon. Pandemian aiheuttama nopea ravintolasulku aiheutti hävikin määrän kasvun. Hävikin hallinta vaikeutui nopean toimintamallin ja asiakasmäärien suuren vaihtelevuuden vuoksi.

Ulkopuolisissa palveluissa merkittävin muutos on tilikausien 2017 ja 2018 välissä, jolloin ulkopuolisia palveluja eli rekrytointiyritystä on alettu hyödyntää henkilöstön palkkaamisessa. Ulkopuolisten palveluiden käyttö on hieman vähentynyt tilikausien 2019 ja 2020 välillä johtuen pandemiasta ja työntekijöiden tarpeen vähenemisestä. Vuonna 2020 yrittäjä palasi itse täysipäiväiseksi työntekijäksi, mikä vähensi muiden työntekijöiden tarvetta. Tilanteessa, jossa tiedämme, mistä yrityksen ulkopuoliset palvelut koostuvat, voitaisiin esittää kyseinen erä henkilöstökulujen yhteydessä. Päädyimme kuitenkin esittämään erän omana rivinä, sillä se sisältää myös erä myös kahvilaan tuotteita toimittavan yrityksen palveluiden kuluista.

Tilikaudella 2018 yritys investoi anniskeluun, mikä vaikuttaa tilikauden voittoon. Anniskelun aloittaminen vaatii lupia, joista aiheutuu kustannuksia. Lisäksi yritys on tätä varten hankkinut uutta astiastoa ja pidentänyt aukioloaikoja, mistä aiheutui tuottamatonta työaikaa ja raaka-ainehävikkiä ilta-menun vuoksi. Investointi vaikuttaa lisäksi rahoitus- ja korkokuluihin lisäkuluina uuden lainan ottamisen myötä. Rahoitus- ja korkokulut ovat olleet merkittävästi suurempia tilikaudella 2020. Tähän on vaikuttanut maksuvaikkeudet pandemian aikaisten sulkujen aikana ja niiden jälkeen. Yritykselle voi kertyä nopeasti lisää korkokuluja, kun ollaan maksuvaikkeuksissa. Nämä kulut voivat nousta nopeassa ajassa suhteellisen paljon, joten on tärkeää muistaa neuvotella lisää maksuaikaa ennemmin, kuin

antaa korkojen kasvaa. Satunnaiseriä yrityksellä ei ole ollut yhtenäkkään tarkastelujakson tilikautena. Tilikauden tappio on ollut pienin tilikautena 2020, mikä tarkoittaa, että kuluja on onnistuttu karsimaan suhteessa liikevaihtoon. Tilikauden 2020 tulos on ollut todellisuutta parempi koska yrittäjä ei nostanut tällä ajanjaksolla itselleen palkkaa, vaikka työskenteli täysipäiväisesti.

TAULUKKO 2 Prosenttilukumuotoinen tase, vastaavaa

Prosenttilukumuotoinen tase, vastaavaa %	2017	2018	2019	2020
Liikearvo	72,9	53,4	57,8	67,1
Aineettomat hyödykkeet yhteensä	72,9	53,4	57,8	67,1
Koneet ja kalusto	12,0	16,6	15,6	16,2
Aineelliset hyödykkeet yhteensä	12,0	16,6	15,6	16,2
Sijoitukset yhteensä	4,1	3,4	4,3	5,9
Pysyvät vastaavat yhteensä	89,0	73,3	77,6	89,3
Aineet ja tarvikkeet	0,9	1,9	1,8	1,7
Vaihto-omaisuus yhteensä	0,9	1,9	1,8	1,7
Myyntisaamiset	1,9	1,1	5,5	3,1
Siirtosaamiset	2,6	2,9	10,8	4,7
Lyhytaikaiset saamiset yhteensä	4,5	4,1	16,4	7,8
Rahat ja pankkisaamiset	5,7	20,7	4,2	1,3
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	11,0	26,7	22,4	10,7
Vastaavaa yhteensä	100,0	100,0	100,0	100,0

Taulukossa 2 esitettävässä prosenttimuotoisen taseen vastaavaa-puolesta näkyy, että valtaosa yrityksen varoista koostuu aineettomista hyödykkeistä. Aineettomia hyödykeitä yrityksellä on liikearvo, johon otamme kantaa seuraavassa kappaleessa. Aineelliset hyödykkeet ovat kasvaneet tarkastelujakson aikana, merkittävimmin tilikaudella 2018. Tuolloin yritys investoi anniskelu-oikeuksien aloittamiseen sekä laajennettuun terassiin.

Pysyvät vastaavat ovat huomattavasti isommat kuin vaihtuvat vastaavat. Kahvila-alan yrityksellä ei luonnollisesti ole suuria varastoja tarvikkeiden säilyvyyden takia, mikä osaltaan selittää eroa. Yrityksen myyntisaavat pitävät sisällään laskutusmyynnistä tulevia tuottoja. Myyntisaamiset ovat olleet suurempia tilikausina 2019 ja 2020, kuin kahtena aiempina tilikautena. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat suurempi kysyntä tilaustuotteille, joissa asiakkaille on annettu maksuaikaa. Koronarajoitusten aikaan yrityksellä on ollut käytössä myös kotitoimitukset ja osa myyntisaamisista on näistä johtuvia laskutusasiakkaita. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että myyntisaamiset, kuten muutkin taseen erät ovat vain tilinpäätöshetken aikaisia lukuja.

Siirtosaamiset ovat olleet suhteessa suurimpia tilikaudella 2019, jolloin yrityksellä on ollut saamattomia tuloja tai etukäteen maksettuja menoja. Toimeksiantajamme kohdalla kyse on laskujen siirrosta. Toimeksiantajamme keskittää ostonsa Keskolle, josta maksetaan vuosittain ostojen perusteella prosenttiosuus palautuksia, joka näkyy siirtosaamisilla tilillä. Siirtosaamiset-tiliä käytetään, jotta tulot ja menot kohdistuisivat oikeille tilikausille. Tilinpäätös laaditaan aina suoriteperusteisesti, joka tarkoittaa tulojen ja menojen kirjaamista sen tilikauden eriin, jolla suorite on vastaanotettu tai luovutettu. (Makkonen 2022, luku 1.)

Rahat ja pankkisaamiset ovat puolestaan suhteessa suurimmat tilikaudella 2018. Tällä tilikaudella yritys sai pankilta lisälainaa investointien kattamiseen, joten rahallinen tilanne tilinpäätöshetkellä on ollut parempi kuin muina tilikausina. Kuten yllä mainitaan, kahvilaan on hankittu tilikaudella 2018 anniskelu oikeudet ja rahoitusta on käytetty terassin laajennukseen, joka on tuolloin merkattu suoraan tuloslaskelmaan, vaikka menot olisi voitu kirjata taseeseen. Tästä syystä tilikauden tulos näyttää heikommalta.

Taseessa on näkyvässä liikearvo, joka on hieman kyseenalainen ottaen huomioon, että yrityksen oma pääoma on negatiivinen tilikausilla 2018–2020. Liikearvo on yrityksen aineeton erä, joka kirjataan taseeseen yrityskauppoja tehdessä. Liikearvoa kirjataan, kun yrityksestä maksetaan enemmän, kuin muille taseen muille erille voidaan kirjata. Liikearvon kirjaamiseen vaikuttavat kirjanpito velvollisen tilinpäätöksen laatimisperusteet. (Visma 2022.)

Kirjanpitolain mukaan liikearvo voidaan aktivoida taseeseen ja sen on poistettava suunnitelman mukaisina poistoina vaikutusaikanaan, kuitenkin 10 vuoden sisällä. Mikäli liikearvon vaikutusaikaa ei voida luotettavalla tavalla arvioida, on se poistettava kymmenen vuoden kuluessa (KPL 9§). Poistot on mahdollista tehdä tasapoistoina tai menojäännöspoistoina. Mikäli liikearvoa ei todellisuudessa ole, se on mahdollista poistaa myös kertapoistona. Tässä on kuitenkin syytä huomioida se, että kertapoisto näkyy tuloslaskelmassa suhteellisen suurena kuluna, joka kasvattaisi yrityksen tappiota sinä tilikautena. Taseessa ei kuitenkaan pitäisi esittää omaisuuseriä, joihin ei kohdistu tulonodotuksia. Toimeksiantajayrityksemme toiminta on ollut tappiollista, joten tämä lienee yksi mahdollinen syy, miksi kirjanpitäjä ei ole poistanut liikearvoa kertapoistona. Liikearvo on ainut erä toimeksiantajayrityksen taseessa aineettomien hyödykkeiden alla. Kuten aiemmin mainitsimme, tämä erä on merkittävä ja sen poistaminen muuttaisi huomattavasti myös taseen rakennetta.

TAULUKKO 3 Prosenttilukumuotoinen tase, vastattavaa

Prosenttilukumuotoinen tase, vastattavaa %	2017	2018	2019	2020
Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma	2,2	1,8	2,3	3,2
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	17,7	14,7	18,5	25,6
Edellisten tilikausien voitto		-10,5	-30,7	-68,0
Tilikauden voitto	-12,8	-13,9	-18,5	-7,4
Oma pääoma yhteensä	7,2	-7,9	-28,3	-46,7
Lainat rahoituslaitoksilta	58,3	67,4	60,6	69,2
Ostovelat			17,2	22,4
Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä	58,3	67,4	77,7	91,6
Lainat rahoituslaitoksilta	15,5	15,2	9,7	21,4
Saadut ennakot	1,0	0,7	0,6	0,5
Ostovelat	2,5	9,3	11,6	13,7
Muut velat	6,0	4,8	9,6	11,6
Siirtovelat	9,6	10,5	19,0	7,9
Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	34,5	40,5	50,6	55,1
Vieras pääoma yhteensä	92,8	107,9	128,3	146,7
Vastattavaa yhteensä	100,0	100,0	100,0	100,0

Taulukossa 3 esitettävän prosenttilukumuoitoisen taseen vastattavaa-puoli on hyvä keino tarkastella yrityksen rahoitusrakennetta. Taulukosta näkee, että suurin osa yrityksen rahoituksesta tulee ulkopuoliselta taholta. Pitkäaikaisten lainojen osuus on kasvanut jokaisella tilikaudella. Pitkäaikaisia osto-velkoja on ollut tilikausilla 2019 ja 2020, jolloin yritys on investoinut autoon.

Oma pääoma on menetetty tilikaudelta 2018 alkaen. Tämä selittää sen, että vieras pääoma on yli 100 % tilikausilla 2018, 2019 ja 2020. Negatiivinen oma pääoma yleensä johtuu tappiollisesta tilikaudesta tai -kausista. Muita syitä voi olla esimerkiksi liiallinen varojen jako osakkaille. Oman pääoman menettämistä on viipymättä tehtävä kaupparekisteri-ilmoitus. Tämä tieto on erityisen tärkeä yrityksen sidosryhmille. Ilmoituksen teosta on vastuussa hallitus, mutta ilmoituksen voi allekirjoittaa myös toimitusjohtaja. Ilmoituksen tekemättä jättäminen ja yrityksen lisävelkaantuminen voi johtaa siihen, että hallituksen jäsenet joutuvat vastuuseen henkilökohtaisilla varoillaan. Oman pääoman menettämistä tehtävän ilmoituksen voi välttää, mikäli yritykseen hankitaan heti lisää omaa pääomaa tai saadaan yhtiölle pääomalainaa. (Patentti- ja rekisterihallitus 2019.)

Toimeksiantajayrityksemme on tehnyt kaupparekisteri-ilmoituksen ja oma pääoma on pysynyt negatiivisena tarkastelujakson loppuun saakka. Keinona oman pääoman palauttamiseen positiiviseksi on useita, kuten kannattavuuden parantaminen sekä myynnin ja markkinoinnin lisääminen liikevaihdon kasvattamiseksi, olettaen että kuluja voidaan samalla karsia. Yksinomaan liikevaihdon kasvu ei riitä, sillä sen seurauksena voi helposti käydä niin, että kulut nousevat samassa suhteessa. Yrityksen kannattaa selvittää mahdollisuuksiaan pääomalainaan.

3.4 Tunnuslukuanalyysi

Tunnuslukuanalyysi on jaettu kolmeen ryhmään: kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuihin. Tässä analyysissä olemme nostaneet esiin yrityksen kannalta keskeisimmät tunnusluvut toimeksiantajamme kannalta, sillä eri tunnuslukuja voidaan muodostaa hyvinkin paljon. Esimerkiksi oman pääomantuotto-prosentin olemme jättäneet pois, sillä se ei anna merkittävää tietoa oman pääoman ollessa negatiivinen. Tunnusluvut ovat esitetty suhdelukumuotoisena, jotta niiden vertailu olisi mahdollista muiden alan toimijoiden välillä. On myös eduksi, että tunnusluvut ovat useammalta tilikaudelta, jotta niiden kehityssuunta näkyy.

Yritysten väliseen vertailun saimme tunnusluvut Tilastokeskuksen sivuilta. Vertailukohteena ovat kahvilat ja kahvibaarit, joissa on alle viisi työntekijää. Tilikausina ovat samat tilikaudet, joita olemme käyttäneet analyysissämme. Taulukoissa on näkyvillä kunkin tunnusluvun keskiarvo, mediaani, alkvartaali ja yläkvartaali. Olemme yhdistäneet taulukoita luettavuuden helpottamiseksi, ja jottei samaa tietoa esitetä moneen kertaan.

3.4.1 Kannattavuuden tunnusluvut

Yritystoiminta tähtää aina kannattavuuteen. Kannattavuus lasketaan yksinkertaisimmillaan siten, että yrityksen tilikauden tuotoista vähennetään tilikaudelle jaksotetut menot. Mikäli tuotot ovat suu-

remmat, kuin menot, on toiminta kannattavaa. Yleisiä kannattavuuden tunnuslukuja ovat myyntikate, käyttökatte, liike-tulos sekä kokonaistulos. Kokonaistulosta emme ole tässä analyysissä erikseen taulukoineet, koska emme kokeneet sen esittämistä uudelleen tuottavan tarvittavaa informaatiota. Prosenttilukumuotoisesta tuloslaskelmasta on nähtävillä, että kokonaistulos on negatiivinen. Lisäksi olemme jättäneet laskematta pääoman tuotto-%, sillä toimeksiantajamme oma pääoma on negatiivinen. Näin ollen kyseinen tunnusluku ei tuo oleellista tai uutta tietoa.

Tilinpäätöstunnusluvut ovat suhteellisia kannattavuuden mittareita. Tilinpäätöstunnusluvuissa absoluuttinen kannattavuus jaetaan suhteuttavalla tilinpäätöserällä. Tässä analyysissä kannattavuutta mitataan koko yrityksen tasolla. Analyysin tunnusluvut kuvaavat lyhyen aikavälin kannattavuutta, mutta kun verrataan useaa tilikautta, voidaan nähdä viitteitä pitkäkestoisesta kannattavuuden kehityksestä. (Niskanen & Niskanen 2003,112.)

TAULUKKO 4 Myyntikate-% vuosilta 2017–2020

	2017	2018	2019	2020
Myyntikate-%	73,7	73,7	74,0	67,5

Taulukossa 4 on toimeksiantajayrityksen myyntikate-% laskettuna tilinpäätöstiedoista. Myyntikate-% kertoo myyntikateen suhteellisen osuuden liikevaihdosta (Tunnuslukuopas 2022, 5). Tilastokeskuksen tietojen mukaan kahvila-ravintola alan keskiarvoinen myyntikate-% vuosina 2017–2020 on ollut 60 %. Toimeksiantajayrityksemme katetuotto on siis ollut yli toimialan keskiarvon. Katetuotto laskettaessa on huomioitu vain ostot tilikauden aikana, jotka tässä tapauksessa on pääsääntöisesti raaka-ainakustannuksia. Korkeaan kate-%:iin vaikuttavat vähäinen hävikin määrä sekä oma reseptiikka, jota kehittäessä on huomioitu edulliset raaka-ainekustannukset suhteessa laadukkaisiin tuotteisiin.

TAULUKKO 5 Käyttökatte % Tilastokeskus vertailu toimeksiantajaan

Käyttökatte %	Keskiarvo	Mediaani	Alakvartaali	Yläkvartaali	Toimeksiantaja
2017	6	3	-8	16	2,7
2018	4	3	-7	15	2,2
2019	5	3	-8	17	1,5
2020	6	6	-5	18	12,2

Taulukossa 5 on esitetty käyttökatte-% tilastokeskuksesta saatujen tietojen pohjalta vertailtuna toimeksiantajamme lukuihin. Käyttökatte kertoo yrityksen toiminnan tuloksen, ennen kun siitä on vähennetty poistot, rahoituserät sekä verot. Käyttökatte-%:lla saadaan selville, kuinka monta prosenttia yrityksen liikevaihdosta jää katetta, kun siitä on ensin vähennetty toimintakulut. Tälle tunnusluvulle ei ole annettu yleistä ohje-arvoa, sillä yrityksen toimiala ja pääomarakenne vaikuttavat luvun syntymiseen merkittävästi. Keskeistä käyttökatte-%:n analysoinnissa on vertaaminen saman toimialan yritysten kanssa. Lisäksi käyttökatteella kannattavuutta voidaan arvioida luvun kehityksellä. Yllä olevasta taulukosta voidaan huomata, että käyttökatte-% on merkittävästi suurempi

tilikaudella 2020, kuin aiemmilla tilikausilla. Yksi syy tähän on merkittävästi pienentyneet henkilöstökustannukset. Muina tilikausia käyttökateprosentti on ollut 1,5–2,7 % välillä.

Taulukosta huomataan, että toimeksiantajayrityksemme käyttökateprosentti on ollut melko lähellä mediaania tilikausilla 2017 ja 2018. Tilikaudella 2019 käyttökateprosentti on pienentynyt tilikausien 2017 ja 2018 tasosta, mutta ei ole lähellä alakvartaalin tasoa. Tilikaudella 2020 toimeksiantajan käyttökateprosentti 12,8 on huomattavasti keskiarvoa ja mediaania parempi. Tilastokeskuksen tietojen mukaan alakvartaali on ollut alan toimijoilla jokaisena tilikautena negatiivinen ja kaukana yläkvartaalista, joten alan toimijoiden käyttökateprosentin kohdalla on suuria eroja.

TAULUKKO 6 Liiketulos % Tilastokeskus vertailtuna toimeksiantajaan

Liiketulos %	Keskiarvo	Mediaani	Alakvartaali	Yläkvartaali	Toimeksiantaja
2017	4	1	-11	13	-3,4
2018	2	1	-10	12	-4,2
2019	2	1	-11	15	-3,9
2020	3	3	-9	17	4

Liiketulos näkyy virallisessa tilinpäätöksessä ensimmäisenä välituloksena. Näin ollen se kertoo sen, kuinka paljon tuotoista on jäljellä ennen kuin siitä vähennetään rahoituskulut ja verot. Liiketulos lasketaan vähentämällä yrityksen liikevaihdosta muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä poistot. Liiketulosprosentti saadaan, kun jaetaan liikevoitto liiketoiminnan tuotoilla. Liiketulosprosenttia käytetään lähtökohtaisesti vain tarkasteltavan yrityksen kehityksen seuraamiseen tai muiden samaa alaa edustavien yritysten välisiin toimialavertailuihin. (Niskanen & Niskanen 2003, 112.) Taulukosta voidaan havaita, että liiketulosprosentti on ollut positiivinen vain tilikaudella 2020, jolloin se oli 4 %. Muina tilikausina liikevoittoprosentti on ollut negatiivinen. Huonoin liiketulosprosentti on ollut tilikaudella 2018, jolloin se oli -4,2 %.

Taulukosta huomataan, että toimeksiantajayrityksemme liiketulosprosentti on ollut mediaania ja keskiarvoa huonompi tilikausina 2017–2019, mutta ei kuitenkaan alakvartaalin tasolla. Näinä tilikausina liiketulosprosentti on ollut negatiivinen. Tilikaudella 2020 liiketulosprosentti on 4, eli keskiarvoa korkeampi. Kuten aiemmin mainitsimme, käyttökate oli myös suurin tilikaudella 2020.

3.4.2 Maksuvalmiuden tunnusluvut

Maksuvalmiuden tunnusluvuilla mitataan yrityksen kykyä selviytyä juoksevista lyhyen aikavälin kustannuksista sekä yllättävistä maksuista. Nämä tiedot ovat tärkeitä erityisesti yrityksen velkojille ja tavarantoimittajille. Maksuvalmiutta mitattaessa perustana on taseen lyhytvaikutteiset erät, joista käytetään nimitystä käyttöpääoma. Bruttokäyttöpääoma pitää sisällään yrityksen vaihto-omaisuuden eli kaikenlaiset varastot sekä rahoitusomaisuuden, kuten kassa ja myyntisaatavat. Bruttokäyttöpääomasta nähdään, kuinka paljon yrityksen toiminnasta sitoutuu varoja rahoitus- ja vaihto-omaisuuteen. Kun bruttokäyttöpääomasta vähennetään yrityksen lyhytaikaiset velat, saadaan selville yrityk-

sen nettokäyttöpääoma. Nettokäyttöpääomasta nähdään, kuinka paljon käyttöpääomasta on rahoitettu pitkäaikaisella vieraalla pääomalla tai omalla pääomalla. Nettokäyttöpääoma toimii myös mittarina, josta selviää yrityksen kyky suoriutua lyhytaikaisista velvoitteistaan. Tässä analyysissä tarkastelemme maksuvalmiuden tunnusluvuista quick ratioa sekä nettokäyttöpääomien kiertoaikaa. (Niskanen & Niskanen 2003, 117.) Jätimme current ration pois analyysistä, sillä emme kokeneet sen tuovan lisätietoa yrityksen taloudellisesta tilasta, sillä tunnusluku on antaa tässä kokonaisuudessa hyvin samansuuntaisen tuloksen quick ration kanssa.

TAULUKKO 7 Quick ratio vuosilta 2017–2020

	2017	2018	2019	2020
Quick ratio	0,3	0,6	0,4	0,2

Taulukossa 7 esitettävä quick ratio – tunnusluku mittaa lyhytaikaisempaa maksuvalmiutta, kuin current ratio. Quick ratioissa on otettu pois varastot niiden mahdollisesti hitaan realisoinnin vuoksi. Näin ollen quick ratio on ankarampi mittari, kuin current ratio. Quick ration, samoin kuin current ration huono puoli on siinä, että ne mittaavat yrityksen maksuvalmiutta vain tietyltä hetkeltä. Niistä ei saa tietoa siitä, miten yrityksen maksuvalmius on vaihdellut tilikauden aikana. (Niskanen & Niskanen 2003, 119–120.)

Yritystutkimus ry esittää ohjearvot quick ratioon seuraavasti:

yli 1	hyvä
0,5	tydyttävä
alle 0,5	heikko.

Näin ollen voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksen likviditeetti on parhaimmillaan tilikaudella 2018, mutta silloinkin vain tyydyttävä. Muina tilikausina maksuvalmius on ollut tämän tunnusluvun perusteella heikko. Quick ratio – tunnuslukua tarkastellessa on huomioitava luvun kehitys. Taulukosta nähdään, että maksuvalmius on parantunut tilikauteen 2018, mutta laskenut sen jälkeisillä tilikausilla. Vuonna 2019 alkanut pandemia rajoituksineen on luonnollisesti syönyt yrityksen maksuvalmiutta.

Nettokäyttöpääomaerien kiertoaika

Myyntisaamisten kiertoaika on keskiarvo siitä, kuinka kauan yrityksellä kestää saada myyntituotot kassaan. Tunnusluku saadaan, kun jaetaan tarkastelujakson loppuhetken myyntisaamiset päivittäisen myynnin keskiarvolla. Myyntisaamisten kiertoaikaa voidaan vertailla eri tilikausien välillä tai vertailun voi suorittaa muihin alan yrityksiin. Myyntisaamisten kiertoaikoja tarkastellessa on syytä ottaa huomioon, että tunnusluku muuttuu myynnin muuttuessa, vaikka asiakkaiden maksukäyttäytyminen pysyisi muuttumattomana. (Niskanen & Niskanen 2003, 122–123.)

Ostovelkojen kiertoaika toimii samalla periaatteella myyntisaamisten kiertoaikojen kanssa. Ostovelkojen kiertoajoista voidaan saada käsitys siitä, kuinka pitkiä maksuaikoja yrityksellä on lyhytaikaisille veloilleen. (Niskanen & Niskanen 2003, 124–125.)

TAULUKKO 8 Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaika vuorokausina vuosilta 2017–2020

	2017	2018	2019	2020
Myyntisaamisten kierto (vrk)	3,3	2,1	7,4	5,0
Ostovelkojen kierto (vrk)	16,0	56,1	46,6	57,7

Taulukkoon 8 on yhdistetty toimeksiantajan myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajat. Myyntisaamisten kiertoaika on ollut pisin tilikaudella 2019 ja lyhyin tilikaudella 2018. Näiden tilikausien välillä on huomattava ero, sillä kiertoaika on kasvanut lähes viidellä päivällä. Myyntisaamisten kiertoaikoja lyhentämällä yrityksen on mahdollista parantaa maksuvalmiuttaan, kun saatavat saadaan käyttöön nopeammin. Tämä tukee aiempia maksuvalmiuden tunnuslukuja, jotka olivat parhaimmillaan tilikautena 2018. Myyntisaamisten kiertoaika kuvaa vain tilinpäätöshetkeä, joten se ei anna täydellistä kuvaa yrityksen tilanteesta saatavien suhteen. Taulukosta voidaan kuitenkin huomata, ettei toimeksiantajamme myyntisaamisten kiertoaika ole pitkä. Tyypillisesti toimeksiantajamme antaa 7 päivän maksuehdon, jollei muuta sovita. Näin ollen asiakkaat ovat maksaneet laskunsa jopa odotettua nopeammin. Myyntisaamisten osuus toimeksiantajamme myynneistä ei ole kuitenkaan kovin merkittävä, joten tälle ei kannata laskea liikaa painoarvoa.

Ostovelkojen kiertoaika on ollut merkittävästi lyhyempi tilikaudella 2017, kuin muilla tilikausilla. Tilikausien 2017 ja 2020 välillä ostovelkojen kierto on kasvanut yli 40 vuorokautta. Ostovelkojen kiertoajan ollessa yli 50 vuorokautta, kuten tilikausina 2018 ja 2020 voidaan puhua alan keskiarvoa pidemmistä maksuajoista. Tämä ei yksinomaan kerro pitkistä annetuista maksuajoista, vaan saattaa antaa viitteitä myös huonosta maksuvalmiudesta. On myös huomioitava, että yrityksellä voi olla ostovelloissaan hyvinkin erilaisia maksuehtoja. Ostovelat voivat olla vakaassa tilassa oleville yrityksille ilmaista rahoitusta, mutta toimeksiantaja yrityksemme kohdalla kyse on todennäköisesti heikentyneestä maksuvalmiudesta.

3.4.3 Vakavaraisuuden tunnusluvut

Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä maksuistaan pitkällä aikavälillä. Vakavaraisuuden tunnusluvuissa käsitellään useimmiten oman ja vieraan pääoman suhdetta. Yritystä voidaan pitää vakaavaraisena silloin, kun omaa pääomaa kattaa vieraan pääoman ehtoisen rahoituksen korkokulut myös huonompina aikoina. Tässä analyysissä otamme tarkasteltavaksi omavaraisuusasteen, suhteellisen velkaantuneisuuden sekä lainojen hoitokatteen.

TAULUKKO 9 Omavaraisuusaste Tilastokeskus verrattuna toimeksiantajaan

Omavaraisuusaste %	Keskiarvo	Mediaani	Alakvartaali	Yläkvartaali	Toimeksiantaja
2017	28	39	-7	80	7,2
2018	30	42	0	84	-7,9
2019	32	42	2	84	-28,5
2020	28	37	0	83	-46,9

Taulukossa 9 esitettävä omavaraisuusaste saadaan, kun oma pääoma suhteutetaan taseen loppusummaan. Omavaraisuusaste kertoo yrityksen tappion sietokyvystä sekä kyvystä selvitä kustannuksista pitkällä aikavälillä. Korkea tunnusluku kertoo paremmasta vakavaraisuudesta ja vastaavasti pieni luku lisää yritystoiminnan riskialttiutta. Prosenttiarvo kertoo sen, kuinka suuri osuus yrityksen varoista on rahoitettu omalla pääomalla. (Niskanen & Niskanen 2003, 130.)

Yritystutkimus ry esittää ohjearvot omavaraisuusasteelle seuraavasti:

yli 40 %	hyvä
20–40 %	tydyttävä
alle 20 %	heikko.

Näiden ohjearvojen valossa voidaan todeta, että yrityksen omavaraisuusaste on ollut koko tarkastelujaksolla heikko. Oma pääoma on menetetty tilikautena 2018, joka selittää negatiiviset arvot kyseisestä tilikaudesta eteenpäin. Omavaraisuusaste on heikentynyt jokaisella tarkastelujakson tilikaudella. Heikko omavaraisuusaste on riski yritystoiminnalle, ja pahimmassa tapauksessa se voi johtaa yrityksen kaatumiseen.

Taulukosta nähdään, että toimeksiantajan omavaraisuusaste on merkittävästi keskiarvoa heikompi. Tilikaudella 2017 omavaraisuusaste oli 7,2 %, joka ei ole alakvartaalin tasolla. Muina tilikausina omavaraisuusaste on alakvartaalia heikompi. Alhaisimmillaan omavaraisuusaste on ollut tilikaudella 2020, jolloin se oli -46,9 %. Samana vuonna keskiarvo on ollut 28 % ja alakvartaali 0 %.

TAULUKKO 10 Tilastokeskuksen suhteellinen velkaantuneisuus verrattuna toimeksiantajaan

Suhteellinen velkaantuneisuus %	Keskiarvo	Mediaani	Alakvartaali	Yläkvartaali	Toimeksiantaja
2017	31	8	1	30	43,4
2018	29	7	1	29	57,6
2019	30	9	1	29	47,1
2020	34	11	1	36	66,2

Taulukko 10 esitettävässä suhteellisessa velkaantuneisuustunnusluvussa yrityksen vieras pääoma suhteutetaan liikevaihtoon. Tunnuslukua voidaan käyttää vain saman alan yritysten väliseen vertai-

luun. Tämä johtuu siitä, että erilaisten toimialojen yritysten kustannus- ja taserakenteet voivat poiketa toisistaan suuresti sekä osalla toimialoista vaaditaan isoja investointeja tuoton saavuttamiseen, kun taas toisilla tilanne on päinvastainen. Toimeksiantajayrityksemme suhteellinen velkaantuminen on ollut suurin tilikaudella 2020, mikä voidaan tulkita yrityksen rahoitusrakenteen riskien kasvaneen. Pienin suhteellinen velkaantuneisuus oli tilikaudella 2017, jolloin se oli 43,4. Voidaan huomata suhteellisen velkaantumisen kasvaneen merkittävästi tilikaudesta 2017 tilikauteen 2020. Suhteellisen velkaantumisen lisääntyminen johtuu liikevaihdon pienenemisestä sekä vieraan pääoman kasvusta. (Niskanen & Niskanen 2003, 132.)

Taulukosta 10 havaitaan, että toimeksiantajayrityksen suhteellinen velkaantuneisuusprosentti on kaikkina tarkastelujakson tilikausina keskiarvoa ja yläkvartaalia suurempi. Suurimmillaan suhteellinen velkaantuneisuusprosentti on ollut tilikaudella 2020, jolloin se on ollut 66,2 kun taas yläkvartaali oli 36.

TAULUKKO 11 Lainojen hoitokate vuosilta 2017–2020

	2017	2018	2019	2020
Lainojen hoitokate	0,0	0,7	0,5	1,7

Lainojen hoitokate kertoo yrityksen tulojen riittävydestä suhteessa lainojen hoitoon. Tunnusluku voi antaa virheellistä informaatiota, mikäli lainoja ei ole lyhennetty niiden erääntyessä. Yleisenä ohjearvona on, että lainojen hoitokatte on yli 1, yritys on kykenevä selviytymään lainojen velvoitteista. Taulukosta 11 nähdään, että toimeksiantajayrityksen hoitokate on yli 1 vain tilikaudella 2020. Tämä antaa viitteitä siitä, ettei yritys ole pystynyt lyhentämään lainojaan suunnitelman mukaisesti muina tarkastelujakson tilikausina. Tunnuslukua tarkastellessa on myös hyvä muistaa, että yrityksen olisi pystyttävä myös kattamaan esimerkiksi investointeja. Lisäksi on mahdollista, että lainojen maksujärjestelyt ovat saattaneet muuttua tarkastelujakson aikana, mikä luonnollisesti vaikuttaa tunnusluvun kehitykseen. (Alma Talent 2022.)

4 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN BALANCED SCORECARDIN AVULLA

Toiminnan kehittämistyökaluksi valitsimme Balanced Scorecardin sen kattavuuden perusteella. Se vastaa hyvin toimeksiantajamme tarpeisiin, sillä yrittäjällä on itsellään tietoa jo talouteen liittyvistä asioista, mutta ei niin paljoa osaamista tai kykyä käyttää tietoa hyväksi tai ajatella toiminnan kehittämistä ja siihen vaikuttavia asioita laajemmin. Olemme keskustelleet toimeksiantajamme tulevaisuuden tavoitteista, joita käsittelemme missio, visio ja strategia- kappaleessa. Tämä toimii perustana työkalun käytölle. Kerromme lisäksi yleisesti Balanced Scorecardista työkaluna ja sen hyödyntämisestä liiketoiminnassa. Loppuun kokosimme mittareiden näkökulmat ja itse mittarit.

4.1 Missio, visio ja strategia

Balanced Scorecardin luomista varten yrityksellä on oltava missio, strategia ja visio, sillä työkalun käyttö perustuu aineettomien tekijöiden mittaamiseen. Mission, vision ja strategian pohjalta määritellään mittaamisen kohteet. Nämä ovat avainasemassa jo yritystä perustettaessa ja niiden päivittämien on ajankohtaista myös murrosvaiheissa. Balanced Scorecardin toteuttamista varten laadimme yhdessä toimeksiantajan kanssa strategian vuoteen 2025.

Missio eli toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perustarkoituksen ja vastaa kysymykseen: Miksi yritys on olemassa? Toiminta-ajatus voidaan määritellä esimerkiksi raaka-aineiden, tuotteiden, asiakkaiden, osaamisen, prosessien, markkinoiden, teknologian tai tarpeiden kautta. Toiminta-ajatuksena voidaan pitää myös laajempaa yhteiskunnallista tehtävää, joskaan tämä ei koske toimeksiantajayritystämme. Mission toteuttamisen perusedellytys on se, että koko henkilöstö tietää ja ymmärtää toiminta-ajatuksen. (Kamensky 2014, 69.)

Visio on näkemys tulevaisuuden kuvasta, jonka yritys haluaa toteutuvan pitkällä aikavälillä. Voidaan puhua myös tulevaisuuden strategisesta tahtotilasta. Visio perustuu arvoihin ja pitkälle aikajänteelle. Vision määrittelyssä on haasteena se, että vision täytyy samalla olla realistinen suunnitelma tulevista ja niin epärealistinen tavoite, että se on ristiriidassa nykytilan kanssa. Vision tulee olla tavoite, joka ulottuu paljon pidemmälle kuin yrityksen nykyiset resurssit tai valmiudet. Vision toteutuminen vaatii yritysjohtolta karismaa, johtamis- ja valmennustaitoa sekä viestintäkykyä. Muutoin visio menettää uskottavuuden ja se jää toteutumatta. Hyvä visio auttaa strategista suunnittelua ja strategioiden toteutumista. Vision on oltava visuaalisessa, näkyvässä muodossa ja luotava selkeä ja yksinkertainen mielikuva yrityksestä. (Kamensky 2014, 82.) Vision tulisi olla harkitun epämääräinen, mutta kuitenkin ymmärrettävä. Sekä omien työntekijöiden, että ulkopuolisten tahojen tulisi pystyä näkemään itsensä siinä. (Kamensky 83.) Visio vastaa kolmeen kysymykseen: mitä tehdään, miten ja milloin. Kun nämä asiat tiivistetään yhdeksi kokonaisuudeksi, saadaan yrityksen niin sanottu optimitila.

Strategia sanana on alun perin tarkoittanut kreikan kielessä johtamisen taitoa. Tästä syystä strategia on mielletty historiassa sodankäyntiin. Nykyään strategiaa tulkitaan monin eri tavoin, mutta yhteinen nimittäjä on kilpailu. Menestyvän yritystoiminnan kulmakivi on menestyä kilpailussa. Yrityksen on omalla toiminnallaan erotuttava muista. Tämän edellytyksen täyttymiseksi vaaditaan toimiva strategia. (Kamensky 2014, 16.)

Strategia ohjaa yritystä kohti visiota, eli sitä mitä yritys haluaa saavuttaa. Sen tehtävä on vastata kolmeen kysymykseen:

1. Mitkä ovat toimintaa ohjaavat arvot
2. Miksi yritys on olemassa
3. Mitä osaamista vaaditaan strategian toteuttamiseksi.

(Tuomi & Sumkin 2021, luku 1.)

Liikeryityksissä strategian tulisi johtaa alempiin hintoihin, uusiin etuihin tai asiakasratkaisuihin, uusiin tai parempiin tuotteisiin, tai jopa uusien asiakastarpeiden tunnistamiseen. Julkisyhteisöissä strategian tulisi tuottaa osuvia keinoja toteuttaa perustehtävän mukaisia palveluja. (Lindroos & Lohivesi 2010, 26.)

Strategian suuntauksena voi olla joko tehokkuuden parantaminen tai uuden tekeminen. Tehokkuuden parantamisessa menestyksen uskotaan tulevan ulkoisten seikkojen tarkastelusta ja toiminnan sovittamisesta ulkoiseen maailmaan sopivaksi. Yritys optimoi toimintansa vallitsevaan markkina- ja kilpailutilanteeseen. Tällöin toimialojen välillä nähdään kannattavuuseroja. Uuden tekemisessä puolestaan menestyksen selittää resurssien paremmuus kuten koneet, laitteet, osaamiset, henkilösuhteet ja organisaatiokulttuuri. Uuden tekemisen keskiössä on tehdä asiat toisin kuin muut. Uuden ja erilaisen tekeminen perustuu pitkäjännitteiseen kehittämiseen, kokeiluun ja oppimiseen, nykytilanteen analysoinnin ja tulevaisuuden ennustamisen sijaan. (Vuorinen 2013, 26–28.)

Nykyajan strategiasuuntauksessa keskeistä on suunnittelu- ja toteutustyön nivoutuminen yhteen ja henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön, sekä toimintaympäristöön sopeutumisen muuttuminen osaamisen kehittämisen ja innovatiiviseen ajattelun suuntaan. Innovatiivisuudella pyritään luomaan lisäarvoa organisaation perustehtävälle, liikeryityksessä liikevoittoa tai julkisyhteisöissä kustannustehokkuutta. Pelkkä ylhäältä alaspäin tapahtuva strateginen johtaminen ei ole tätä päivää, vaan se tulisi nähdä organisaation kokonaisvaltaisena ja osallistavana ajatteluna. Strateginen työskentely on työyhteisön ammattitaitoa ja kyvykkyyttä, ei mitään kertaluontoista tai konsultointiprojektia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 26; Vuorinen 2013, 16–17.)

Strategia ei ole vain nettisivuille laitettu iskulause, vaan siinä on oltava syvempi ajatus, jolle koko toiminta perustuu ja jonka pohjalta sitä rakennetaan. Strategia ei ole pelkästään pitkän tähtäimen suunnitelma, vaan se kuuluisi saada mukaan yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. (Sutinen 2021, luku 1.)

Strategia kertoo, millä keinoin yritys menestyy parhaalla mahdollisella tavalla alallaan tulevaisuudessa. On hyvin yrityskohtaista, kuinka tätä tulkitaan. Keinot menestykseen riippuu yrityksestä, samoin millaista menestystä yrityksessä haetaan. Osa yrittäjistä haluaa itselleen elinkeinon, kun taas suuremmat yritykset tähtäävät sääntillisesti kasvavaan liikevaihtoon tai suurempiin tuottoihin. Hyvän strategisen suunnittelun kannalta on myös muistettava, että strategian ei tarvitse olla kiveen hakattu. Ongelmaksi voi muodostua, se, että tahkotaan vuodesta toiseen samoja toimia, vaikka yrityksen tai markkinoiden tilanne olisi muuttunut. Hyvä strategia antaa liikkumavaran muuttuvassa ympäristössä. (Sutinen 2021, luku 2.)

Ideoimme yhdessä toimeksiantajan kanssa mission, vision sekä päivitetyn strategian vuoteen 2025. Pohdimme merkittävimpiä tekijöitä, joilla toiminta on mission mukaista ja visioon päästäisiin. Nämä seikat painottuvat myös tuloskortissa, jotta koko strateginen toiminta olisi johdonmukaista. Toimeksiantajalla ei ollut entuudestaan mietittynä yrityksen missiota. Visiota ja strategiaa oli suunniteltu hyvin suurpiirteisesti, joten koimme, että näiden konkretisoiminen olisi yrityksen etu. Valitsimme strategian suunnittelun vuoteen 2025, sillä koimme sen olevan sopivan ajan päässä. Yrityksessä voidaan tehdä pidempiaikaisia suunnitelmia myöhemmin, kun on varmistettu toiminnan kannattavuus ja eritoten jatkuvuus.

Toimeksiantajamme missio on valmistaa ainutlaatuisia ja mielenkiintoisia tuotteita uudella tavalla, mutta kuitenkin perinteikkäästi. Yrityksen tahto on tuottaa perinteisiä kahvio- ja lounastuotteita nykyajan trendien mukaan. Tällaisia trendejä ovat muun muassa vegaanisuus ja erilaiset terveystrendit ruokailussa.

Toimeksiantajayrityksen visio on olla kohtaamispaikka, luoda elämyksiä ja tarjota turisteille nähtävyyksiä. Visio kuvaa yrityksen näkemystä tavoiteasemastaan. Hyvä visio kannustaa työntekijöitä parempiin tuloksiin. Visio voi vastata myös kysymyksiin mitä tehdään, miten se tehdään ja milloin se tehdään. Visioon ei ole kuitenkaan tiettyä mallia, vaan jokainen yritys voi määritellä omannäköisen ja itseään inspiroivan vision. Tästä syystä visiota kannattaa kuitenkin pohtia, sillä se on syy, miksi yritystoimintaa harjoitetaan. Toimeksiantajamme toteuttaa visiotaan erityisesti esillepanoillaan ja luo kohtaamispaikan keskeisellä sijainnillaan. (Yrityksen perustaminen.net julkaisuaika tuntematon.)

Toimeksiantajamme strategisena painopisteenä on avata uusia markkinoita luomalla perinteisiä kahvilatuotteita uudelleen vegaanisina. Perinteistä, mutta modernilla twistillä. Toisena strategisena painopisteenä on tehostaa toimintaa valmistamalla tuotteita, jotka on helppo leipoa koneellisesti, ja jotka tarvitsevat vähemmän henkilötyötunteja. Kuten yllä olemme maininneet, yrityksen missio on valmistaa ainutlaatuisia tuotteita perinteisesti trendit huomioiden. Strategiset painopisteet ohjaavat yrityksen toimintaa vastatakseen missioon eli syyllä yrityksen olemassaoloon.

Henkilöstömäärän kasvattaminen alkaa vuoden 2023 alusta ja jatkuu vuoden 2024 jälkeenkin. Kahvilan henkilökunnassa on pitkäaikaisia ammattilaisia, jotka ovat lähitulevaisuudessa jäämässä kokonaan pois. Heillä on kahvilan kannalta tärkeää osaamista, joka täytyy saada siirrettyä nuoremmille osaajille. Markkinointiin panostetaan muodostamalla varsinainen markkinointitiimi, joka luo yhteydet mahdollisiin asiakasyrityksiin ja vähittäisasiakkaisiin. Kahvila alkaa markkinoida tuotteitaan suoraan kauppoihin, messuilla ja erilaisissa alueellisissa tapahtumissa. Yrityksen kotisivut ja niiden ylläpito tullaan toteuttamaan ostopalveluna. Näin saadaan yritys ilme kuntoon ja pidettyä ajan tasalla.

Henkilökunnan rekrytoinnissa käytetään ulkopuolista rekrytointiyritystä, koska rekrytointi vaatii aikaa ja rahaa. Yrityksen sisällä voidaan keskittyä tuotteiden kehittämiseen, markkinointiin ja nykyisen henkilökunnan strategisten toimintatapojen kehittämiseen. Kahvilassa on osaavaa henkilökuntaa, jolla on vuosien kokemus leipomotuotteista, lounastoiminnasta ja asiakaspalvelusta. Heillä on myös hyvä pohjatieto kahviloiden toiminnasta ja tuotteiden valmistamisesta. Kahvilaan haetaan uusia myyjiä rekrytoinnilla. Kahvilan toimitiloja kehitetään edelleen viihtyvyyteen painottaen, tavoitteena

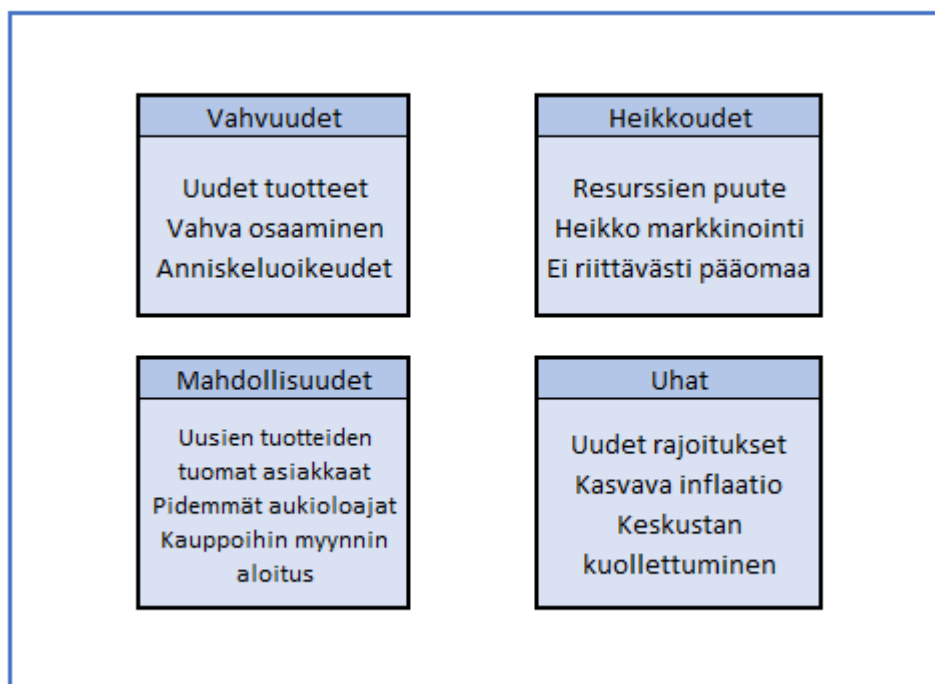
myös uudet asiakasryhmät. Tarkoitus on ottaa paremmin huomioon esimerkiksi pyörätuolilla tai lasten rattailta asioivat asiakkaat. Visiossa on tähdennetty yrityksen viihtyvyyttä ja kykyä olla kohtauspaikka. Siksi on tärkeää painottaa tilojen

4.2 SWOT-analyysi Balanced Scorecardin ja strategian tukena

SWOT-analyysi on kehitetty 1960-luvulla Yhdysvalloissa. SWOT-analyysiä käytetään strategisen aseman tutkimiseen. Lisäksi sen tehtävä on tarkastella yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia verrattuna ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Mallin kehittäjästä ei ole tarkkaa tietoa. (Vuorinen 2013, luku 2.) SWOT toimii monelle yritykselle hyvänä tukena jo liiketoiminnan aloittamisvaiheessa. Tulimme opinäytetyötä tehdessä siihen tulokseen, että toimeksiantajamme hyötyy tästä työkalusta myös tässä vaiheessa. Työn painotus on Balanced Scorecardin rakentamisessa ja käyttöönotossa, mutta strategiseen suunnitteluun on olemassa monta eri keinoa ja koimme, että SWOT-analyysi on hyvä tuki tulokortille. SWOT-analyysiä voidaan hyödyntää jo ennen strategisten tavoitteiden asettamista niin sanottuna kartoitusvälineenä, mutta tässä tapauksessa olemme tehneet sen strategian jälkeen. SWOT on kuitenkin hyödyllinen työkalu, sillä sen avulla otetaan huomioon esimerkiksi ulkoisia asioita, joita ei muuten tulisi pohdittua.

SWOT-analyysin käytön tarkoitus on tuoda tietoa yrityksen kokonaiskuvasta strategisen suunnittelun tueksi. Tätä työkalua varten on tunnettava yritystä hieman syvällisemmin, jotta siitä voidaan saada kaikki hyöty irti. SWOT-analyysin avulla yrityksen johto voi keskittää huomionsa muutamaan keskeiseen teemaan. Liian monen asian listaaminen jää helposti suurpiirteiseksi ja epätarkaksi.

SWOT rakentuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat yrityksen sisäisiä asioita. Ne vastaavat kysymyksiin: Miten vahvuudet saadaan käytettyä yrityksen hyödyksi ja kuinka näitä voisi vahvistaa sekä kuinka voidaan poistaa tai minimoida heikkoudet? Vastaavasti uhat ja mahdollisuudet kuvastavat yrityksen ulkopuolisia asioita. Ne kertovat, kuinka mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja kuinka uhat voi hävittää tai pienentää. (Vuorinen 2013, luku 2.)



KUVA 1 Toimeksiantajayrityksemme SWOT-analyysi

Kuvassa 1 olemme laatineet toimeksiantajallemme SWOT-analyysin. SWOT on yhteydessä strategi-
aan ja sen suunnitteluun, joten molemmista löytyy samaan viittavia tekijöitä. Yrityksen sisäiset mah-
dollisuudet ovat uusissa tuotteissa, vahvassa osaamisessa ja anniskelussa. Kuten strategiasta käy
ilmi, yritys on aloittamassa tuotekehitystä. Yrityksen työntekijät ovat alansa ammattilaisia tai vaihto-
ehtoisesti he tulevat esimerkiksi harjoitteluun yritykseen, jolloin heidän osaamisensa voidaan keskit-
tää juuri toimeksiantajamme tarpeisiin. Toimeksiantajamme tahtotila olla alansa houkuttavin työnan-
taja on myös osoitus kiinnostuksesta henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja tukemiseen. Yritys on
hankkinut anniskeluoikeudet vuonna 2018. Tämän markkinointi on kuitenkin ollut suhteellisen vä-
häistä, vaikka yrityksessä on esimerkiksi pidetty erilaisia teemailtoja. Anniskeluoikeudet omaavalla
kahvilalla on melko hyvä markkinarako. Kun tämä yhdistetään pidempiin aukioloaikoihin, on tämä
hyvä mahdollisuus hyödyntää yrityksen vahvuuksia.

Heikkoutena toimeksiantajayrityksellä on resurssien puute, pitkään jatkunut heikko markkinointi
sekä riittämätön pääoma. Resurssien puute ja liian alhainen pääoma ovat taloudellisia asioita ja näi-
den heikkouksien minimoimiseen etsimme ratkaisuja Balanced Scorecardin avulla. Vähäinen markki-
nointi on suhteellisen helposti korjattavissa oleva asia, vaikka taloudellinen tila ei olisikaan erityisen
hyvä. Nykyään on paljon erilaisia ilmaisia sosiaalisen median alustoja, joita yrittäjä alkaa hyödyntää
aktiivisemmin. Strategiaan 2025 on listattu myös ulkopuolisena palveluna tilattava markkinointi.
Tämä luonnollisesti aiheuttaa kustannuksia, mutta säästää yrittäjän ja henkilöstön aikaa sekä tuo-
tokset ovat mahdollisesti laadukkaampia, kuin itse tuotetut päivitykset. Markkinointiyritykset ovat
myös ammattilaisia kohdentamaan markkinointia ja voivat samalla päivittää yrityksen nettisivuja.
Nettisivuille saadaan enemmän tilaa tuotteiden tilausmyynnistä.

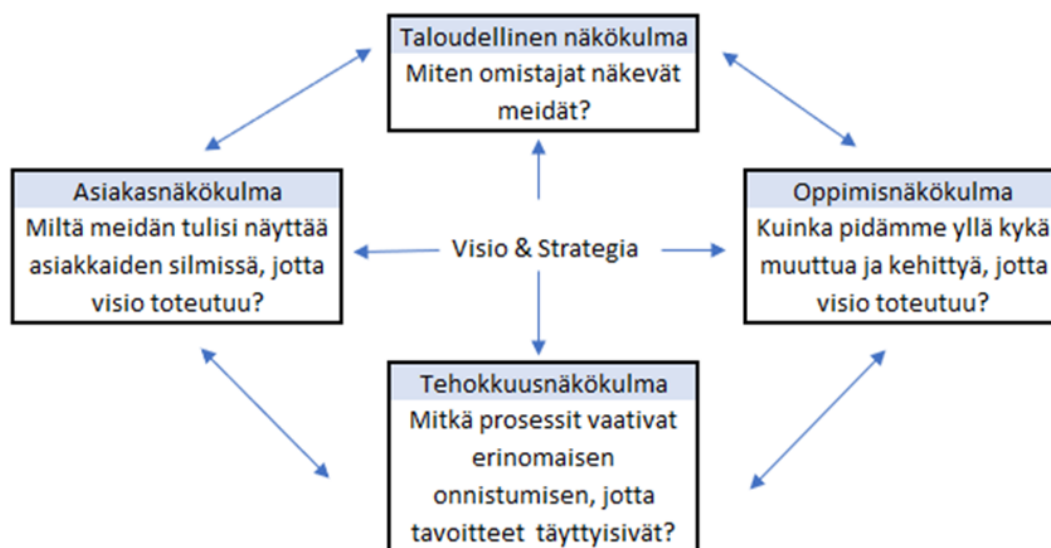
Ulkoiset mahdollisuudet ovat uusien tuotteiden tuomat asiakkaat, pidemmät aukioloajat ja kauppoihin suoramyyntin aloittaminen. Uudet tuotteet tuovat siis sisäistä vahvuutta sekä ulkoisia mahdollisuuksia. Toimeksiantajamme suunnitelma aukioloaikojen pidentämisessä on todellinen markkinarako, sillä Kuopion kahvilat menevät melko aikaisin kiinni. Strategian mukainen suoramyynti kauppoihin lisää yrityksen myyntiä ja näkyvyyttä. Kaupat ovat nykyään auki suuren osan päivästä, jolloin yrityksen tuotteita on aina saatavilla. Ne mahdollistavat asiakkaiden tulemisen myös itse kahvilaan.

Ulkoiset uhat ovat uudet rajoitukset, inflaatio sekä keskustan kuollettuminen. Uudet pandemiaan liittyvät rajoitukset ravintola-alalla ovat hyvin epätoivottuja. Rajoitukset eivät kuitenkaan ole enää niin todennäköisiä, kun rokotekattavuus on melko hyvä ja koronasta tiedetään enemmän. Tämän uhan pienentämiseksi toimeksiantajayrityksemme on ehdottoman tärkeää saada talous kuntoon, jolloin tämän uhan toteutuminen ei olisi yritystä kaatava. Yksi merkittävä uhka on inflaatio ja yleinen ihmisten kuluttamisen väheneminen. Tarvikeaineet kallistuvat, jolloin hintoja on nostettava. Tällöin asiakkaat eivät ole samalla lailla valmiita ostamaan kahvilatuotteita, kun parempina talousaikoina. Viimeisenä mainittu uhka on keskustan kuollettuminen. Moni yritys on lopettanut tai siirtänyt liiketilansa muualle. Keskustassa on kuitenkin merkittävästi vielä toimijoita eri aloilta, joten tämä uhka olisi mahdollinen muuallakin.

Kuten aiemmin mainitsimme, SWOT-analyysin toimivuus riippuu paljon yrityksen tuntemuksesta ja siihen paneutumisesta. Tässä esittämämme analyysi on pintapuolinen, sillä painotus yrityksen kehittämisessä on tulokortissa. Yllä mainitut sisäiset ja ulkoiset seikat antavat yrittäjälle kuitenkin pääpiirteittäin kuvan tekijöistä, joihin kannattaa kiinnittää huomiota.

4.3 Balanced Scorecard kehittämisvälineenä

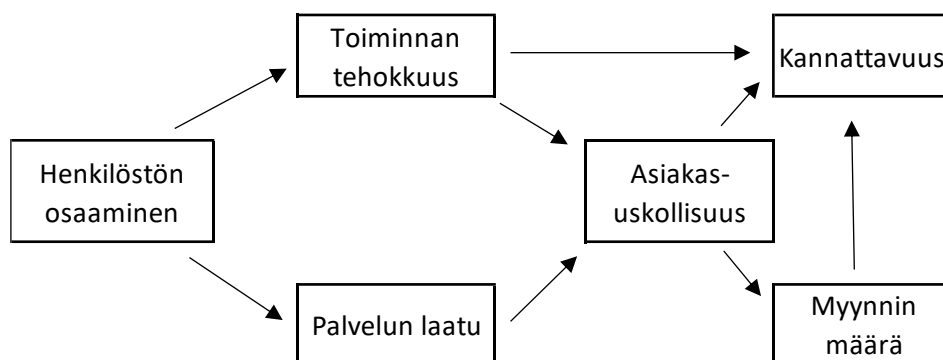
Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo on kehitetty pitkän aikavälin strategiseen kehittämiseen 1990-luvun alussa. Mittariston käyttö yleistyi Suomessa 1990-luvun ja 2000-luvun alussa. Mittariston käyttö on luonnollisesti mukautunut ajan saatossa eri yrityksille sopiviksi ja ajanmukaisemmaksi, mutta perusajatus on pysynyt ennallaan. (Malmi, Peltola & Toivanen, 2006, 16). Mittariston tavoite on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelman avulla. Balanced Scorecardin avulla pyritään ehkäisemään ongelmia, jotka tilinpäätöksestä kävisi ilmi vasta mahdollisesti vuosien päästä. Tällaisia ongelmia voi olla työyhteisössä, prosesseissa tai asiakaskohtaamisissa, jotka kaikki heijastuvat pitkällä aikavälillä yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. (Vuorinen 2013, 51–52.)



Kuva 2 Alkuperäistä mallia mukaileva Balanced Scorecardista (Malmi ym. 2006, 17).

Kuvassa 2 on esitetty mukailtu kuva alkuperäisestä Balanced Scorecard mallista. Tätä työkalua varten yritys on perinteisesti jakanut strategiansa neljään näkökulmaan, jotka ovat talous, asiakas, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. Näkökulmia on kuvattu kuvassa 2. Voidaan ajatella taloudellisen näkökulman mittarien koskevan menneisyyttä, asiakasmittareiden ja prosessien mittareiden nykyisyyttä ja oppimisen tulevaisuutta. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 38). Näistä kuhunkin kohtaan laaditaan strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, avainmittari ja toimintasuunnitelmat. Jokainen osa-alue on purettava yrityksen sisällä, jotta jokainen työntekijä ymmärtää tavoitteet ja on mukana toteuttamassa niitä. Tähän on hyvä laatia ajurimittareita, jolloin työntekijä tietää, kuinka hänen toimintansa yrityksessä vaikuttaa tavoitteisiin pääsyyn. Johdolle on hyvä laatia myös mittareita, joilla tavoitteisiin etenemistä voidaan seurata. (Vuorinen 2013, 52.)

BSC:n käyttö pohjautuu toisin sanoen suorituskyvyn mittaamiseen. Tämä tarkoittaa mittauksen kohteen kykyä saavuttaa asetettu tavoite. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 15). Suorituskyvyn mittaamiselle ominaista on huomioida kaikkien sidosryhmien tarpeet. Näitä ovat esimerkiksi johto, asiakas-kunta sekä työntekijät. Tasapainon löytymiseksi ei riitä, että keskitytään vai yhteen osa-alueeseen. Kun kaikissa osa-alueissa päästään asetettuihin tavoitteisiin, on yritys kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 20–21.) Suorituskykyä mitattaessa mittauksen kohteista voidaan käyttää termiä menestystekijät. Nämä ovat yksinkertaisuudessaan asioita ja tekoja, jotka ovat keskeisiä yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta. Menestystekijät voidaan määrittää kriittisiksi, jos ne koetaan olevan erityisen merkittäviä strategisiin tavoitteisiin pääsyn kannalta. Menestystekijät voivat olla yhtä lailla taloudellisia, kuin ei-taloudellisia asioita. Oleellista kuitenkin on, että eri menestystekijöiden välillä on tietty syy-seuraus suhde tai ne ovat muuten kytköksissä toisiinsa. Syy-seuraussuhteen vaikutustekijöitä ei välttämättä voida havaita heti, vaan se vaatii pitkän aikavälin tarkastelua. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 23–24.)



KUVA 3 Menestystekijöiden väliset suhteet (Lönnqvist & Mettänen 2003, 25).

Kuvassa 3 on yksi vaihtoehto menestystekijöiden välisiin suhteisiin. Tämä kuvaa, kuinka henkilöstön osaamisella on suora yhteys tehokkuuteen ja palvelun laatuun. Hyvä palvelu taas takaa uskollisia asiakkaita, jotka ovat avainasemassa myynnin määrään sekä kannattavuuteen. Myös tehokas toiminta lisää kannattavuutta. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 24.) Näitä asioita ja kytköksiä hyödynämme tulokorttia rakentaessa. Vaikka kuva on vain esimerkkitapaus, se on kuitenkin hyvin sovellettavissa toimeksiantajamme liiketoimintaan. Kuten aiemmin on todettu, Balanced Scorecardin tehtävä on mitata juuri näitä aineettomia pääomia, joiden avulla voidaan suunnata katse tulevaisuuteen. Aineettomia pääomia toimeksiantajallamme ovat työntekijöiden osaaminen, prosessit ja hyvät asiakassuhteet.

Menestystekijöiden syy-seuraussuhteita laatiessa, on pohdittava kunkin yrityksen kohdalla kriittisiä menestystekijöitä. Nämä ovat sellaisia asioita, joissa on onnistuttava erinomaisesti. Kriittiset menestystekijät ovat kytköksissä strategiaan. Toimeksiantajamme kohdalla talouden näkökulmasta kriittinen menestystekijä on myynnin kasvattaminen ja kulujen karsiminen. Tämä on oleellinen osa kaikissa kohdissa tätä työtä, eikä sitä voi painottaa liikaa yrityksen taloudellisen tilan ollessa näin heikko. Taloudellisiin tekijöihin vaikuttaa työn tehokkuus ja pidemmällä aikavälillä yrityksessä on hyvä pohtia, voisiko työtapoja tehostaa esimerkiksi uusilla koneilla ja laitteilla. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista tässä tilanteessa, koska on epätodennäköistä, että yritys saisi heikon talouden tilansa takia rahoitusta. Asiakkuuksien kriittinen menestystekijä on markkinointi ja kestävät asiakassuhteet. Tähän yksi keino on osallistua paikallisiin tapahtumiin, kuten ruokafestivaaleille. Näin päästään laajemman ihmisryhmän tietoisuuteen. Prosessien kohdalla toimeksiantajamme voi alkaa tehostaa tilaustuotteiden määrän kasvattamista. Ulkoisen markkinoijan toimesta yrityksen nettisivuille voitaisiin asettaa selkeä tilauskanava, josta saisi kysytyä tarjouspyynnön. Henkilöstön kriittinen menestystekijä on koulutuksessa. Osaava henkilökunta on avainasemassa kaikkiin osa-alueisiin. Hyvät palvelutaidot takaavat tyytyväiset asiakkaat, joka johtaa liikevaihdon kasvuun. Osaava henkilökunta osaa myös suunnitella ja priorisoida omaa työtään, jolloin prosessien tehokkuus kasvaa, ja yritys kykenee kehittymään.

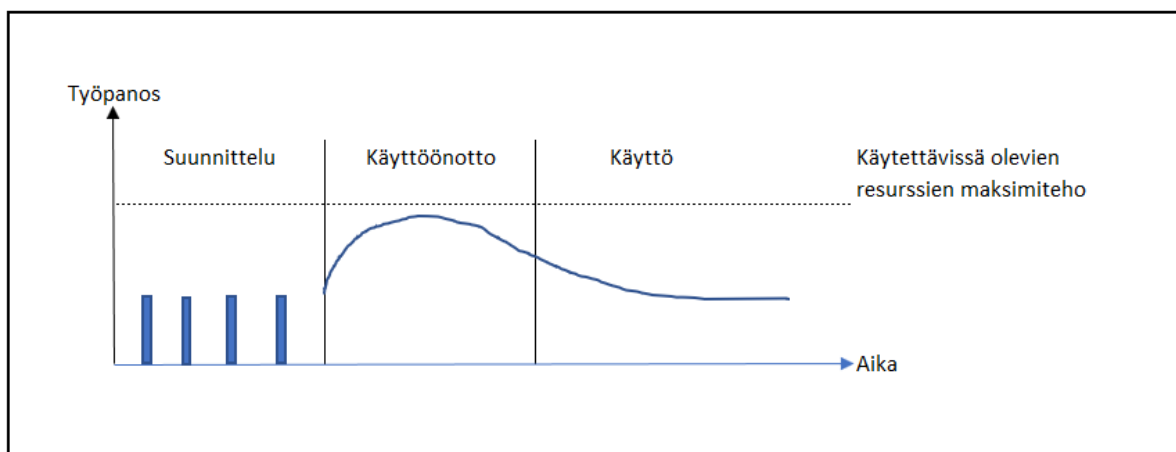
4.3.1 Mittarien määrä, tasapaino ja käyttöönotto

Yrityksessä on tehtävä päätös myös mittareiden määrästä sekä siitä, kuinka ne saadaan tasapainotettua. Alkuperäisen Balanced Scorecardin luojien Kaplanin ja Nortonin mukaan yleinen määrä mittareita on 20–25. Sisäiset prosessit sisältävät usein enemmän mittareita kuin muut näkökulmat. Tässä toimeksiannossa huomioimme kuitenkin yrityksen koon, sillä Kaplan ja Norton toimivat usein melko suurien organisaatioiden parissa. Suomessa tehdyissä tuloskorteissa onkin ollut tyypillisesti vähemmän mittareita, jotta resurssit todella riittävät mittareiden seuraamiseen. Mittareiden määrää voidaan lisätä tarvittaessa yritystoiminnan kasvaessa. (Malmi ym. 2006, 31–32.)

Balanced Scorecardin olennaisin osa on tasapaino, kuten jo nimestä käy ilmi. Tasapainoa tarvitaan, kun valitaan ei-rahallisia ja rahallisia mittareita. Perinteinen jako näiden välillä on ollut 20 % rahallisia mittareita ja loput 80 % ei-rahallisia. Näin korostetaan sitä, ettei Balanced Scorecardissa keskitytä vain taloudellisiin mittauksiin. Lisäksi tasapaino on löydettävä tulosmittareiden, suoritusmittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä. Tämä on oleellinen osa mittariston varsinaista rakentamista. Tulostulosten valitseminen on monesti helpompaa, mutta on tärkeä ottaa huomioon mittareiden väliset suhteet, jotta mittarit ovat kytköksissä toisiinsa. Suoritusmittarit kohdennetaan ei-taloudellisiin mittauksen kohteisiin, kuten tilauksen kesto tai asiakasuskollisuus. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 32.) On mahdollista käyttää myös ennakoivia mittareita näkökulmien sisällä. Tällä tarkoitetaan yhteyttä, kun esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä halutaan parantaa ja nostaa palvelun tasoa ja tehostaa työtä, jolloin voidaan mitata useampaa asiaa, jotka ovat kuitenkin yhteydessä keskenään. Valittuja mittareita on oltava lyhyen sekä pitkän aikavälin mittaamiseen. Mittareita valittaessa tulee pohtia ulkoisia ja sisäisiä vaikutteita ja eritoten sitä, että mittarit ovat helposti toteutettavissa. Toisin sanoen mittarin on mitattava oikeaa asiaa, mutta kuitenkin sellaista, joka voidaan yrityksessä toteuttaa ilman kohtuuttomia lisäresursseja. (Malmi ym. 2006, 32–33.)

Toimeksiantajamme harjoittamaan liiketoimintaan on helppo valita mittareita, sillä sen suoritteet pysyvät jokseenkin samana. On suhteellisen yksinkertaista laskea tuotteiden menekkiä, valmistukseen kuluvaa aikaa sekä raaka-aineiden määrää. Balanced Scorecardia rakentaessa on tärkeä ottaa huomioon yrityksen toimiala. Eri alojen toimijoille on luonnollisesti valittava erilaisia ja eri painotuksin olevia mittareita. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 50.)

Perinteisesti mittariston käyttöönotosta voidaan puhua prosessina tai projektina. Nämä sisältävät mittariston rakentamisen ja käyttöönoton. Prosessin kesto ja vaativuus ovat hyvin pitkälti yrityskohdaisia. Yleensä mittariston käyttöönottoa varten on hankittu ulkopuolinen konsultti tai joku yrityksen sisältä on nimetty vastuuhenkilöksi. Mittarien varisnaiseen valintaan osallistuu monesti useampi henkilö, mahdollisesti kokonainen työryhmä. Käyttöönottoon liittyy luonnollisesti mittarien kokeilua käytännössä sekä henkilökunnan perehdyttämistä niihin. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 78.)



KUVA 4 Mittariston käyttöönottoon vaadittava työpanos eri vaiheissa (Lönnqvist & Mettänen 2003, 79)

Kuvassa 4 on esitetty työryhmältä vaadittavaa panosta mittariston käyttöönotossa. Suunnitteluvaihe ei vie merkittävästi työryhmän aikaa ja resursseja. Suunnitteluvaihe on enemmän neuvottelua ja kokouksien pitämistä mahdollisten asiantuntijoiden tai muiden ulkopuolisten tahojen kanssa. Suunnitteluvaiheelle ominaista on vision ja strategian tarkentaminen. Käyttöönoton vaihe sen sijaan vaatii merkittävästi enemmän aikaa ja resursseja. Onnistuneen mittariston saamiseksi käyttöönottoon kannattaa todella panostaa sekä suunnitella ja toteuttaa sen kunnolla. Käyttöönoton vaiheessa ei tyypillisesti käytetä niin paljoa ulkopuolisia tahoja, kuin suunnittelussa. Lopullinen käyttö vie resursseja aina vain vähemmän. Kun mittarit saadaan toimimaan kunnolla, on tehtävänä enää seurata tuloksia. Tällöin mittarit ovat osa päivittäisiä toimintoja. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 79.)

Toimeksiantajamme kohdalla tilanne on hieman toisenlainen, koska me suunnittelemme mittariston tässä työssä. Suunnitteluun ja toteutukseen ei ole valittu yrityksen sisältä vastuuhenkilöitä yrittäjän itsensä lisäksi. On otettava huomioon, että yllä mainitut seikat käyttöönotosta kuvaavat isomman yrityksen tai organisaation toimia, joskin niissä on yhtäläisyyksiä myös tähän tilanteeseen. Valmiin mittariston luovuttamisen jälkeen toimeksiantajamme on itse vastuussa mittarien tulosten seuraamisesta ja henkilökunnan opastamisesta mittarien käyttöön.

4.3.2 Balanced Scorecardin hyödyt

Kaplan ja Norton ovat listanneet useita tekijöitä, jotka tukevat Balanced Scorecardin hyötyjä ja sen toimivuutta. Näitä ovat muun muassa:

1. Balanced Scorecardilla saavutetaan yrityksen johdolle ja päättäjille selkeä työkalu, joka avaa käytännön toimissa yrityksen strategian ja vision.
2. Balanced Scorecardin yksi merkittävimmistä ominaisuuksista on sen suuntautuminen tulevaisuuden tapahtumiin ja toimintoihin. Toimivalla tuloskortilla voidaan kasvattaa taloutta pidemmällä aikavälillä, parantaa asiakassuhteita, kehittää prosesseja ja tuoda henkilökunnan osaaminen esille.

3. Hyvin suunniteltu tulokortti tasapainottaa yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, samoin kuin raha ja ei-rahämääräiset asiat.
4. Visio ja strategia avautuu niin johdolle kuin työntekijöille. Tällöin kaikille on selvää mitä tavoitteet ovat ja millä keinoin näihin päästään. (Malmi ym. 2006, 48.)

Balanced Scorecardin käyttöönoton tavoitteena on yleisesti ottaen ensisijaisesti muuttaa strategiaan laaditut asiat käytännön toimiksi. Tarkoitus on myös saada toiminta tehokkaammaksi. Tulokortissa kiinnitetään yleisesti huomiota kriittisiin menestystekijöihin ja luodaan yhtenäiset tavoitteet, joihin koko yrityksen henkilöstö sitoutuu. Lisäksi syy, miksi tulokorttia aletaan rakentaa, on tavoite saada muutosta yrityksen toimissa. (Malmi ym. 2006, 48–49.)

Yleisellä tasolla muita syitä voi olla eri yksiköiden vertailu tai budjetoinnin minimointi tai siitä kokonaan luopuminen. Nämä eivät kuitenkaan ole syitä tulokortin toteuttamiselle toimeksiantajamme kohdalla. Mikäli liiketoiminta saadaan laajennettua tulevaisuudessa, on varteen otettava vaihtoehto valita tulokortille mittareita myös toimipaikkojen välistä vertailua ajatellen. Toimeksiantajamme strategia on suhteellisen yksinkertainen, joka on realistista toteuttaa Balanced Scorecardin avulla. Toimeksiantajamme yritystoiminnan tämänhetkisen koon huomioiden, ei ole oleellista ajatella esimerkiksi suuria järjestelmämuutoksia. Yksi Balanced Scorecardin toimivuudesta on sen mahdollisuus joustavuuteen ja kullekin yritykselle sopivaksi räätälöintiin.

Balanced Scorecardin käyttötapa on sidoksissa siitä odotettaviin hyötyihin. Jukka Puiron 2021 tekemän tutkimuksen tulokset osoittavat, että vajaa kolmasosa tutkimukseen osallistuneista kokivat tulokortin suorituskyvyn mittaristona. Loput taas ennemmin strategiseen johtamiseen kehitettynä työkaluna. Näin ollen voidaan todeta, että tulokortti palvelee monessa eri käyttötavassa ja se kehittyy ajan kuluessa aina vain tehokkaammin hyödynnettäväksi. (Malmi ym. 2006, 50–51.) Käyttötavasta riippumatta Balanced Scorecardin hyödyt voidaan listata seuraavasti:

1. Työkalu muuttaa strategin toiminnoiksi
2. kohdentaa resursseja
3. lisää tiedonkulkua ja sen sisäistämistä
4. mahdollistaa oppimisen
5. mahdollistaa jopa budjetoinnista luopumisen. (Malmi ym. 2006, 52–53.)

4.4 Näkökulmat

Alkuperäisessä Balanced Scorecardissa on neljä näkökulmaa. Nämä näkökulmat ottavat kantaa siihen, miten yritys näyttäytyy asiakkaiden tai johdon kannalta. Lisäksi näkökulmiin sisältyy ajatus siitä, mitkä prosessit ovat elintärkeitä onnistumisen kannalta ja kuinka pysyä jatkuvasti ajanmukaisessa kehityksessä. Näkökulmia pohtiessa on syytä muistaa, että nämä yleisimmät neljä näkökulmaa ovat yleispäteviä ja melko suurpiirteisiä, joten yritys voi käyttää myös muita sopivaksi katsomiaan

näkökulmia. Suunniteltaessa Balanced Scorecardin käyttöönottoa on hyvä peilata näkökulmia yrityksen toimintaan päättäen näkökulmat, jotka palvelevat yrityksen toimintaa ja kasvua parhaiten. (Malmi ym. 2006, 17.)

4.4.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellista näkökulmaa voidaan kutsua myös omistajanäkökulmaksi johtuen sen olevan näkökulmista eniten yrityksen johtoa kiinnostava. Taloudellisten mittareiden päärooli tuloskortilla on mitata, kuinka hyvin strategia on toteutunut taloudellisesti. Toinen tehtävä taloudellisessa näkökulmassa on mitata, kuinka paljon yrityksellä on resursseja päästä lähemmäs tavoitteitaan. (Lönqvist & Mettänen 2003, 25.)

Toimeksiantajamme suurimmat kehityskohteet liittyvät taloudellisiin asioihin. Koko toiminnan jatkumisen edellytys on se, että talous saadaan vakautettua, tulosta tehtyä ja maksuvalmius sellaiseksi, että mahdollinen toiminnan laajentaminen on mahdollista. Taloudellisessa näkökulmassa otetaan kantaa siihen, mitä osakkeenomistajat odottavat yrityksen taloudelliselta kantokyvyiltä. Tärkein osa strategiaa siinä missä yritystoimintaakin on voiton saaminen. Taloudellisen analyysin tarkastelujaksoillamme yritys on ollut tappiollinen kaikkina tilikausina. Toiminnan jatkumisen kannalta on ehdottomasti saada toiminta voitolliseksi. Tämä edellyttää joko myynnin lisääntymistä, kustannusten pienentämistä tai molempia. Myynnin lisääntyminen ei yksinomaan ole ensisijainen ratkaisu, jos kustannusrakenne pysyy samana. Tämä on helpommin sanottu, kuin tehty ja siksi pyrimme Balanced Scorecardin avulla tuomaan nämä toimet käytännönläheisiksi. Toimeksiantajayrityksemme myyntikate on ollut hyvä kaikkina tarkastelujakson tilikausina. Ensisijaisina keinoina tuloksen parantamiseen on näin ollen myynnin lisääminen sekä kustannusten pienentäminen erityisesti korko- ja rahoituskustannuksissa.

Toimeksiantajayrityksen katetuotto on ollut kaikkina tarkastelujakson tilikausina hyvä, joten tuloksen parantamisen osalta keskitytään myynnin kasvuun ja kulujen minimointiin. Merkittävä kuluera tarkastelujakson ja eritoten pandemian aikaan on ollut korkokulut. Yritys on ollut huomattavissa maksuvaikeuksissa rajoitusten aikaan, jolloin liikevaihto on pienentynyt paljon. Ostovelkojen korot ovat suhteellisen isot, ja näin ylimääräistä maksua saattaa alkaa kertyä nopeasti. On ensiarvoisen tärkeää, että toimeksiantajayrityksessämme saadaan kitkettä pois nämä kulut. Pidemmän aikavälin tähtäimellä myös maksukyky on saatettava sellaiseksi, ettei yrityksen talous horju näin paljon ennalta arvaamattomissa tilanteissa.

Toimeksiantajallamme on tarkoitus strategiensa mukaan laajentaa toimintaa Suomessa. Tämä on kuitenkin pitkän aikavälin tavoite. Tämänhetkinen taloudellisten näkökulmien asettelu pohjautuu siis toiminnan vakauttamiseen ja ennen kaikkea ylläpitoon. Toisin sanoen tässä näkökulmassa kannattavuuden mittarit ovat lyhytaikaisia mittareita, kun taas liikevaihdon lisäys pitkäaikaisempi mittauksen kohde.

4.4.2 Asiaksnäkökulma

Asiaksnäkökulman sisältyvät mittarit voidaan luokitella kahteen osaan. Toisen osan mittarit ovat niin kutsuttuja perusmittareita, joiden käyttö onnistuu usealla alalla. Näihin lukeutuu esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, uusien asiakkaiden lukumäärä sekä asiakaspalautteet. Nämä kuvastavat yrityksen pärjäämistä markkinoilla. Toinen osa sisältää asiakaslupauksiin kuuluvia mittauksen kohteita. Näiden mittareiden avulla pyritään saamaan vastauksia siihen, mitä yrityksen kuuluu tehdä, jotta asiakkaat tulevat uudelleen ja ovat tyytyväisiä. Lisäksi on pohdittava, kuinka saada uusia asiakkaita. Nämä mittarit kuvaavat enemmän ominaisuuksia, kuten palvelua, laatua, hintaa tai yrityksen tunnettavuutta. Asiakaslupauksiin perustuvat mittarit ovat kilpailustrategian merkittävin asia. Kaplan ja Norton suosivat asiakaslupauksien mittareita, vaikka monesti yrityksissä päädytään enemmän nimeämään perusmittareita. Oleellista kuitenkin on se, että mittarit eivät ole liian yleistä tasoa, vaan niiden mittauksen tuloksilla on selvä tarve yrityksessä. (Malmi ym. 2006, 26–27.)

Asiaksnäkökulma on oleellinen osa yrityksen toimintaa ja eritoten kehitystä. Asiakkaitten tyytyväisyys, määrä ja sitoutuneisuus vaikuttavat suoraan yrityksen kannattavuuteen, joskaan ei ole voitokkaasta toiminnasta. Tässä näkökulmassa otamme kantaa siihen, mitä asiakkaat odottavat toimeksiantajayritykseltämme sekä siihen, kuinka pääsemme asiakkaiden kautta kohti taloudellisia tavoitteitamme. Asiaksnäkökulman strategiset tavoitteet koostuvat aukioloaikojen pidentämisestä, hintalaatusuhteen pitämisestä kohtuullisena sekä valikoiman koon pitäminen järkevällä tasolla. Myös yrityksen imago ja maine ovat osa asiaksnäkökulmaa.

Asiakkaiden todennäköisiä syitä valita tietty kahvila on sijainti, palvelu, hinta-laatusuhde, siisteys, tunnelma ja aukioloajat. Nämä asiat ovat oikeastaan yksinkertaisia, mutta niiden tarkastelu ja vertailu toisiin alan toimijoihin on aika-ajoin hyvästä. Edellä mainitut asiat ovat asiaksnäkökulman kriittisiä menestystekijöitä.

Sijainti toimeksiantajallamme on erinomainen, aivan Kuopion ydinkeskustassa. Sijainnin heikkous ovat kallis vuokra ja keskustan vetovoiman vähentyminen usean liikkeen siirryttyä kauppakeskus Matkukseen kauemmaksi Kuopion keskustasta. Asiakkaat kuitenkin löytävät helpommin keskustan alueella olevan kahvilan, johon pääsee jalan tai joukkoliikenteen kautta. Vain marginaaliosa asiakkaista tulee kahvilaan autolla, eikä kahvilalla ole omia parkkipaikkoja. Näin ollen näemme, että toimeksiantajayrityksemme sijaintia ei ole hyödyllistä vaihtaa, mikäli yrittäjä ei löydä huomattavan edullista vuokratilaa.

Palvelu on iso osa yrityksen asiakastoimintaa. Tämä vaikuttaa suoraan siihen, tuleeko asiakas uudelleen tai suositteluko hän kohdetta muille. Osa asiakkaista saattaa jäädä tulematta, mikäli he ovat kullekin paikassa olevan huono palvelu. Jokaisen asiakkaan kohdalla palvelun pitäisi siis olla ensiluokkaista. Tämä on myös asia, jossa voi aina kehittyä ja tämän asian kehittämiseen kannattaa panostaa. Hyvä asiakaspalvelu on myös syy-seuraussuhteessa henkilöstön osaamiseen, koulutukseen ja hyvään työyhteisöön. Huono työilmapiiri välittyy herkästi asiakkaalle ja osaamaton asiakaspalvelija antaa heikon kuvan yrityksestä. Asiakaspalvelua voidaan mitata erilaisilla asiakastyytyväisyyskyselyillä, mutta ne ovat hieman hidastempoisia, eikä välttämättä anna konkreettista vastausta siihen, mikä vaatii kehitystä. Parempi tapa on mitata esimerkiksi, kuinka paljon suoraa asiakaspalautetta

otetaan vastaan ja minimoida negatiiviset palautteet. Lisäksi on tärkeää reagoida saamiinsa palautteisiin mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi asiakaspalvelun mittaamiseen voidaan hyödyntää asian tuntevia mysteeri- ostajia, jotka sovitusti käyvät kahvilassa asioimassa ja raportoivat kokemuksesta suoraan yrittäjälle. Näitä on mahdollisuus saada yrittäjän omien tuttuja kautta, yritysten, jotka tarjoavat kyseistä palvelua tai oppilaitosten kautta.

Hinta-laatusuhde on monelle asiakkaalle oleellinen asia kulutus päätöstä tehdessä. Kaikki eivät edes mene paikkaan, jonka tietää olevan kallis. Yrittäjälle tämä asia voi olla haastava, sillä tuotteista pitäisi jäädä katetta, mutta korkeat hinnat voivat ajaa asiakkaat pois. Lisäksi kahvila-alaan vaikuttaa suoraan elintarvikkeiden hintojen nousu. Vallitseva inflaatio koskee luonnollisesti kaikkia alan toimijoita, mutta se antaa oman haasteen erityisesti heikossa taloudellisessa asemassa oleville toimijoille. Hinta-laatusuhdetta pohtiessa on hyvä laskea tavoitekatteet, varmuusmarginaali ja kriittinen piste.

Aukioloajat ovat merkittävät niin yrittäjän, kuin asiakkaan kannalta. Toimeksiantajan tavoitteena on ollut pidentää ilta-aukioloaikoja. Tämä olisi hyvä asia, sillä Kuopion kahvilat menevät kiinni suhteellisen aikaisin, jolloin tässä olisi oiva markkinarako. Myös kahvilan anniskeluoikeudet lisäävät ilta-asiakkaiden käyntiä. Kahvilan painopiste on aiemmin ollut lounaassa, mutta uuden toimintatavan kokeilu tässä tilanteessa olisi tervetullutta. Ongelma ilta-aukioloajoissa on siitä aiheutuvat kustannukset. Ilalla työntekijöiden pitäminen on yrittäjälle kalliimpaa, joten myynnin pitäisi olla korkeammalla tasolla, kuin päivällä, jotta aukiolo olisi kannattavaa. Yrittäjän ei ole mahdollista olla itse kokonaan iltoja, sillä yksityöskentely toimeksiantajayrityksemme kokoisessa kahvilassa olisi haastavaa ja edellyttäisi työntekijän pitoa päivällä. Tässä onkin yksi isoimmista ongelmista toimeksiantajamme kohdalla, sillä työntekijän pitäminen on yrittäjän jaksamisen ja toimivan palvelun kannalta välttämätöntä, mutta työntekijästä aiheutuvat kustannukset ovat suuret. Toimeksiantajayrityksemme tilanteessa harjoittelijoiden hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää, koska heidän osaltaan kustannukset ovat pienemmät ja hyvällä perehdytyksellä olisi mahdollista saada osaava työntekijä kahvilaan harjoittelun päättymisen jälkeen.

Toimeksiantajamme kahvila on tunnettu tunnelmastaan. Kahvila on pärjännyt hyvin erilaisissa arvosteluissa ja on saanut sitä kautta näkyvyyttä aiemmin. Tämän hyödyntäminen myös tulevaisuudessa on tärkeää ulkopaikkakuntalaisten asiakkaiden houkuttelemisessa. Nykyaikana somen painottaminen ei ole turhaa, sillä niin suuri osa ihmisistä käyttää jotain sosiaalisen median alustaa sekä tekee kulusvalintojaan sosiaalisen median kautta. Facebook ja Instagram-mainostaminen on esimerkiksi mahdollista toteuttaa ilmaiseksi ja halutessaan mainontaan voi käyttää rahaa sponsoroimalla julkaisuja. Myös näkyvyys Google-hauissa on tärkeää ja samalla potentiaaliset asiakkaat näkevät muiden arvosteluja kahvilasta. Parasta markkinointia on myös erilaisissa tapahtumissa esilläolo, jolloin yritys saa väistämättä näkyvyyttä sekä asiakkaiden kautta tapahtuva näkymätön markkinointi. Tähän yrittäjä voi kannustaa, erilaisilla sosiaalisessa mediassa tapahtuvilla kilpailuilla, joissa osallistumisvaatimuksena on yrityksen sosiaalisen median tilien linkittäminen postauksiin, tai muiden ihmisten merkitsemisellä yrityksen postauksiin. Arvontojen ja kilpailuiden postaukset saavat näin nopeasti näkyvyyttä, ja saavuttavat myös uusia asiakkaita, sekä levittävät tietoisuutta yrityksestä. Lisäksi näkyvyyden kasvattamiseen voi käyttää sosiaalisen median tilien näkymisellä itse kahvilassa, sekä kannustamalla asiakkaita merkitsemään yrityksen tilit asiakkaiden omiin postauksiin.

4.4.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmalla ja mittaamiselle on ominaista iso kytkös taloudelliseen- ja asiakasnäkökulmaan. Sisäisten prosessien erinomainen onnistuminen on avainasemassa taloudellisten ja asiakasnäkökulmien tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäisten prosessien näkökulmat pohjautuvat pitkälti strategiaan. Tyypillisiä näkökulmia ovat tilaus-toimitusprosessi sekä uusien tuotteiden suunnittelu- tai vanhojen tuotteiden kehitysprosessit. Uusien tuotteiden innovointi on apuna luomassa yritykselle arvoa pitkällä aikatahtimella. (Malmi ym. 2006, 27.)

Nämä ovat oleellisia myös toimeksiantajamme näkökulmia valittaessa. Strategiaan pohjatuen yritys on tekemässä tuotekehitystä ja uudistamassa olemassa olevia tuotteitaan. Toimeksiantajamme valmistaa nykyään kaikki tuotteet itse, sillä ulkopuolinen toimittaja ei jatkanut enää yhteistyötä toimeksiantajamme heikon maksuvalmiuden takia. Painotus on näin ollen sisäisissä prosesseissa ja tuotteiden uudelleen kehittämisessä emmekä ota huomioon tilaus-toimintaprosessia sen puuttuessa. Maksuvalmiuden parantuessa on kuitenkin syytä pohtia ulkopuolisen toimittajan hyödyntämistä.

Prosessien näkökulman haasteena on, että monesti yrityksessä mitataan jo entuudestaan olevia prosesseja. Näkökulmalle olisi suotuista saada uusia mittauksen kohteita, jotta kehitystä tapahtuisi. Tärkeintä uusille prosesseille on asiakaslupauksen täyttyminen. (Malmi ym. 2006, 28–29.) Toimeksiantajamme strategian mukaan yrityksen tarkoitus on aloittaa laajempi markkinointi ja tuotteiden myynti tapahtumissa sekä suoraan kauppoihin. Tämän tuotteiden välityksen voidaan katsoa olevan uusi prosessi, joka on tavallaan eri näkökulmasta tilaus-toimitusprosessi.

Kuten aiemmin on mainittu, hyvälle tuloskortille on tärkeää asioiden väliset yhteydet ja niiden välinen tasapaino. Esimerkiksi tuotteen valmistusprosessi on suoraan yhteydessä yrityksen kuluihin ja tuotteen lopulliseen hintaan asiakkaalle. Valmiin tuotteen laatu ja toimitusnopeus on yhteydessä asiakaslupaukseen, jonka tarkoitus on tarjota asiakkaalle sellaisia tuotteita, että he tulevat uudelleen. On hyvä asia, että yrityksessä innovoidaan ja modernisoidaan tuotteita, mutta on niiden vaikutusta asiakastyytyväisyyteen, kannattavuuteen ja kustannuksiin on kiinnittää huomiota.

4.4.4 Oppimisen, uudistumisen ja henkilöstön näkökulma

Oppimisen ja uudistumisen näkökulma kiteytyy siihen, kuinka yritys pystyy myös tulevaisuudessa kehittymään, uudistumaan ja tuottamaan omistajilleen arvoa. (Malmi ym. 2006, 29.) Asiakkaat ja yleinen markkinatilanne vaativat yrityksiltä ajan ja tapojen kehittymisen mukaan aina uusia asioita. Kahvila-alalle ominaista ovat ajoittain muuttuvat ruokatrendit ja ihmisten erilaiset ruokavaliot. Asiakkaat odottavat, että heille tarjotut tuotteet ja palvelut vastaavat heidän elämäntapaansa ja valintojaan. Tässä näkökulmassa on hyvä luoda katse myös tulevaisuuteen ja pohtia keinoja, joilla asiakkaat pysyvät tyytyväisinä myös tulevaisuudessa.

Oppimisen ja kasvun voidaan karkeasti sanoa olevan peräisin kolmesta kohdasta:

1. ihmisistä
2. järjestelmistä

3. organisaation toimintatavoista (Malmi ym. 2006, 29.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan nämä kohdat muodostavat yrityksen aineettoman pääoman, joka voidaan jakaa informaatio-, organisaatio-, - ja inhimilliseen pääomaan. Ihmisillä tarkoitetaan tyypillisesti henkilöstöä. Käsitlemme sitä seuraavassa kappaleessa. Järjestelmät ovat tärkeä osa yrityksen kasvua ja niiden merkitys on kasvanut ajan saatossa. Järjestelmät ja tietotekniset asiat eivät kuitenkaan ole useinkaan varsinaisia mittauksen kohteita. Oppimisen ja kasvun näkökulmalle ominaista on konkretisoida ja tuoda käytäntöön yrityksen toimintatavat strategiaan pääsemiseksi ja aineettoman pääoman tuottamiseksi. Tämä on ongelmallista siinä suhteessa, että aineettoman pääoman kasvattamisella pyritään saamaan taloudellisissa mittareissa näkyviä hyötyjä. Aineettoman pääoman kasvu voidaan joka tapauksessa havaita vasta pidemmällä aikavälillä. On lisäksi pohdittava, mihin yrityksessä satsataan aineettoman pääoman kehittämiseksi. Tähän kannattaa ottaa avuksi yrityksen strategia ja visio, josta tavoitteet ovat nähtävissä ja voidaan päättää, mihin osa-alueisiin panostetaan. (Malmi ym. 2006 29–30.)

Käsitlemme oppimisen ja uudistumisen näkökulmassa lisäksi henkilöstöä. Osaavalla ja motivoituneella henkilökunnalla on suora vaikutus asiakkaisiin ja sen vaikutuksena talouteen. Henkilöstön osaaminen ja kouluttaminen ovat avainasemassa, kun asiakkaalle halutaan tarjota ajanmukaista palvelua. Nykyään arvostetaan paljon henkilökohtaista palvelua, joka varmistetaan osaavalla ja motivoituneella henkilökunnalla. Tämä itsessään antaa yritykselle lisäarvoa. Lisäksi työntekijät kokevat itsensä arvokkaaksi yritykselle, jos heille annetaan mahdollisuus kehittää osaamistaan.

Työntekijöiden pysyvyyttä ja tyytyväisyyttä mitataan perinteisesti vuosittain tehtävillä työtyytyväisyyskyselyillä. Toimeksiantajayrityksemme kohdalla tämä on hieman ongelmallinen toimintapa, sillä henkilökuntaa on vähän. Työntekijän voi olla vaikea kertoa rehellisesti kokemuksistaan, koska on helppoa yhdistää vastaukset vastaajaan, vaikka kysely olisikin anonymi. Työntekijät eivät halua tulla leimatuiksi ja tämä aiheuttaa sitä, että vastaukset saattavat olla kaunisteltuja. Toimeksiantaja pitää henkilöstölle lisäksi kehityskeskusteluja, joissa työntekijän on mahdollista kertoa näkemyksistään rauhassa, sillä tämä ei onnistu normaalisti hektisen työpäivän aikana. Tässäkin on paljon työntekijästä ja esihenkilöstä kiinni, kuinka asiat saadaan käsiteltyä. Optimaalinen tilanne olisi, kun keskusteluyhteys olisi hyvä ja avoin, eikä työntekijällä olisi kynnystä ottaa mieltään painavia asioita esiin. Lopullisesti työtyytyväisyydestä kertoo mittaustulokset esimerkiksi poissaoloista sekä työntekijöiden pysyvyydestä.

Toimeksiantajamme visiossa yritys pyrkii olemaan alansa houkuttelevin työnantaja. Tämä edellyttää molemminpuolista joustavuutta, henkilöstön kuulemistä sekä hyvän työilmapiirin ylläpitoa. Yrityksen päivittäinen toiminta vaatii henkilöstöä ja on yrityksen edun mukaista, että työntekijät saadaan sitoutettua yritykseen. Kun yritys on houkuttava työnantaja, sillä on mahdollisuus valita osaavia, motivoituneita ja sitoutuvia työntekijöitä.

4.5 Mittarit

Mittarien määrittäminen alkaa yrityksen tavoitteista. Hyvien mittareiden avulla mitataan pääsyä ennalta asetettuihin tavoitteisiin ja seurataan kehitystä. Olemme hyödyntäneet työssämme Shahinin ja Mahbodin SMART-menetelmää muodostaaksemme yhtenäisen kokonaisuuden mittareiden ja tavoitteiden välille. SMART-menetelmän osat ovat tavoitteiden täsmällisyys, mitattavuus, saavutettavuus, realismi sekä aikajänne. Tavoitteiden tulee olla täsmälliset, ja riittävän selkeitä, jotta niiden mitattavuus varmistuu. Tavoiteasetannassa tulee huomioida tavoitteiden tarkka määrittely sekä riittävä haastavuus. Mikäli tavoitteet ovat liian helposti saavutettavia tai epäselkeitä eivät ne ohjaa toimintaa kasvuun. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 340–341.)

Mittareiden tavoitteiden tulee olla selkeitä, jotta niiden mitattavuus on mahdollista. Lisäksi mittareiden tavoitteiden saavutettavuus tulee olla realistinen. Mikäli mittariston tavoitteet ovat saavuttamattomissa voi se johtaa motivaation heikkenemiseen sekä työn tehokkuuden laskuun. Tavoitteiden tulee olla realistiset ja niiden mittaamiseksi, niille on asetettava aikajänne, joka tässä työssä on strategiakausi eli 2023–2025. Asetettu aikajänne, helpottaa tavoitteiden seurattavuutta ja motivoi yrittäjää konkreettisesti seuraamaan kehitystä. (Järvenpää ym. 2017, 341–342)

Mittarien määrittelyssä tulee huomioida, että ne ovat sidoksissa vision ja strategian kanssa, ja toimivat syy-seuraussuhteessa. Kuten aiemmin on mainittu, yleisesti ajateltuna hyvä määrä mittareita on 20–25. Meille valikoitu 13 mittaria. Mittareita ei ole valittu enempää, koska toimeksiantajamme vastaa itse niiden lopullisesta käytäntöön viemisestä sekä seuraamisesta. Toimivan tulokortin kannalta on oleellista sen helppokäyttöisyys, emmekä halunneet, että toimeksiantaja kokoisi mittariston käytön liian raskaaksi ja aikaa vieväksi muun työn ohella. Valikoiduksi tulleet mittarit ovat osittain yleisiä ja soveltuvat moneen yritykseen. Niiden välillä kuitenkin vallitsee tasapaino ja olemme tuoneet esille niiden yhteyksiä eri näkökulmien ja toimeksiantajamme liiketoiminnan välillä. Lisäksi olemme koonneet toimeksiantajallemme muita hyödyllisiä apuvälineitä, kuten laskukaavoja ja raportointityökalun.

4.5.1 Taloudelliset mittarit

Taloudellisen näkökulman mittarit ovat myyntikate, käyttökate ja tilikauden voitto. Lisäksi seuraamme maksuvalmiutta ja omavaraisuusastetta. Liikevaihdon kasvu antaa tietoa myynnin ja asiakasmäärien lisääntymisestä. Yrityksen liikevaihto on kasvanut Korona-rajoitusten päättymisen jälkeen. On kuitenkin seurattava sitä, että kasvuun ei tule vain pandemian helpottamisesta seuraavaa nousua, vaan kasvu jatkuisi tasaisesti tulevaisuudessa. Myyntikate, käyttökate ja liikevoitto auttavat johtoa hahmottamaan yrityksen kulurakennetta. Näistä tunnuslukuista voidaan havaita, missä kohtaa kuluja on eniten ja myös mistä niitä voisi mahdollisesti karsia. Näitä mitattaessa on tärkeää tehdä vertailua aikaisempiin tunnuslukuihin, jotta nähdään kehityssuunta.

Ehdotamme toimeksiantajaamme ottamaan käyttöön taloudellisten tunnuslukujen mittaamista varthen tehdyn raportointityökalun. Tämän kaltaisia seurantatyökaluja on mahdollista saada tilitoimistoista. Toimeksiantajamme heikon maksutilanteen huomioiden, hän ei ole ollut halukas maksamaan niin sanotusti ylimääräisestä. Siksi kokosimme tähän työhön yhden mallin seurantatyökalusta, jota

toimeksiantaja voi itse täyttää. On kuitenkin hyvä huomioida, että itse toteutettu seuranta vie toimeksiantajan aikaa ja vaatii huolellisuutta sekä ymmärrystä, joten jossain vaiheessa on syytä harkita tämän ulkoistamista tilioimistolle.

TULOSLASKELMA			
Tilikausi 1/2022-12/2022	Joulukuu	Kum. 1-12	Ed. tk. 1-12
Liikevaihto			
Liiketoiminnan muut tuotot			
Materiaalit ja palvelut			
Myyntikate			
Myyntikate %			
Henkilöstökulut			
Liiketoiminnan muut kulut			
Käyttökate			
Käyttökate %			
Poistot ja arvonalentumiset			
Liikevoitto (-tappio)			
Rahoitustuotot ja -kulut			
Tilinpäätössiirrot			
Tuloverot			
Tilikauden voitto (tappio)			

TASE	
Taseen loppusumma	_____
Oma pääoma	_____

TUNNUSLUVUT			
Maksuvalmius	_____		
	Yli 1,50	1,01-1,50	0,5-1,00
	Erinom.	Hyvä	Tyydyt.
Omavaraisuusaste	_____		
	Yli 50 %	36-50%	25-35%
	Erinom.	Hyvä	Tyydyt.

KUVA 5 Talousseuranta-raportin etusivu

Kuvassa 5 näkyy seurantaraportin etusivu, johon tunnusluvut ja seurantakohteet muodostuvat. Seurantatyökalu toimii Excelissä. Excel toimii siten, että toiselle välilehdelle syötetään tarvittavat erät, jonka jälkeen tunnusluvut muodostuvat etusivulle laskettujen kaavojen perusteella. Näin yrityksessä voidaan seurata tarkemmin kehitystä, eikä tarvitse odottaa esimerkiksi välitilinpäätöstä. Seurantatyökalu laskee maksuvalmiuden ja omavaraisuusasteen kuukausikohtaisesti, kun taulukkoon päivitetään uusimman kuukauden tase. Luvut linkittyvät toisella välilehdellä oleviin lukuihin. Ominaista tälle raportille on sen vertailu edelliseen päätyneeseen tilikauteen. Lisäksi olemme merkinneet yleiset ohjeavrot maksuvalmiuteen ja omavaraisuuteen.

Yrityksen tilanteessa myös oman pääoman seuraaminen on välttämätöntä. Karkeasti ajateltuna yritystoiminta on kannattamatonta, kun oma pääoma on negatiivinen ja siksi se vaatii akuutisti parannusta. Yrittäjä ei ole ollut halukas ottamaan lisää lainaa, vaikka se toisi nopean ratkaisun tähän ongelmaan. On ymmärrettävää, että talous haluttaisiin kuntoon ilman lisärahoitusta, josta aiheutuisi myös kustannuksia pidemmällä aikavälillä. On myös mahdollista, että talouden ollessa näin heikko, lainaa ei myönnettäisi. Yritykseen on kuitenkin sijoitettava rahaa, jotta oma pääoma saataisiin kuntoon. Yksi ratkaisu on pääomalaina yhdeltä tai usealta osakkaalta.

Yrittäjä pyytää tarvittaessa opastusta, mikäli ei ymmärrä jotain tunnuslukua tai termiä. Kun taloudellinen tilanne on saatu vakaammaksi, ruvetaan mittaamaan myös yrityksen kasvua. Kannattavuuden

parantaminen on nopeampaa, kuin kasvun, joka kestää mahdollisesti vuosia. Liiketoiminnan laajentamiseen voidaan ajatella liittyvän esimerkiksi pitopalvelutoimintaa tai painotusta tilaustuotteissa. Näitä on mahdollista käyttää apuna myös tuloksen parantamiseen, mikäli yrityksen tämänhetkiset resurssit sallivat sen.

Yrityksen myyntikatteen ollessa hyvä, uskomme, ettei ongelma ole hinnoittelussa. Kannattavuutta mitattaessa ja ennakoinnissa käytetään usein kriittistä pistettä, varmuusmarginaalia ja varmuusmarginaaliprosenttia. Kokosimme alle kaavat, joilla voidaan laskea nämä tunnusluvut. Yrittäjän on tärkeä olla tietoinen, miten tunnusluvut koostuvat ja mitä ne tarkoittavat. Näin hän voi itse suunnitella, seurata ja ennakoida omaa talouttaan, eikä tarvitse odottaa tilitoimistola tulevaa tietoa menneestä ajasta.

TAULUKKO 12 Kannattavuuden tunnuslukujen laskentakaavat

KRP =	$\frac{\text{Kiinteät kustannukset} \times 100}{\text{Myyntikate \%}}$
VM =	Liikevaihto - KRP
VM % =	$\frac{\text{VM}}{\text{Liikevaihto} \times 100 \%}$

Taulukkoon 12 on koottu kannattavuuden tunnuslukujen laskentakaavat. Kriittisellä pisteellä lasketaan liikevaihto, jolla kaikki kustannukset saadaan katettua myyntikateprosentilla. Tässä tilanteessa käyttökatteeksi jää nolla. Näin voidaan seurata sitä, mikä on pienin mahdollinen liikevaihto ilman, että toiminta olisi tappiollista. On kuitenkin muistettava, ettei yritystoimintaa voida lukea kannattavaksi, mikäli tulos on nolla tilikaudesta toiseen. Varmuusmarginaali lasketaan vähentämällä liikevaihdosta kriittinen piste. Tämä luku kertoo, kuinka paljon yrityksellä on liukumavaraa kriittisen pisteen yläpuolella. Varmuusmarginaaliprosentti on oiva väline, jos halutaan vertailla yrityksiä keskenään. Tätä voidaan käyttää myös eri kokoisten yritysten vertailuun, sillä varmuusmarginaaliprosentti on prosenttiosuus verrattuna liikevaihtoon. (Selander & Valli 2007, 105.)

Kannattavuus on pitkälti ennakoimista. Katetuottolaskenta on myös käytetty keino talouden mittamisessa. Kuten aiemmin mainitsimme, toimeksiantajamme katetuotto on hyvä ja muihin alan toimijoihin verrattuna jopa hieman parempi. Katetuottolaskennan merkitystä ei kuitenkaan kannatta sivuuttaa, vaan katteen kehitystä on muistettava seurata. Maksuvalmiuden ollessa hyvä, yrityksessä on helpompi ennakoida ja varautua tulevaan, joskus yllättäviinkin kuluihin. Yksi ennakointikeino on pyrkiä laskuttamaan tilausasiakkaat nopeasti ja pitämään maksuajat lyhyinä. Laskuasiakkaiden suhteellinen määrä yrityksen asiakaskantaan on kuitenkin pieni, joten tämä ei yksinomaan riitä. Ennakointiin auttaa huolella laadittu budjetti ja siinä pysymisen seuraaminen. Mikäli yrityksen maksukyky

näyttää heikolta, on tärkeää ottaa heti yhteys laskujen velkojiin, jolloin on mahdollista neuvotella lisää maksuaikaa. Laskujen maksamatta jättäminen kokonaan saattaa aiheuttaa hyvinkin nopeasti merkittävän määrän korkokuluja, eritoten jos laskun alkupääoma on suuri. Taloudellisiin tavoitteisiin asetetaan yhdessä yrittäjän kanssa selkeät ja realistiset numeraaliset tavoitteet, joka edesauttaa seuranta, ja talouden kasvua.

4.5.2 Asiaksnäkökulman mittarit

Asiakasprosessin tärkeimmät mittarit toimeksiantajallamme ovat asiakastyytyväisyys, asiakaspaine sekä reklamaatioiden ja palautteiden määrä. Uusia asiakkaitakin on tyypillisesti mitattu asiaksnäkökulman mittareissa, mutta ottaen huomioon toimeksiantajamme yritystoiminnan, se ei ole järkevää. Kahvila-alalla, jossa ei ole esimerkiksi kanta-asiakkuuksia, joilla ostokäyttäytymistä voitaisiin seurata, on haastava ja jokseenkin turha yrittää selvittää uusien asiakkaiden määrää. Uusia ja satunnaisia asiakkaita asioin kahvilassa jopa päivittäin. Suuntaa antavaa tietoa yrittäjä saa korttimaksujen välittäjäpalvelun raporteista, joista pystyy seuraamaan palaavia asiakkaita, uusia asiakkaita sekä kotimaisia ja ulkomailta tulleita asiakkaita. Raportit eivät ota huomioon käteisasiakkaita, lounasasiakkaita, jotka maksavat lounaseduilla tai laskutusasiakkaita.

Painotus olisi hyvä asettaa siihen, kuinka asiakkaalle voidaan antaa niin hyvä kokemus, että tämä asioi kahvilassa uudelleen. Näin ollen myöskään asiakasuskollisuutta ei voida käytännössä mitata. Voidaan toki tehdä selvitystä asiakkaiden uudelleen asioimisesta esimerkiksi jakamalla etukuponkeja ja katsoa kuinka paljon näitä käytetään.

Asiakastyytyväisyyttä varten voidaan käyttää kyselyitä, mutta ne antavat tietoa vasta viiveellä ja niiden vastaamisprosentti voi jäädä pieneksi. Tyytyväisyyttä on helppo seurata reklamaatioiden kautta ja näiden määrää toimeksiantajayrityksessämme ryhdytään seuraamaan aktiivisesti. Reklamaatioista yrittäjä saattaa saada kehittämiskohteita, joita ei muuten olisi osannut ottaa huomioon. Lisäksi ne saattavat poikia ideoita asiakaspalvelun kehittämiseen sekä työntekijöiden lisäohjaamiseen. Nopea tapa saada palautetta asiakkaalta on kysyä asioinnin päättyessä yksinkertaisesti, kuinka on onnistuttu. On tärkeää jakaa kaikkien työntekijöiden kanssa niin positiiviset, kuin negatiiviset palautteet. Yrityksessä on tähdättävä siihen, ettei reklamaatioita tulisi. Toimeksiantajayrityksessä ruvetaan myös seuraamaan eri työvaiheiden aikaa ja sitä, kauanko asiakas odottaa tilausta. Tarkoitus on selvittää, voisiko eri työvaiheita nopeuttaa uudelleen järjestelyillä, joka lisäisi kustannustehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä.

Asiakaspaineen mittaaminen onnistuu kassan järjestelmän kautta. Järjestelmä ilmoittaa, kuinka paljon asiakkaita on kunkin tunnin aikana käynyt. Näitä raportteja seuraamalla nähdään suoraan, mitkä aukiolotunnit ovat kiireisimpiä ja näihin panostetaan lisäämällä työvoimaa tai tekemällä eri työvaiheita etukäteen.

4.5.3 Sisäisten prosessien mittarit

Merkittävin prosessi toimeksiantajallamme on tuotteiden valmistusprosessi. Käytännössä voidaan mitata valmistuksesta aiheutuvia kustannuksia ja pohtia, voiko toimintaa tehostaa tämän asian osalta. Valmistuksen kustannukset tulevat paljolti esiin myös taloudellisissa mittareissa. Myös valmistusprosessiin käytettyjä työtunteja seurataan. Uusien tuotteiden valmistusta aloittaessa on erityisen tärkeää olla tarkkana kustannuksissa ja menekissä. Luonnollisesti uudet tuotteet eivät heti ole asiakkaiden tiedossa, joten niiden myynti ei välttämättä ole heti suurta. Voi myös käydä niin, että uudet tuotteet ovat onnistuneet vastaamaan hyvin usean asiakkaan toiveita, jolloin myyntiä voidaan saada aikaan hyvinkin lyhyellä ajalla. Strategiaa mukaillen yrityksessä on tärkeää panostaa markkinointiin uusien tuotteiden myynnin aloittaessa. Aktiivinen innovointi uusiin tuotteisiin ja niiden kehittäminen, luo pitkällä tähtäimellä yritykselle arvoa.

Toimeksiantajayrityksemme tekee myös tilauksesta tuotteita kotiin ja juhliin. Myös toimitilat on mahdollista vuokrata yksityiskäyttöön. Tämän osa-alueen markkinointi on ollut mitätöntä ja siihen tullaan jatkossa kiinnittämään huomiota. Tämän kaltaisia toimia yrityksellä on suhteellisen vähän, mutta myös tähän kuuluvat prosessit on syytä ottaa tarkkailun alle, jotta tiedetään, käytetäänkö yrityksen resursseja tehokkaasti. Käytännössä tämä tarkoittaa ensisijaisesti palvelun tietoisuuden kasvattamista asiakkaiden keskuudessa. Varsinaiseksi mittauksen kohteeksi voidaan ottaa tarjouksien hyväksyminen suhteessa annettuihin tarjouksiin, tilausmäärät, tilausten kappalemäärien kasvu ja niiden kannattavuus.

Potentiaali tilaustuotteille yrityksen liikevaihdon kasvattamiseen on suuri. Jotta tilauksien määrää voidaan kasvattaa, tulee sisäisten prosessien olla kunnossa. Tämä tarkoittaa valmiiden tarjouspohjien luomista erilaisiin tilauksiin, henkilökunnan kouluttaminen tilauksien myyntiin sekä yrityksen kantokyvyn varmistaminen. Isommat yksityistilaisuudet voivat olla yritykselle taloudellisesti haastavia, mikäli asiakkaan laskun maksu viivästyy ja raaka-aine ja työkustannukset ovat suuret.

4.5.4 Oppimisen, uudistumisen ja henkilöstön mittarit

Uudistumisen ja kehityksen mittaaminen ei ole niin yksiselitteistä. Tätä voidaan mitata esimerkiksi toiminnan kasvulla ja sitä kautta uusien työpaikkojen luomisella. Toimeksiantajallamme on tavoite talouden vakauttamisen jälkeen laajentaa toimintaansa Tampereelle. Tätä voidaan pitää uudistuksen ja eritoten kehityksen mittarina. Yrityksen on pysyttävä alansa kehityksen tahdissa, mutta tämänkään konkreettinen mittaaminen ei ole helppoa. Oppiminen ja uudistuminen on vahvasti yhteydessä taloudellisen näkökulman mittareihin, sillä niistä nähdään pidemmällä aikavälillä, onko tavoitteissa onnistuttu.

Henkilöstöön liitettävät mittarit ovat sen sijaan yksinkertaisia ja melko yleisiä. Näitä voivat olla esimerkiksi henkilöstön pysyvyys, sairauspoissaolojen määrä ja saatujen palautteiden määrä ja laatu liittyen työntekijöihin. Toimeksiantajamme kohdalla seurataan palautteita asiakasmittareissa, mutta on hyvä huomioida, koskeeko palautteet tuotetta vai palvelua. Suoraan ei luonnollisesti voida sanoa mitään yrityksen työilmapiiristä vain sen perusteella, onko työntekijöillä sairauspoissaoloja vai ei.

Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin ajatella, että motivoiva ja kannustava työympäristö, sekä koulutusmahdollisuudet houkuttelevat työntekijöitä. Lisäksi avoin keskustelu työntekijöiden toiveista saa työntekijän tuntemaan olonsa merkitykselliseksi. Sairauspoissaolot aiheuttavat yritykselle myös kuluja, jotenkin senkin takia ne olisi hyvä saada minimoitua. Henkilöstön pysyvyys on myös oiva mittari, hyvästä työpaikasta ei lähdetä niin helposti. Näitä on aiemminkin seurattu yrityksessä ja ryhdytty tarvittaviin toimenpiteisiin. Jatkossakin näiden seuraaminen on tärkeää.

Olemme laatineet yksinkertaisen työtyytyväisyyskyselypohjan toimeksiantajallemme, joka löytyy opinnäytetyön liitteenä 1. Kysymykset ovat luonteeltaan hyvin yleisiä. Oleellista on, että työtyytyväisyyskyselyn vastaukset puretaan yhdessä läpi ja tarvittaviin toimiin ruvetaan välittömästi. Purkutilanne voidaan toteuttaa ryhmässä tai yksilötasolla esimerkiksi kehityskeskustelun muodossa. Suositeltavaa kuitenkin on, että vastauksien anonymiteetti säilyy, jolloin kukin voi rehellisesti tuoda asiansa ja kehitysideansa esiin. Ennen kaikkea on tärkeää luoda työilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa sanoa mielipiteensä.

Tiivistettynä henkilöstön näkökulmaan valitut mittarit ovat työntekijöiden työtyytyväisyys, vaihtuvuus ja sairauspoissaolot. Kehityskohteeksi toimeksiantajamme ottaa yhteiset keskusteluhetket viikoittain henkilöstön kanssa. Tämä voidaan toteuttaa niin sanotun viikkopalaverin muodossa tai muuten rauhallisena hetkenä. Tavoite kuitenkin on, että kaikkien työntekijöiden kanssa vaihdetaan hetki kuulumisia ja ajatuksia sellaisessa tilanteessa, että työntekijä saa rauhassa kertoa tuntemuksiaan. Luonnollisesti keskusteluyhteyttä pidetään auki muulloinkin, mutta hektinen työnkuva saattaa olla haasteena sen toteutumiselle.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenveto ja johtopäätökset sisältävät koosteen opinnäytetyömme tuloksista ja tekovaiheista. Esi-tämme valmiin tuloskortin ja kerromme sen käytön aloittamisesta. Lisäksi olemme tiivistäneet päätelmiä työn eri vaiheista sekä koosteen eri tunnusluvuista saaduista tuloksista.

Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe oli taloudellinen analyysi. Käytössämme oli neljän tilikauden tilin-päätösmateriaali, joiden perustana kaikki tunnusluvut ovat. Työssä olemme painottaneet paljolti toi-meksiantajamme talouden tilan heikkoutta. Prosenttilukumuotoisen tuloslaskelman ja taseen poh-jalta nousi esiin merkittävimmiksi seikoiksi talouden kannalta korkokulujen suuruus tilikaudella 2020 sekä negatiivinen oma pääoma. Korkokulujen kasvu kertoo tyyppillisesti heikosta maksuvalmiudesta, sillä veloitteita ei olla saatu hoidettua ajoissa. Tämä on velallisen yrityksen kannalta haastavaa, sillä korkokulut ovat tältä osin niin sanotusti turha kuluerä, joka kasvaa ja heikentää tulosta entisestään. Merkittävää tuloslaskelmassa oli luonnollisesti myös yrityksen tappio jokaisella tarkastelujakson tili-kaudella. Taseessa näkyvä negatiivinen pääoma on iso hälytysmerkki heikentyneestä taloudentilasta. Oman pääoman ollessa negatiivinen, eli velkojen ylittäessä varat, on yrityksellä luvassa vakavia on-gelmia. Toimeksiantajamme kohdalla olisi saatava akuutisti esimerkiksi pääomalainaa, jolla tilanne saadaan korjattua.

Kannattavuudesta voidaan tunnuslukujen perusteella voimme todeta, ettei yritys ole harjoittanut kannattavaa liiketoimintaa suurimmalla osalla tilikausistaan. Tilikausi 2020 on ollut edellä mainittujen tunnuslukujen valossa paras, mutta kokonaisvoitto on silloinkin jäänyt negatiiviseksi. Voidaan pää-tellä, ettei yksinomaan koronapandemia tehnyt liiketoimista kannattamatonta, joskin varmasti teki toiminnasta vielä vaikeampaa. Vaikka vuosi 2020 on ollut paras, on syytä ottaa huomioon, että hen-kilökunnan lomauttamisella yrittäjän oma työmäärä on kasvanut merkittävästi, eikä ole pitkäkestoi-nen ratkaisu. Merkittävää kuitenkin on yrityksen hyvä myyntikate. Kahvila-alalle on ominaista suh-teellisen korkeat katteet ja toimeksiantajamme on jopa hieman näiden yläpuolella. Ongelmat talou-den hallinnassa eivät näin ollen johdu hinnoittelusta tai raaka-ainekustannuksista.

Maksuvalmiuden tunnusluvut kertovat jokseenkin samaa, eli merkittäviä haasteita selvitytä juokse-vista menoista lyhyellä aikavälillä. Kuten aiemmin totesimme, myös oman pääoman ollessa negatiivi-nen, on yrityksessä pohdittava tarkkaan ratkaisuja tähän tilanteeseen. Toimeksiantajamme maksu-valmius on Yritystutkimus ry:n ohjeiden valossa tyydyttävä vain yhtenä tilikautena, muina vas-taava arvo kuvasta heikkoa maksuvalmiutta. Lisäksi ostovelkojen kiertoajan mennessä yli 50 vuoro-kauden, kuten tilikaudella 2020, voidaan puhua keskivertoa pidemmistä maksuajoista. Tämäkin on selkeä osoitus maksuvalmiuden heikkenemisestä entisestään. Tilikauteen 2020 vaikuttaa pandemian aikaiset rajoitukset, jonka takia liikevaihto romahti hyvin nopeassa ajassa.

Vakaavaraisuuden tunnusluvut kertovat toimeksiantajamme tilan huononemisesta tarkastelujakson aikana. Omavaraisuusaste on ollut negatiivinen tilikausilla 2018–2020 ja se on heikentynyt jokaisella tilikaudella. Tämä kertoo osaltaan sen, että vakaavaraisuuden ollessa näin heikko, yrityksen tappion sietokyky on todella pieni. Lainojen hoitokatteiden perusteella voidaan olettaa, ettei yrityksellä ole ollut kykyä hoitaa velkojensa takaisinmaksua ajallaan. Poikkeuksena tähän tilikausi 2020, jolloin yri-

tyksen lainojen hoitokate on ollut suurempi ja se selittyy mahdollisesti maksujärjestelyillä. Mikäli toimintaa ei tulla saamaan kannattavaksi lähivuosina, on syytä harkita yritystoiminnan lopettamista. Tämän työn tavoitteena on kuitenkin keksiä keinoja yrityksen kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden vakauttamiseen.

Laadimme yhdessä toimeksiantajan kanssa yritykselle strategian vuoteen 2025. Tämä on ollut koko työemme ohjenuorana vision ja mission ohella. Kaikki suunnittelemamme kehityskohteet ja toimet ovat rakennettu strategisten tavoitteiden ympärille. Tämä näkyy eritoten valmiin tuloskortin mittareissa. Kokosimme myös suurpiirteisen kuvan toimeksiantajamme SWOT-analysistä, joka sekkin on osaltaan tuloskortin tukena.

Balanced Scorecardia lähestyimme aluksi teoreettiselta pohjalta ja kerroimme sen käytettävyydestä kehittämistävälineenä. Balanced Scorecardia on käytetty jo vuosikymmeniä ja se on todettu toimivaksi välineeksi yrityksen strategian toteuttamisessa. Balanced Scorecardin lopullinen tulos on alla esitettävä tuloskortti. Tuloskortilla olemme ottaneet huomioon eri tekijöiden syy-seuraussuhteet ja mittarien välisen tasapainon.

Näkökulma	Talous	Asiakas	Prosessit	Oppiminen ja uudistuminen
Strategiset tavoitteet	Saada toiminta kannattavaksi ja kasvattaa toimintaa	Hinta-laatusuhde, valikoima, aukiolo, tuotteiden uudistaminen	Tuotekehitys, työn tehostaminen, terveellisemmät ja vegaanisit tuotteet	Toiminnan laajentaminen, moniosaaminen, työntekijöiden sitouttaminen
Kriittiset menestystekijät	Parempi tulos, liikevaihdon lisääntyminen ja kulujen karsinta, korko- ja rahoituskulujen hallinta	Asiakastyytyväisyys, markkinointi	Tilaustuotteiden määrän lisääminen, tehokkaat tuotantoprosessit, uusien tuotteiden menestys	Työntekijöiden koulutus, työsuhteet, talouden tasapaino laajentamista varten
Avainmittarit	Myyntikatteen, käyttökatteen ja tuloksen muutokset	Asiakasmäärä, asiakaspaine, reklamaatioiden määrä	Valmistusaika, uusien tuotteiden menekki, hävikki sekä tilaustuotteiden määrän kasvu	Työntekijöiden poissaolot, vaihtuvuus, toiminnan kasvun seuraaminen
Toimintasuunnitelma	Kulujen minimointi, talousseurannan käyttöönotto	Seurannan aloittaminen mittausten tuloksista	Työvaiheiden läpikäynti, seurannan aloittaminen tuotekohtaisesta myynnistä ja häviksistä sekä tilauksista	Työntekijöiden poissalolujen kertyessä kehityskeskustelu, työntekijöiden sitouttaminen eri keinoin

Kuva 6 Valmis tuloskortti

Kuvassa 6 on koottu laatimamme valmis tuloskortti. Tuloskortti tullaan ottamaan käyttöön yrityksessä heti tämän työn valmistuttua, joskin sen sisältö on käyty läpi toimeksiantajan kanssa jo aiemmin. Toimeksiantajamme kohdalla mittariston käyttöönotto ei vaadi tietojärjestelmien muutosta, sillä nykyisestä kassaohjelmasta on saatavilla tarvittavat tiedot. Oleellinen osa mittariston käyttöönotossa on saattaa mitattavat kohteet, niiden seuranta ja tulosten raportointitavat henkilöstön tietoon. On

tärkeää, että henkilöstö sisäistää mittariston tarkoituksen ja siitä tulevat hyödyt. Henkilöstö on tärkeänä osana mittariston toteuttamista, vaikka toimeksiantajamme vastaa itse varsinaisesti mittariston käytön toteutumisesta. Mittaristoa käyttöön otettaessa on testattava, kuinka tulokset saadaan kerättyä parhaiten ja kuinka niistä raportoidaan. Mittariston käyttöönotto ei yleensä tapahdu ongelmitta, mutta siitä koituvat hyödyt ovat suurempia, kuin alkukankeus. Mittariston käyttöönoton kannalta on merkityksellistä, että siihen sitoudutaan. (Lönqvist & Mettänen 2003, 101–102.)

Osa mittareista on helpompi toteuttaa, kuin toiset. Esimerkiksi taloudellisten mittareiden tulokset ovat saatavilla tilitoimistosta. Nämä tiedot tulevat kuitenkin viiveellä ja siksi toimeksiantajamme alkaa itse täyttää talouden seurantaan tarkoitettua taulukkoa. Tämän työkalun tulokset on myös mahdollista jakaa henkilökunnan kanssa, mikäli he kokevat sen tärkeäksi. On kuitenkin varmistettava, että henkilökunta ymmärtää asian, koska muuten tunnuslukujen kehityksen seuraamisesta ei juuri ole hyötyä.

Yrittäjä asettaa mittareille pidemmän aikavälin tavoitteet, joita seuraa lyhyen aikavälin tarkastelemissa. Tavoitteet asetetaan realistisesti, jotta ne ovat tavoitettavissa, jolloin motivaatio tavoitteiden saavuttamiseen säilyy. Tavoitteita ei kuitenkaan saa asettaa liian matalalle, jotta hyöty yritystoiminnan kehittämiseen säilyy. Pidemmän aikavälin tavoitteita jaotellaan yrittäjän kanssa pienempiin osiin, jolloin toiminnan ohjaus on selkeää, ja pitkän aikavälin tavoitteet säilyvät selkeinä. Mittareita tarkastellaan lyhyen aikavälin seurannoissa ja tarkistetaan mittarien ajankohtaisuus ja hyödyllisyys tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrittäjä voi säätää mittareita tarvittaessa.

Mittarien tuloksien raportointi on yrittäjän vastuulla ja tukee hänen työtään kehittämistoimissa pidemmällä aikavälillä. Mittaustulosten raportoinnissa on mietittävä, kenelle tulokset jaetaan ja millä tavoin. Osa tuloksista on tarkoitettu vain johdon käyttöön, kun taas osan voi käydä läpi myös henkilöstön kanssa. Strategian toteutumisen kannalta on jopa tärkeää jakaa tuloksia henkilökunnan kanssa, jotta he näkevät oman työpanoksensa tuloksen ja kehityskohteet. Mittauksien tuloksista ja talouden kehityksestä voi olla kiinnostuneet myös muut ulkoiset tahot, kuten toimittajat ja sijoittajat. (Lönqvist & Mettänen 2003, 121–122.)

Tulosten raportoinnissa on otettava huomioon seuraavat seikat:

1. Tulokset on pyrittävä esittämään helppolukuisesti, kuten numeroin tai kaavioin. Raporttiin olisi hyvä saada yhtenäisesti näkyviin kaikki mittauksen tulokset.
2. Tuloksien esittäminen tapahtuu helposti lähestyttävässä ympäristössä, jossa tuloksista voidaan myös keskustella vapaasti.
3. Tulosten seuraamiseen on oltava vapaa pääsy niiltä osin, kun ne koskevat niitä tarkastelevaa tahoa.
4. Saatujen tulosten ja niiden esittämisen tulee olla tehokasta, jotta raportointi ei vie liikaa resursseja. (Lönqvist & Mettänen 2003, 123–124.)

Koemme, että toimeksiantajamme resurssit riittävät raportoinnin osalta parhaiten perinteiseen paperille koottuun raporttiin. Tulosten raportointiin on olemassa erillisiä työkaluja, mutta ottaen huomioon toimeksiantajamme yrityksen koon sekä taloudellisen tilan, emme pidä sitä hyvänä vaihtoehtona. Tämä on kuitenkin hyvää pitää mielessä, mikäli yritystoimintaa laajennetaan eri paikkakunnille.

	Tavoite	Tulos	Aikaisempi	Muutos	Kommentti
ASIAKASMITTARIT					
Asiakaspaineen keskiarvo per pv					
Asiakasmäärä keskiarvo per pv					
Reklamaatioiden määrä per kk					
SISÄISTEN PROSESSIEN MITTARIT					
Valmistusaika per tuote					
Tuotteiden menekki per vk					
Hävikki per vk					
Tilaustuotteiden määrä per kk					

TALOUDELLISET MITTARIT					
Liikevaihto					
Myyntikate					
Käyttökate					
Liikevoitto					
Tulos					
HENKILÖSTÖN MITTARIT					
Poissaolot per kk					
Vaihtuvuus per vuosi					

KUVA 7 Tulosten raportointikaavake

Kuvassa 7 on raportointipohja yksinkertaisimmillaan. Tähän voidaan liittää kaavioita, jos toimeksiantaja kokee sen tarpeelliseksi. Kuvassa on kaksi eri taulukkoa, koska olemme ajatelleet vain ylempien tulosten tulevan henkilökunnan tietoon. Toimeksiantaja voi myös halutessaan näyttää tulokset taloudellisista mittareista tai vaihtoehtoisesti hyödyntää talouden seurantatyökalua. Henkilöstön mittarit mittaavat kuitenkin sellaisia asioita, ettei niitä voida käydä läpi yhdessä koko henkilöstön kanssa. Nämä tulokset ovat suunnattu johdolle, joka voi ryhtyä tulosten pohjalta tarvittaviin toimenpiteisiin.

Mittausten tulosten seuraaminen vaatii pitkää aikaväliä. Tulokset antavat yrityksen johdolle tietoa jatkotoimista. Jos mittauksen tulokset osoittavat, että tavoitteisiin on päästy, voidaan toimintaa jatkaa samoilla käytännöillä. Tavoitteita toki kannattaa ajoittain päivittää. Mikäli tavoitteista jäädään jatkuvasti jälkeen, on pohdittava keinoja, kuinka tilanne saadaan korjattua. Yritystoiminnan kehityessä on suotavaa päivittää mittareita ajankohtaisimmiksi. Toiminnan ollessa nykyistä laajempaa, voisi yritykseen valita lisää ja mahdollisesti tarkempia mittareita. Vastaavasti turhia mittareita voidaan poistaa. Oleellista kuitenkin on, että yrityksessä pyritään kehitykseen aktiivisesti, ettei tavat kangistu samoiksi. Tietyin väliajoin yrityksessä on syytä pohtia seuraavia asioita.

- Onko mitattavat kohteet oleellisia?
- Onko saadut tulokset luotettavia ja vertailukelpoisia?
- Onko mittarit hyödyllisiä?
- Onko mittauksen hyödyt suurempia, kuin mittaukseen käytettävä aika ja kustannukset?

(Lönnqvist & Mettänen 2003, 132.)

6 POHDINTA

Opinnäytetyömme sai alkunsa tarpeesta, joka toimeksiantajallamme oli yrityskauppoja tehdessä. Toimeksiantajalla oli tietoa yrityksen talouden heikoista kantimista, mutta ei tarkkaa ymmärrystä tai aikaa selvittää tarkempia syitä tähän. Vaikka omistajalla olisikin tietoa yleisellä tasolla, tarkempi analyysi paljastaa niin sanotut suden kuopat, joita uusi yrittäjä pyrkii välttämään. Työ antaa mahdollisuuden yrittäjälle kehittää toimintaa laajemman tiedon ja ymmärryksen perusteella.

Opinnäytetyötä tehdessä saimme paremman kuvan siitä, kuinka monella eri tavalla yritystoimintaa voidaan kehittää. Työkaluja ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta on todella paljon. Erityisesti strateginen johtaminen on aihealue, jonka laajuus yllätti ja koemme että aihealueesta on hyötyä tulevaisuuden työelämässä. Oli osittain haastavaa löytää tärkeimmät kohdat eri aiheista ilman että tuotos kuulostaisi vain toistamiselta. Taloudellisen analyysin toteuttaminen oli mielenkiintoista ja tarkkuutta vaativaa. Taloudellinen analyysi vaati tunnuslukujen tuntemuksen lisäksi jonkin verran tietoteknistä osaamista, jotta luvut ja raportit saatiin tuotettua Navitassa oikein.

Oma oppiminen kehittyi tätä työtä tehdessä todella paljon. Marille mielenkiintoista oli eritoten taloudellinen analyysi, koska siihen perehtyminen auttaa häntä hänen työssään. Eevalla oli kokemusta ja tarkempaa tietämystä yrityksen asioista, joka auttoi ymmärtämään mitä lukujen takana on ja selvittää lähtösyitä tappiolle. Lisäksi tämä auttoi pohtimaan syitä yrityksen taloudellisen tilan heikkouteen. Eevalle mielenkiintoinen aihe oli, mittariston ja kehittämissuunnitelman rakentaminen sekä strategian tekeminen yrittäjälle. Erilaiset näkökulmamme ja niistä ideoiden pallottelu antoi työllemme enemmän, kuin jos työ olisi toteutettu yksin. Huolimatta Eevan kytköksistä yritykseen, työ on toteutettu luotettavin menetelmin. Opinnäytetyötä tehdessä on oltava rehellinen, huolellinen, avoin ja kunnioittava muiden tutkijoiden työtä kohtaan (Arene 2019, 8–9). Työssä ei ole kaunisteltu yrityksen talouden heikkoutta, eikä peitelty sen syitä. Kaikin puolin opinnäytetyön tarkoitus on ollut antaa realistinen kuva yrityksestä tarkastelujakson aikana sekä antaa mahdollisimman hyödylliset kehityskohdet ja mittarit.

Työtä tehdessämme olemme huomioineet eettisen ohjeistuksen ja tutustuneet Arenen luomiin opinnäytetöiden eettisiin suosituksiin. Olemme tarkistaneet esteellisyytemme ja olemme tietoisia työn tarkastuksessa plagiaatintunnistusjärjestelmässä. Opinnäytetyömme tulee olemaan julkinen asiakirja, minkä olemme huomioineet työtä tehdessämme. Olemme merkinneet käyttämämme lähteet asianmukaisesti. Työssä emme ole käsitelleet henkilötietoja. Emmekä käsitelleet yrityksen salassa pidettäviä asioita. Näiden lisäksi toimeksiantajan kanssa on keskusteltu opinnäytetyön sisällöstä avoimesti.

Opinnäytetyö onnistui mielestämme hyvin, sillä saimme rakennettua toimeksiantajallemme tuloskortin, joka oli työn päätavoite. Koemme työn myös tuottavan toimeksiantajalle konkreettista hyötyä esimerkiksi taloudenseurantaraportin osalta. Yrittäjällä ei ollut aikaisempaa kokemusta kahvila- tai ravintola-alasta, ja koemme että yrittäjä sai työstämme läpileikkauksen yrityksen talouteen ja kuinka se on rakentunut, ja mistä haasteet aikaisemmin ovat tulleet. Suurimmaksi haasteeksi koimme työn tekemisen aikatauluttamisen ja omien aikataulujemme yhteensovittamisen, sillä asumme eri paikkakunnilla.

LÄHTEET

- Alma Talent 2018. Oikaistut tilinpäätökset kertovat totuuden suomalaisista yrityksistä. Alma Talentin blogi. <https://www.almatalent.fi/blogi/oikaistut-tilinpaatokset-kertovat-totuuden-suomalaisista-yrityksista/>. Viitattu 28.11.2011.
- Alma Talent 2022. Tunnuslukuopas. Lainojen hoitokate. Verkkojulkaisu. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/lainojen-hoitokate/>. Viitattu 14.5.2022.
- Forbes 2022. Occhiogrosso. Verkkojulkaisu. Päivitetty 13.03.2022. <https://www.forbes.com/sites/garyocchiogrosso/2022/03/16/trends-affecting-the-restaurant-industry-in-2022/>. Viitattu 05-10-2022
- Jyväskylän Yliopisto 2022. Koppa. Laadullinen tutkimus. Verkkojulkaisu. Päivitetty 28.10.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Viitattu 11.10.2022
- Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Vesa Partanen & Pellinen, Jukka 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Kallunki, Juha-Pekka 2022. Tilinpäätösanalyysi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 12.10.2022.
- Kamensky, Mika. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum
- Lindroos, Jan-Erik. & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 29.10.2022.
- Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Malmi, Teemu, Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2006. Balanced Scorecard Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum
- Makkonen, Satu 2022. Jaksotus- ja arvostussäännökset. Taloushallinnon opiskelumateriaalia blogi. <https://smakkonen.com/tilinpaatos/tulon-ja-menon-jaksottaminen/>. Viitattu 22.10.2022.
- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa 2021. Ravintolayritysten määrä. Verkkojulkaisu. Päivitetty 4.2.2022. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/ravintolayritysten-maara.html>. Viitattu 05-10-2022
- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa 2022. Jäsenkysely, Verkkojulkaisu. Julkaistu 13.9.2022. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2022/jasenkysely-energian-ja-elintarvikkeiden-huima-kustannustenousu-painaa-matkailu-ja-ravintola-alaa.html>. Viitattu 12-10-2022-
- Niskanen, Jyrki & Niskanen, Mervi 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Prima Oy
- Patentti- ja rekisterihallitus 2019. Osakepääoman menettäminen. Verkkojulkaisu. https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/muutosilmoitus/osakepaaoma/osakepaaoman_menettaminen.html. Päivitetty 1.7.2019. Viitattu 13.8.2022.
- Rasinaho, Kirsi 2020. Osakeyhtiön tilinpäätös malli. Helsinki: ST-Akatemia Oy
- Selander, Kai & Valli, Vuokko 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Seppänen, Harri 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Suomen tilintarkastajat 2022. Tilintarkastusvelvollisuus. Verkkojulkaisu. <https://tilintarkastajat.fi/tilintarkastus/yhteisojen-tilintarkastus/tilintarkastusvelvollisuus/>. Viitattu 12.10.2022.

Sutinen, Mika 2021. Pelastakaa strategia. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 16.10.2022.

Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon. Tapaustutkimus. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>. Viitattu 1.12.2022.

Tunnuslukuopas 2022. Netvisor. Pdf- tiedosto. <https://netvisor.fi/media/Tunnusluvut-tutuiksi-opas.pdf>. Viitattu 29.10.2022.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. E-kirja. Sanoma Pro, Helsinki. Viitattu 14.10.2022.

Valtioneuvoston asetus ravitsemisliikkeiden aukioloajan väliaikaisesta rajoittamisesta tartuntataudin leviämisen ehkäisemiseksi 173/2020, <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20200173>. Viitattu 7.10.2022

Visma 2022. Kirjanpidon sanakirja. Liikearvo. Verkkojulkaisu. <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/l/liikearvo/>. Viitattu 2.9.2022.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja. Lisäksi E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 29.11.2022.

Yrityksen perustaminen.net julkaisuaika tuntematon. Yrityksen arvot, missio ja visio. Verkkojulkaisu. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>. Viitattu 29.10.2022

Yritystutkimus ry 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Verkkojulkaisu. http://yritystutkimusry.fi/wp-content/uploads/2021/04/Yritystutkimuksen_Tilinpaaotosanalyysi.pdf. Viitattu 23.6.2022

LIITE 1: TYÖTYTYTYVÄISYYSKYSELY

Vastaa väittämiin, joka kuvaa sinua parhaiten (1 huonosti, 2 melko huonosti, 3 en osaa sanoa, 4 melko hyvin, 5 hyvin)

	1	2	3	4	5
Olen kokenut työni kuormittavaksi					
Koen tulevani kuulluksi työssäni					
Uskallan ilmaista ideani ja huoleni					
Koen olevani yritykselle merkityksellinen					
Tiedän yritykseni strategiset tavoitteet					
Tiedän osuuteni niiden toteuttamisessa					
Saan riittävästi palautetta työstäni					
Olen saanut riittävästi opastusta työssäni					
Koen onnistumista työssäni					

Kuvaile työpaikkasi ilmapiiriä ja työyhteisöä. Kuinka haluaisit tätä osa-aluetta kehittää?

Missä osa-alueessa kaipaat lisää tukea esihenkilöltäsi?

Mitä muita asioita haluaisit tuoda esille?