



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

HANNELE KOIVULA

# **Balanced Scorecardin hyödyt mikroyritykselle**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2024

## TIIVISTELMÄ

Koivula, Hannele: Balanced Scorecardin hyödyt mikroyritykselle  
Opinnäytetyö, AMK  
Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto  
Maaliskuu 2024  
Sivumäärä: 41

Opinnäytetyön aiheena oli Balanced Scorecard mittariston muodostaminen kohdeyritykselle. Tavoitteena työssä oli auttaa kohdeyritystä löytämään keinot liikevaihdon kasvattamiseen, kannattavuuden parantamiseen, siirtää kohdeyrityksen strategia arkiseen työskentelyyn sekä BSC:n hyötyjen selvittäminen mikrokokoluokan yrityksessä.

Opinnäytetyö esitteli Balanced Scorecardin eli tasapainotetun mittariston perusteet, hyödyt ja haasteet. Opinnäytetyössä käytiin läpi myös mittariston mittarinen valintaperusteet ja strategian sekä vision oleelliset yhteydet BSC mittaristoon.

Kohdeyritykselle luotiin opinnäytetyönä tasapainotettu mittaristo ja toimintaohjeet sen käyttöön. BSC mittariston laadinnassa otettiin huomioon mikrokokoluokan yrityksen erityispiirteet mittariston suhteen. Työssä selvitettiin BSC mittariston soveltumista pieniin mikrokokoluokan yrityksiin, joiden tarpeet eroavat kokoluokaltaan suuremmista yrityksistä.

Opinnäytetyön tutkimusote oli kvalitatiivinen ja lopputuloksena opinnäytetyöstä muodostettiin toiminnallinen ratkaisu kohdeyrityksen käyttöön. Kohdeyritys oli tyytyväinen lopputuloksena syntyneeseen mittaristoon.

Opinnäytetyössä todettiin BSC:n soveltuvan myös mikrokokoluokan yrityksiin, tietyin reunaehdoin. BSC:n luominen mikrokokoluokan yritykselle vaatii yrityksen kokoluokan huomioimisen koko mittariston luomisprosessin aikana.

Avainsanat: tasapainotettu mittaristo, mikroyritykset, kannattavuus

## Abstract

Koivula, Hannele: Benefits of Balanced Scorecard in Small Business

Bachelor's thesis

Bachelor of Business Administration

March 2024

Number of pages: 41

The topic of the thesis was the creation of a Balanced Scorecard for the target company. The aim of the thesis was to help the target company to find ways to increase its turnover, improve profitability and transfer its strategy into everyday work and to find out the benefits of the BSC in a micro-sized company.

The thesis presented the basics, benefits, and challenges of the Balanced Scorecard. The thesis also discussed the criteria for the selection of indicators and the essential links between strategy and vision and the BSC.

A Balanced Scorecard was created for the target company as a thesis, together with guidelines for its use. The BSC dashboard was developed considering the specific characteristics of a micro-enterprise regarding the dashboard. The study examined the suitability of the BSC for small micro-scale enterprises, whose needs differ from those of larger enterprises.

The research approach was qualitative, and the thesis resulted in a functional solution for the target company. The target company was satisfied with the resulting dashboard.

The thesis found that the BSC is also suitable for micro-sized companies, subject to certain conditions. The creation of a BSC for a micro-scale company requires that the size of the company is considered throughout the process of creating the dashboard.

Keywords: balanced scorecard, micro-enterprises, profitability

## ALKUSANAT

Haluan kiittää mielenkiintoisen opinnäytetyön mahdollistamisesta toimeksiantajayritystä. Kiitokset myös opinnäytetyön ohjaajalleni työlle antamastaan panoksesta sekä innostuksen ylläpitämisestä. Viimeiseksi haluan kiittää perhettäni merkittävästä tuesta opinnäytetyön tekemisen aikana.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 TYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	7
2.1 Työn tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma.....	7
2.2 Teoreettinen viitekehys.....	9
3 BALANCED SCORECARD .....	10
3.1 Visio ja strategia .....	11
3.2 Näkökulmat .....	12
3.3 Mittarien valinta ja määrittäminen .....	15
3.4 Strategiakartta ja kriittiset menestystekijät.....	16
3.5 BSC:n käyttö strategisen johtamisen työkaluna .....	17
4 BALANCED SCORECARDIN HYÖDYT .....	18
4.1 Yleiset hyödyt .....	19
4.2 Hyödyt mikroyrityksen kannalta .....	20
4.3 Haasteet hyötyjen vastapainona .....	21
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	22
5.1 Menetelmät.....	22
5.2 Aineiston keruu.....	26
5.3 Luotettavuus ja työn eettisyys .....	26
5.4 Aiheen rajaus .....	28
6 BSC:N LAADINTA KOHDEYRITYKSELLE .....	29
6.1 Projektin aloittaminen .....	29
6.2 Strategian ja vision selkeyttäminen .....	30
6.3 Yrityksen X kriittiset menestystekijät ja strategiakartta .....	31
6.4 Mittarien valitseminen.....	32
6.5 Toimintaohjeistuksien laatiminen.....	34
7 POHDINTA JA YHTEENVETO .....	36
LÄHTEET.....	39
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNGOT .....	41

## 1 JOHDANTO

Vastaperustetuissa yrityksissä on paljon työtä tehtäväksi ja tämä korostuu erityisesti mikrokokoisissa (alle 10 henkilöä työllistävissä) yrityksissä, joissa yritystä on perustamassa yksittäinen ihminen tai muutaman henkilön ryhmä. Tehtävien lisäksi on paljon myös ajatuksia toiminnan tulevaisuudesta ja kehittämisestä. Kuitenkin samalla kun yritystoimintaa käynnistää, ei usein ole resursseja miettiä varsinaista toiminnan strategiaa tai ainakaan välineitä sen toteuttamiseksi pidemmällä aikavälillä. Nämä kysymykset nousevat uudelleen esille, kun toiminta on jo käynnistynyt ja joltain osin vakiintunut. Usein toiminta on myös alkanut laajentua – osittain hallitusti ja osittain hallitsemattomasti. Mikroryrittäjän edessä on tällöin täysin uuteen aihekokonaisuuteen tutustuminen ja myös oman toiminnan kriittinen tutkiminen, onnistuneen jatkokehittymisen mahdollistamiseksi.

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo on yksi Suomen ja koko maailman suosituimmista toiminnan strategiseen ohjaukseen käytetyistä apuvälineistä (Vuorinen, 2023, s. 56). BSC:n pohjana toimii yrityksen arvolutaus eli se, miten yritys pystyy antamaan lisäarvoa niin omistajilleen kuin asiakkailleen toimintojensa kautta. BSC on keino tuoda tätä arvolutausta näkyväksi osaksi arkista suorittavaa työtä ja siten auttaa koko yrityksen strategisessa ohjauksessa. (Kaplan ym., 2007, s. 54–56.) Erityisesti nuorilla yrityksillä kokoluokasta välittämättä olisi mielestäni tärkeää olla perusteet yritystoiminnalle mietittynä ja sisäistettynä. Mikäli yrityksellä ei ole toiminnan tukevaa pohjaa mietittynä, on myös toiminnan rakentaminen huojuvaa ja helposti epäloogisesti etenevää eikä toiminta ole niin tuottavaa kuin voisi olla.

Tässä opinnäytetyössä esittelen BSC:n perusteet sekä tarkastelen BSC:n tuomaa hyötyä, erityisesti mikrokokoluokan yrityksille. Suomalaisista yrityksistä vuonna 2021 oli mikrokokoluokan yrityksiä 96,6 % kaikista yrityksistä (Suomen

virallinen tilasto, 2022). Luku on suuri ja suunta on ollut yhä kasvava, joten aihe koskettaa suurta joukkoa suomalaisia. Laadukkaalla toiminnan strategisella ohjauksella sekä johtamisella näistä mikrokokoluokan yrityksistä voitaisiin saada merkittävästi uusia työpaikkoja sekä tietenkin laadukkaita palveluita ja tuotteita asiakkaille tai asiakasyrityksille.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsittelen BSC:tä käsitteenä, tarkastelen strategian ja vision liittymistä aiheeseen, BSC:n mittaristojen mittarien valinnan perusteita sekä BSC:n hyötyjä ja näiden hyötyjen mukanaan tuomia haasteita. BSC:stä on kehitetty hyvin monenlaisia versioita ja muunnelmia, mutta niitä ei tässä työssä käsitellä. Työssä ei myöskään tehdä vertailua muihin vastaaviin toiminnan kehittämisen mittaristoihin. Työn toiminnallisessa osuudessa luodaan tasapainotettu mittaristo mikrokokoiselle kohdeyritykselle toiminnan ja kannattavuuden kehittämiseksi.

## 2 TYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Työn tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona yritykselle X, joka tahtoo kehittää toimintaansa ensisijaisesti tuloksellisesti kannattavammaksi, mutta myös prosesseiltaan tehokkaammaksi, paremmin asiakkaitaan ymmärtäväksi sekä henkilökuntaansa kuulevaksi yritykseksi. Yritys X on nuori, mikrokokoluokan yritys, joka toimii B2C vähittäismyyntialalla sekä B2C palvelumyyntialalla. Työn toteutuksesta on rajattu pois B2C palvelumyynti ja tässä työssä keskitytään vain B2C vähittäismyyntitoimintoon.

Yrityksellä ei ole toistaiseksi käytössä lainkaan mittaristoja, joiden tuloksia seurattaisiin säännöllisesti. Strategia ja visio ovat olemassa, mutta ne ovat olleet lähinnä kirjoitettuna paperille, eikä viety käytännön arkityöhön. Yritys X näkee kasvupotentiaalia liikevaihdossaan, mutta selkeät suuntaviivat kohti tätä

kasvua puuttuvat ja liiketulos ei kehity halutusti. Tutkimuksella pyritään siis vastaamaan todelliseen, työelämästä nousseeseen ongelmaan ja tarpeeseen.

Työn toimeksiannon tavoitteena on siten luoda Yritykselle X vähittäismyyntitoimintoon mittaristo, jonka avulla toiminnan osa-alueiden ja tuloksen kehittymistä on helppo seurata säännöllisesti sekä yrityksen on mahdollista arvioida strategian ja vision toteutuminen käytännön työssä. Yritys X on toivonut mittariston perustuvan BSC-menetelmään. Työn pyrkimyksenä on luoda yritykselle juuri kyseenomaisen yrityksen tilannetta ja kasvua parhaiten tukevat mittarit, jotka mittaavat oleellisia ja strategiaa tukevia parametrejä. Mittarien määrässä otetaan huomioon tarkoituksenmukainen laajuus mittaristolle, yrityksen kokoluokka huomioiden. Tavoitteena on luoda mittaristo jokapäiväisen strategisen työn tueksi. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja toimeksiantajayritys voi halutesaan käyttää lopputuloksena tuotettua mittaristoa yrityksessään.

Tutkimusongelmana on, että miten yrityksen X vähittäismyyntitoiminnon liike-tulosta voidaan parantaa. Alustava tutkimuskysymys voidaan johtaa suoraan tutkimusongelmasta: Mitkä tekijät vaikuttavat liiketulokseen? Kun alustavaa tutkimuskysymystä käsittelee eteenpäin ja siirtyy miettimään liiketuloksen syntymistä, saadaan todelliset tutkimuskysymykset nostettua esille; Miten liikevaihtoa saadaan kasvatettua? Miten kannattavuutta saadaan parannettua?

Työn ensisijainen tavoite on

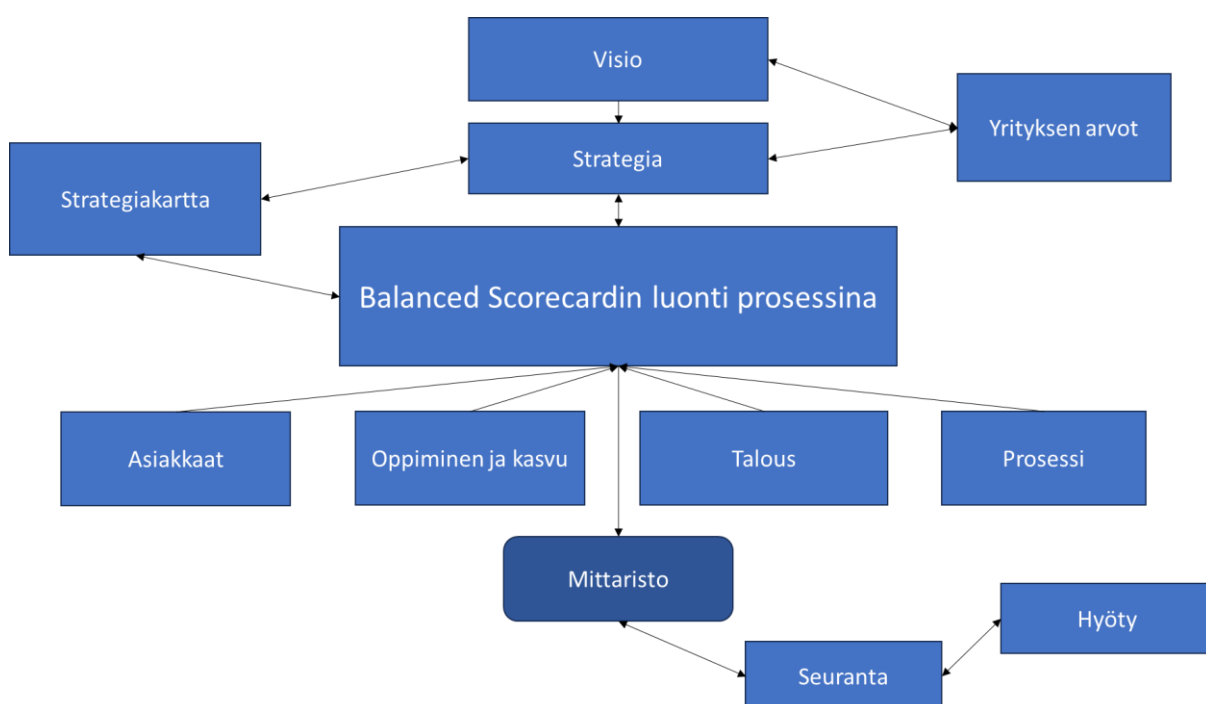
- Auttaa Yritys X:ää löytämään keinot liikevaihdon kasvattamiseen ja kannattavuuden parantamiseen

Työssä toissijaisina tavoitteina ovat

- Auttaa Yritys X:ää siirtämään strategia jokapäiväiseen työskentelyyn
- Selvittää BSC:n soveltumista mikrokokoluokan yrityksen toiminnan tukemiseen

## 2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys pyrkii sijoittamaan tehdyn tutkimuksen alalla jo olevaan ja ilmestyneeseen teoretietoon ja havainnollistamaan näiden keskinäisiä suhteita (Kananen, 2015, s. 32). Teoreettinen viitekehys auttaa avaamaan työn keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Tämän työn teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Työn teoreettinen viitekehys

Toiminnallisen työn tarkoituksena on luoda BSC mittaristo kohdeyritykselle X. BSC:n suunnittelu ja toteutus pohjautuu vahvasti yrityksen omaan visioon, strategiaan ja yrityksen arvoihin, jonka vuoksi ne ovat kuviossa yläreunassa kaiken pohjana. Strategiaa voidaan lähestyä esimerkiksi strategiakartan kautta, jolloin strategian eri osa-alueiden keskinäiset suhteet tulevat helpommin hahmotettavaksi. Pienissä, mikrokokoluokan yrityksissä strategia on usein yksinkertaisempi eikä strategiakartta ole välttämätön, mutta yhtään suuremmissa yrityksissä sitä kannattaa hyödyntää.

BSC:n perusajatus perustuu valmiin mittariston tasapainottamiseen eri osalueiden suhteen, jonka vuoksi eri BSC:n näkökulmat ovat myös keskeisessä roolissa työssä ja siten teoreettisessa viitekehyksessä. Tasapainotettuna mittaristo antaa strategiaa tukevaa ohjausta eikä mittaa vain suppeasti jotain osaluetta.

Työn aiheeksi on nostettu erityisesti BSC:n yritykselle antama hyöty. Hyöty saavutetaan mittariston luomisprosessilla ja mittariston aktiivisen käytön sekä seurannan kautta. Seuraamalla mittariston antamia mittareita saadaan todennettua, kuinka strategia toteutuu yrityksessä.

### 3 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo on konkreettinen väline, jolla kohteena olevaa yritystä johdetaan kohti haluttua päämäärää (Kankkunen ym., 2005, s. 104). Usein pohjimmainen päämäärä on yrityksen kannattavuuden parantaminen (Vuorinen, 2023, s. 52). BSC mittaristo ei ole vain operatiivinen mittaristo, vaan parhaassa käytössään se on merkittävä strategisen ohjauksen apuväline, joka auttaa näkemään toimien vaikutukset pidemmälle tulevaisuuteen (Kaplan & Norton, 1996, s. 10). Mittaristossa päämäärien sekä välitavoitteiden täytyy olla selkeästi määritellyt ja sisältää mahdollisuuden mitata päämäärään pääsemistä erikseen asetetuilla mittareilla (Kankkunen ym., 2005, s. 104). BSC:tä käyttää arviolta 57 % kansainvälisistä yrityksistä (Balanced Scorecard Institute, n.d.).

BSC menetelmänä on syntynyt, kun tiedostettiin tarve yhdistää pitkäaikaisen kilpailukyvyn ylläpito sekä perinteiseen taloudenhallintaan perustuvan liiketoiminnan ohjaus. Menetelmässä on mukana perinteisiä talouteen liittyviä näkökulmia, mutta myös näkökulmia, joiden avulla tarkastellaan yrityksen kykyä antaa lisäarvoa organisaationsa yhteistyötahoille nyt ja tulevaisuudessa. Pelkkä talouteen peilautuva päätöksenteko on aina historian tiedolla johtamista, mutta

kun mittaristoon BSC:n avulla otetaan mukaan yrityksen visioon ja strategiaan pohjautuvia näkökulmia, saadaan mukaan näkymiä yrityksen tulevaisuudesta. (Kaplan & Norton, 1996, s. 7–8.) Keskeistä on siis kyetä muuttamaan visio toimintasuunnitelmien ja mittarien kautta operatiiviseksi toiminnaksi (Vuorinen, 2023, s. 51).

Mittariston perusajatus koostuu nimenomaan keskinäiseen tasapainoon erilaisten mittaristossa olevien näkökulmien suhteen: talouteen perustuvan tiedon ja muun ohjaukseen käytettävän tiedon, historian tuoman tiedon ja tulevaisuuden suunnan antaman tiedon, organisaation sisäisten ja ulkoisten prosessien sekä objektiivisen, helposti mitattavan, ja subjektiivisemmän tuloksen seurannan suhteen. (Kaplan & Norton, 1996, s. 8–10.) BSC auttaa mittaamaan oikeaa asiaa, oikealla tavalla sekä hyödyntämään saatua tietoa yritystä hyödyttäen (Bourne & Bourne, 2007, s. 34).

### 3.1 Visio ja strategia

Balanced Scorecard pohjautuu aina yrityksen visioon ja strategiaan. Tämän takia BSC ei ole toistettavissa sellaisenaan toisessa yrityksessä vaan se täytyy aina rakentaa kullekin yritykselle. (Malmi ym., 2006, s. 61.)

Visio on tavoitteellinen määränpää yrityksen tilanteesta tietyn ajanjakson kulluttua. Vision tulisi olla realistinen, mutta kuitenkin sellainen, johon vielä nykyisessä tilanteessa ei yllätä vaan, jonka saavuttamiseen täytyy tehdä töitä. Visio olisi tärkeää muistaa myös sitoa johonkin ajanjaksoon eli vision saavuttamiselle on asetettava jokin oikea tavoite eikä niin, että visio nähdään kaukaisena tavoitteena, johon ei oikeastaan koskaan yletetä eikä oikeastaan olisi tarkoituskaan ylittää. (Malmi ym., 2006, s. 62.)

Strategian määrittely ei ole yksinkertaista, mutta BSC:n yhteydessä se voitaisiin määrittellä reitiksi, jonka avulla erikseen määritelty visio aiotaan saavuttaa. Strategian voidaan ajatella lähtevän johdon tasolta ja kertovan suuntaa, johon johto haluaa yrityksen etenevän. Nykyään on tavallista luoda erilaisille

yksittäisille osa-alueille omat strategiansa (kuten esimerkiksi kilpailustrategia, henkilöstöstrategia ja rahoitusstrategia), mutta BSC:n yhteydessä kuitenkin puhutaan koko yrityksen yhteisestä, samaan määränpään suuntaavasta strategiasta. (Malmi ym., 2006, s. 63–64.) Hyvä strategia vastaa kysymyksiin: minne, miksi ja miten. Muita strategian määritelmiä ovat liiketoiminnan teoria, kannattavuuden kaava tai menestyksen resepti. (Vuorinen, 2023, s. 14–15.)

Strategiaa voidaan kuvata myös erilaisten syy-seuraussuhteiden välisinä todennäköisyyksinä. Jos halutaan suunnata tiettyyn suuntaan, on todennäköistä, että tekemällä tietyt päätökset, päästään todennäköisesti haluttuun suuntaan. Strategia on siis valintoja erilaisten vaihtoehtojen välillä, mihin suuntaan halutaan ja millä tavoin. Strategiasta puhuttaessa on oleellista tiedostaa vastuu, jonka strategisia päätöksiä tekevät kantavat. Strategiset päätökset voi tehdä johto, tai johto voi delegoida strategian valmistelua myös alemmille tasolle. (Malmi ym., 2006, s. 65–66.)

### 3.2 Näkökulmat

Perinteisessä Balanced Scorecardissa on neljä näkökulmaa; taloudellinen-, asiakas-, sisäisen prosessin sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat (Kaplan ym., 2007, s. 19.). Uudemmissa versioissa puhutaan talous-, asiakas-, prosessi- sekä oppimisen ja uudistumisen näkökulmista (Vuorinen, 2023, s. 51). On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että kaikki näkökulmat ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa erilaisten syy-seuraussuhteiden kautta eikä niitä voi pitää täysin itsenäisinä kokonaisuuksina. (Kaplan ym., 2007, s. 19.)

Jokaista näkökulmaa tulisi vielä tarkastella erikseen kriittisten menestystekijöiden, strategisten tavoitteiden, avainmittareiden ja toimintasuunnitelmien osalta (Vuorinen, 2023, s. 51). Näkökulmien kautta on tarkoitus lisätä organisaation kaikkien eri osien kattavaa ymmärrystä yrityksen koko henkilöstölle tulevaisuuden suunnasta (Kaplan & Norton, 1996, s. 147–148).

## **Taloudellinen näkökulma**

Taloudellinen näkökulma luo pohjan koko BSC:lle ja sen muille näkökulmille. BSC:n taloudellisen mittariston tulisi ottaa huomioon yrityksen sen hetkinen kasvuvaihe ja siten suuntautua pidempiaikaiseen taloudelliseen johtamiseen ennemmin kuin lyhyen tähtäimen tuloksen hallintaan. Taloudelliset mittarit eivät saa olla ristiriidassa muiden näkökulmien mittarien kanssa. On myös hyvä huomioida, että samat mittarit eivät edes talousnäkökulmassa sovellu kaikille yrityksille, sillä jokaisella yrityksellä on omannäköinen strategia. Kasvuyrityksessä taloudellinen fokus on erilainen kuin jo vakiintuneessa, tasaista tuottoa hakevassa yrityksessä. (Kaplan & Norton, 1996, s. 47–48.) Menestyäkseen taloudellisesti, yrityksen tuotteiden tai palveluiden pitää vastata markkinan kysyntään tuottamalla lisäarvoa niitä käyttäville asiakkaille (Kankkunen ym., 2005, s. 104).

Voidaan kuitenkin yleisesti sanoa, että taloudellisessa näkökulmassa oleellista ovat riskienhallinta, kustannusten hallinta ja resurssien kohdentaminen. Taloudellisen näkökulman alle summautuu myös vastuu osakkeen omistajille lisäarvon tuottamisesta. (Kaplan ym., 2007, s. 20.) Taloudellisen näkökulman mittarit voivat liittyä esimerkiksi liiketoiminnan kasvuun liittyviin mittareihin, kustannusten hallintaan tai pääoman tuottoon, mutta valinta tulee tehdä aina strategia huomioiden (Kaplan & Norton, 1996, s. 51–57). Kannattavuudesta puhuttaessa on syytä täsmentää mitä sillä tarkoitetaan, halutaanko omistajille osinkoja, haluammeko vahvistaa kassavirtaa tai yrityksen vakavaraisuutta vai jostain muuta taloudellista päämäärää (Tuominen, 2002, s. 36–37).

## **Asiakasnäkökulma**

Asiakasnäkökulmassa pyritään maksimoimaan asiakasarvo ja saada asiakassuhde muuttumaan yksittäisen ostoksen sijaan toistuviksi, tyytyväisen asiakkaan, ostoiksi. Tyytyväinen asiakas ostaa myös muita yrityksen tuotteita tai palveluita helpommin. Tämän kaltaisen arvon luominen asiakkaalle muuttuu syy-seuraussuhteen avulla myös taloudelliseksi hyödyksi. (Kaplan ym., 2007, s. 20–21.) Yrityksen tuote voi olla onnistunut, mutta mikäli sitä ei markkinoida

asiakasta ajatellen, ei kauppaa välttämättä muodostu. Yrityksen on siis tärkeää tuntea asiakkaansa ja ymmärtää omat asiakasryhmänsä jo strategian tasolla. (Kaplan & Norton, 1996, s. 63–65.)

Tyypillisimmät asiakasnäkökulman mittarit liittyvät asiakaspalveluun, asiakkaan kokemaan arvoon tai yleiseen maineeseen/käsitykseen yrityksestä (Kaplan & Norton, 1996, s. 74, 85). Asiakasnäkökulmalla on selkeä yhteys taloudelliseen näkökulmaan mahdollistamalla taloudellisen tuloksen muodostumisen (Kaplan & Norton, 1996, s. 63).

### **Sisäisten prosessien näkökulma**

Sisäisissä prosesseissa on ymmärrettävissä eroja eri yrityksiä välillä, mutta on kuitenkin havaittavissa useimpia yrityksiä yhdistävä arvoketju, johon kuuluu tuotteen tai palveluun innovaatioon liittyvät prosessit, varsinaiseen tuotteen valmistamisen tai palvelun tuottamisen prosessit sekä myynnin/toimituksen jälkeiset prosessit (Kaplan & Norton, 1996, s. 96–97). Sisäisten prosessien näkökulmassa keskiössä on näiden strategisten prosessien hiominen sellaisiksi, joista voidaan saada suuremmassa mittakaavassa toimiessaan merkittäviäkin synergiaetuja tai tehostusetuja yrityksen sisällä. Toimivat prosessit tuovat siten suoraa hyötyä asiakkaille sekä osakkeenomistajille. (Kaplan ym., 2007, s. 21–22.)

Tyypillisesti eniten rahaa yrityksissä kuluu innovaatioprosesseihin. Yritys on usein kasvanut hiljalleen näiden prosessien ympärille, eikä prosesseja ole tutkittu perusteellisesti. Toisaalta juuri nämä prosessit ovat yrityksen elinvoimaisuuden kannalta kaikkein oleellisimmat. (Kaplan & Norton, 1996, s. 97–99.)

### **Oppimisen ja kasvun näkökulma**

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa merkitystä yritystoimintaan luodaan kriittistä henkistä omaisuutta kartuttamalla. Keinoja tämän aikaansaamiseen on useita, mutta henkilöstön kouluttaminen, johtajuuden kehittäminen ja yrityskulttuuriin panostaminen ovat olennaisia osia. Henkistä pääomaa

kartuttamalla on myös mahdollista tehostaa sisäisiä prosesseja. (Kaplan ym., 2007, s. 23.) Tätä näkökulmaa voidaan kutsua myös henkilöstön näkökulmaksi (Vuorinen, 2023, s. 55).

Tämä näkökulma yhdistää kaikki muut näkökulmat muodostamaan yhdessä loistavan lopputuloksen. Oppimisen ja kasvun näkökulma on muodostunut, sillä perinteisessä vain talouteen painottuvassa johtamisessa on havaittu, että pelkkä lyhyen aikavälin tulokseen keskittyvä johtaminen ei saa ylläpidettyä tai ainakaan parannettua yrityksen selviytymistä muiden näkökulmien alueilla. Tässä näkökulmassa tiivistyy BSC:n ajatus tulevaisuuden strategisesta johtamisesta, sillä oppimiseen ja kasvuun panostamisella tässä hetkessä kerätään tulosta tulevaisuudessa. (Kaplan & Norton, 1996, s. 126–127.) Klassinen talouden kautta tapahtuva ajattelu näkyy siinä, että taloudellisesti haasteellisena aikana ensimmäisenä leikataan koulutusbudjetista ja saadaan entistä suuremmat vahingot aikaiseksi (Tuominen, 2002, s. 64).

### 3.3 Mittarien valinta ja määrittäminen

Hyvässä BSC:ssä tulisi olla sekoitus sekä lopputulosta mittaavia indikaattoreita kuin tehokkuuteen liittyviä parametrejä (Kaplan & Norton, 1996, s. 150). Mittarien määrään ei ole yksiselitteistä vastausta. Tyypillisesti jokaiseen neljään näkökulmaan valitaan neljästä seitsemään erilaista mittaria, monilla yrityksillä mittarien yhteismäärä on 25 mittaria. Mikäli näistä jokainen on kuitenkin täysin itsenäinen mittari, joka mittaa itsenäistä kokonaisuutta, voi jo 10 mittaria olla liikaa järkevästi hallittavaksi. (Kaplan & Norton, 1996, s. 162.) Mittareista 80 % tulisi mitata muita asioita kuin talouteen liittyviä (Vuorinen, 2023, s. 56). Mittariston mittarien on syytä myös olla sellaiset, joihin yritys ja yrityksen työntekijät omilla toimilla pystyvät vaikuttamaan, näitä mittareita voidaan kutsua ajurimittareiksi. Seurantamittareiksi taas kutsutaan mittareita, joista johto voi seurata muutoksien aiheuttamaan vaikutusta. Mittarit eivät myöskään saisi mitata itsestään selviä asioita. (Malmi ym., 2006, s. 64; Vuorinen, 2023, s. 52.)

Mittaristoa laatiessa olisikin hyvä pitää strategia vahvasti mielessä ja muistaa, että tarkoitus on saada juuri tämän yrityksen strategia kokonaisuudessaan ja yhtenäisesti näkyviin. Mittarien valinnan tulisi tukea toisiaan ja nivoutua suuremmaksi syy-seurausverkostoksi, jossa kaikki linkittyvät ainakin jollain tasolla toisiinsa. (Kaplan & Norton, 1996, s. 163–164.) Mittariston luomisen tukena voidaan käyttää strategiakarttaa, joka mainittiin aiemmassa aiemmin tässä luvussa. Strategiakartasta ei ole usein järkevää ottaa kaikkia esiin nousseita syy-seuraussuhteita vaan valita oleellimmat mittareiksi. (Malmi ym., 2006, s. 64.)

Edelleen voidaan myös muistuttaa, että BSC:n tarkoitus ei ole mitata diagnostisia asioita eli suoraa tietoa yrityksen tilasta vaan strategisia mittareita eli niitä, jotka kertovat onnistumisesta suhteessa yrityksen valitsemaan strategiaan. Näiden merkityksen erottaminen on oleellista, sillä diagnostiset mittarit eivät reagoi ennen kuin ollaan jo ongelmissa, kun taas strategisten mittarien tarkoitus on havaita ongelmat jo ennen kuin ne ovat todellisesti vielä tapahtuneet. (Kaplan & Norton, 1996, s. 163–164.) Mittaristoa täytyy varautua ja sitoutua seuraamaan säännöllisesti ja parantamaan niitä, mikäli huomataan etteivät ne vastaa haluttua (Tuominen, 2002, s. 97). Täytyy myös muistaa, että BSC:n käyttö ei poissulje mahdollisuutta seurata arkisessa työssä myös muunlaisia mittareita, mutta kaikkia mittareita ei kannata ottaa BSC:hen (Kaplan & Norton, 1996, s. 163–164).

Onnistuneen BSC:n kautta on mahdollista kertoa mikä yrityksen strategia on, ilman varsinaisen strategian näkemistä (Kaplan & Norton, 1996, s. 166). BSC perustuu myös aina ajatukseen, että yrityksen on loppujen lopuksi tarkoitus tuottaa varallisuutta yrityksen osakkeen omistajille (Kankkunen ym., 2005, s. 104).

### 3.4 Strategiakartta ja kriittiset menestystekijät

Strategia on oikeastaan ketju syitä ja niistä seuraavia tuloksia. BSC:tä laadittaessa olisikin oleellista löytää nimenomaan syyt seurausten takana ja ottaa

tarkempaan analyysiin juuri ne ja edelleen näistä löytää oikeat ennakoivat mittarit mittaristoon. Mittariston mittarit eivät toimi yksittäisinä vaan ovat osa kokonaista, tasapainoista mittaristoa, joten myös mittariston mittarien eri näkökulmien keskinäiset suhteet tulisi hahmottaa ja niistä voidaan koostaa syy-seurausverkosto. Tämä syy-seurausverkosto voidaan kuvata myös graafisesti. (Kaplan & Norton, 1996, s. 30–31.)

Näiden strategisten syy-seuraussuhteiden selventämiseksi voidaan myös luoda yrityksen strategiakartta. Strategiakartta kuvaa strategian eri osa-alueet ja kuvaa niiden keskinäisiä syy-seuraussuhteita visuaalisessa muodossa. Strategiakartta muodostuu helposti monimutkaiseksi, kun mukaan otetaan kaikki syy-seuraussuhteet, mutta toisaalta strategiakartta kuitenkin toimii usein kirjallista selvitystä selkeämpänä kuvauksena yrityksen strategiasta ja tukidokumenttina BSC:tä suunniteltaessa. Strategiakartta auttaa tuomaan ilmi myös asioiden keskinäisiä aikasuhteita, mikäli se luodaan myös tämä näkökulma huomioiden. (Freeman, 2014, s. 58–59; Malmi ym., 2006, s. 67–68.) Strategiakarttaa voidaan käyttää myös testaamaan strategisia oletuksia, vaikuttaako ennalta pohditut reitit todella toisiinsa linkittyneiltä vai ovatko ne todellisuudesta irrallisia (Niven, 2014, s. 160).

Kriittiset menestystekijät ovat toinen mahdollinen lähestymistapa BSC:n rakentamiseen. Kriittiset menestystekijät ovat niitä seikkoja, joissa yrityksen täytyy onnistua erinomaisesti, jotta yrityksen menestys on taattua. Näissä kriittisissä menestystekijöissä tulee huomioida, että niiden täytyy yrityksellä olla mahdollisuus vaikuttaa näihin sekä tekijöiden tulee olla merkityksellisiä yrityksen kannalta. Kriittisissä menestystekijöissä tulee ottaa huomioon BSC:n kaikki neljä eri näkökulmaa ja yrityksen strategia sekä visio. (Määttä, 2000, s. 95–96.)

### 3.5 BSC:n käyttö strategisen johtamisen työkaluna

Strateginen johtaminen on johtamista, joka mahdollistaa menestyksen pidemmällä aikavälillä. Verrattuna operatiiviseen johtamiseen, joka keskittyy tämän

päivän ongelmiin, strateginen johtaminen katsoo merkittävästi kauemmas, jopa vuosikymmenen eteenpäin. (Vuorinen, 2023, s. 14.) BSC on mainio keino ilmentää yrityksen tulevaisuuden visiota ja sitä kautta strategiaa läpi koko organisaation (Kaplan & Norton, 1996, s. 147). Strategia itsessään ei ole muuta kuin toive tai ajatus tulevaisuudesta, ilman sen tuomista arkipäiväiseen työskentelyyn, siitä ei ole mahdollista edes tulla totta. Oikein toteutettuna ja onnistuessaan BSC luo selkeitä syy-seuraussuhde pareja, jotka edistävät yrityksen strategian siirtymistä arkipäiväiseen työhön. Mittarien kautta tästä työstä saadaan tuloksia, joita pystytään objektiivisesti seuraamaan ja tarkkailemaan edistymistä. (Kaplan & Norton, 1996, s. 149–150.)

Onnistunut BSC tuo ilmi juuri ne kehitystä vaativat seikat, joihin johtajan tulisi erityisesti kiinnittää huomiota pitkäjänteisessä työskentelyssä. BSC myös yhtenäistää koko yrityksen johtajien johtamislinjaa. (Kaplan & Norton, 1996, s. 273, 276). Esimerkkinä voi mainita, että BSC:n arvoja läpikäydessä ei ole tarkoituksenmukaista käydä läpi mitattuja tuloksia vaan syitä saatujen tulosten taustalla (Biazzo & Garengo, 2012, s. 19). BSC voi nostaa esiin esimerkiksi henkilöstöstä tietoja (kuten alentunut työtyytyväisyys), jotka tulisivat tulevaisuudessa vaikuttamaan myös yrityksen talouteen, mutta joihin pystytään BSC:n avulla puuttumaan ajoissa (Vuorinen, 2023, s. 55).

#### 4 BALANCED SCORECARDIN HYÖDYT

Balanced Scorecardin käyttöönotto yrityksessä ei ole yksinkertainen prosessi, ei edes silloin kun puhutaan mikrokokoluokan yrityksistä. Tämän vuoksi on luotu useita erilaisia malleja, joiden avulla BSC:n luominen olisi helpompaa tai yksinkertaisempaa. (Biazzo & Garengo, 2012, s. 23–24.) Merkittävä osa mikrokokoluokan yrityksistä tosin ei tiedä BSC:stä, joten sen mahdolliset hyödyt jäävät kartoittamatta. Toisaalta monet pienet yritykset luontaisesti voivat mitata tai tarkkailla samanlaisia asioita kuin BSC:ssä, mutta vain ilman erikseen rakennettua mittaristoa. (Giannopoulos ym., 2013.)

Todellinen hyöty saadaan, kun mittaristosta saatu tieto pystytään kääntämään varsinaiseen yrityksen johtamiseen (Kaplan & Norton, 1996, s. 19). BSC:n käytössä ei ole kysymys oikeastaan mittaamisesta vaan hallinnasta ja johtamisesta (Kaplan & Norton, 1996, s. 272).

#### 4.1 Yleiset hyödyt

Tärkein hyöty BSC:ssä on yrityksen toimintojen laaja-alainen tutkiskelu sekä strategian merkityksen purkaminen konkreettisiin toimiin (Vuorinen, 2023, s. 57). BSC:n avulla tullaan myös uudelleen analysoiduksi tilanne, onko oikeasti sellainen kuin aiempien mittareiden tai kyselyjen valossa sen oletamme olevan. Oikein tehdyssä mittariston luontiprosessissa tullaan myös miettineeksi, mitkä asiat ovat todellisuudessa tärkeitä yrityksessä strategisesti ja mitkä asiat taas eivät edistä yrityksen menestymistä. (Bourne & Bourne, 2007, s. 18–19.) Usein sanotaankin, että suurin hyöty saavutetaan juuri mittariston rakentamisprosessissa ja siinä suoritettussa tutkiskelussa ja keskusteluissa sekä informoinnissa organisaation alemmille tasoille (Malmi ym., 2006, s. 54).

BSC tarjoaa kerätyn tiedon sellaisessa muodossa, jossa yrityksessä päätöksiä tekevien on helppo seurata yrityksen strategian toteutumista. Mittaristo antaa tarvittaessa tietoa myös lyhyenaikavälin päätöksien tueksi, mutta erityisesti se auttaa ratkaisemaan sellaisia strategisia linjauksia, joita vaaditaan pidemmän ajan kannattavuuden ylläpitämiseksi. Taloudellisen tiedon lisäksi laaja-alainen tieto yrityksen muista tulokseen vaikuttavista näkökulmista otetaan huomioon BSC:n kautta, kun päätöksiä strategisista valinnoista tehdään. (Malmi ym., 2006, s. 48–49.) BSC:n käyttöönotto voi myös vähentää tarvetta budjetointiin, joka on työläs ja aikaa vievä prosessi yrityksissä (Malmi ym., 2006, s. 56).

BSC mittaristo on oivallinen työkalu toimintojen tehostamiseen, erityisesti niiden toimintojen, joissa tehostamista kaivataan eniten (Bourne & Bourne, 2007, s. 18; Vuorinen, 2023, s. 56). BSC myös helpottaa merkittävästi strategian ja vision viestimistä yrityksessä myös johdon alapuolella oleville tasoille, antaen

käytännöllisen lähestymisen siihen mihin yrityksessä todellisuudessa halutaan suunnata ja millaisiin asioihin panostaa. Tällöin yrityksen työntekijöiden on helpompi ymmärtää mitä ja miten yrityksen johto haluaa heidän tekevän. (Bourne & Bourne, 2007, s. 18; Malmi ym., 2006, s. 49.) Mittaristojen kautta toki myös suoraan vaikutetaan työntekijöiden toimiin, joten oikein muodostettu mittaristo suoraan ohjaa työntekijöitä oikeisiin toimiin, sillä he haluavat saada mittariston antaman tuloksen paranevan ja näyttävän, että työntekijä toimii oikein (Bourne & Bourne, 2007, s. 27–28).

Mielestäni merkittävä hyöty BSC:n käytössä on myös oppimisen ja kouluttautumisen huomioiminen. Mikäli yritys ei panosta kouluttautumiseen ja henkilöstön oppimiseen, on melko luonnotonta olettaa, että yritys itsekään voisi kehittyä ja muuttua entistä paremmaksi tai tuottavammaksi. Itsessään mittariston luominen ja sen yhteydessä käytävä keskustelu on oppimista ja kehittymistä, kuten mittaristosta saatavien säännöllisten tulosten ja raporttien analysointi (Bourne & Bourne, 2007, s. 25.)

#### 4.2 Hyödyt mikroyrityksen kannalta

BSC:tä voivat käyttää kaikenkokoiset yritykset, kuten myös voittoa tavoittelemattomat yhdistykset. BSC:tä on versioitu myös yksilön urakehitystä ohjaamaan. (Bourne & Bourne, 2007, s. 4.) Toisaalta varsinaista tutkimustietoa BSC:stä mikroyrityksissä ei juuri ole, sillä pienet yritykset eivät usein joko hyödynnä mittaristoja toiminnassaan lainkaan tai eivät ainakaan noudata standardeitua malleja vaan muokkaavat menetelmää omaan käyttöönsä soveltuvaksi (Biazzo & Garengo, 2012, s. 54). BSC:n voidaan kuitenkin ajatella antavan mikroyritykselle mahdollisuuden käyttää rajallisia resurssejaan juuri niihin toimiin, jotka ovat strategisesti oleelliset ja joita seuraamalla sekä parantamalla saadaan toimintaa entistä paremmaksi (Bourne & Bourne, 2007, s. 23).

Eräässä tutkimuksessa verrattiin kahta saman toimialan pk-yritystä, joista toisella oli käytössään BSC ja toisella ei. Tässä suppeassa tutkimuksessa nousi esille, että BSC:tä käyttävä kiinnittää enemmän huomiota muihinkin kuin

taloudellisiin mittareihin, menestyi paremmin ja strategiset valinnat näkyivät toiminnassa paremmin. (Oliveira ym., 2021.) Toisessa, huomattavasti laajemmassa tutkimuksessa havaittiin positiivinen yhteys BSC:n käytön ja paremman taloudellisen tuloksen sekä innovaatioiden kehittämisen välillä saman alan pk-yrityksiin verrattuna (Malagueño ym., 2018).

#### 4.3 Haasteet hyötyjen vastapainona

Mikäli strategia ei ole huolellisesti laadittu ja johdon tasolla sisäistetty, ei BSC auta suuntaamaan kohti oikeaa ja haluttua tavoitetta (Kaplan & Norton, 1996, s. 16). Mittareita helposti valitaan liikaa tai niillä ei mitata sitä mistä todellisuudessa halutaan saada tietoa (Malmi ym., 2006, s. 31–32).

BSC:n muodostaminen ja ylläpito on melko työlästä ja aikaa vievää, mittaristo on siis jäykkä työkalu nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja vanhentuneena suorastaan vaarallinen ohjaten yritystä täysin väärään suuntaan (Bourne & Bourne, 2007, s. 31; Vuorinen, 2023, s. 57). BSC myöskään ei pysty kuin optimoimaan ja tehostamaan yrityksen toimintaa, se ei luo itsessään uusia innovaatioita. (Vuorinen, 2023, s. 57.) On mahdollista, ettei aina mittaristoa saada edes luotua tai sen luonti epäonnistuu niin ettei sitä saada ajettua oikeasti sisälle yrityksen toimintaan sen puutteellisuuden, vaikean käytön takia tai henkilöstön sitoutumattomuuden takia. Vaikka mittaristo saataisiin käyttöön onnistuneesti, mikäli mittaristoa ei jatkuvasti ylläpidetä, menee aiemmin tehty työ hukkaan. (Bourne & Bourne, 2007, s. 30–31.)

E erityisesti pienissä yrityksissä henkilöstö- tai talousresurssit eivät aina riitä BSC:n aktiiviseen ylläpitoon ja seuraamiseen, käytössä ei välttämättä ole riittäviä toiminnanohjausjärjestelmiä tiedon saamiseen tai tiedon hallinta ja analysointi ei ole objektiivista (Biazzo & Garengo, 2012, s. 55).

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tutkimukselle on ominaista, että on olemassa tutkimusongelma, johon etsitään vastausta erilaisten tutkimusmenetelmien kautta. Tutkimuksen avulla pyritään keräämään tietoa tulevien päätöksien tekemisen tueksi. Tutkimuksessa käytettävät menetelmät valitaan juuri kyseiseen aiheeseen parhaiten sopivaksi eikä tutkimusmenetelmiä voi valita perehtymättä asiaan. Joskus on tarpeen yhdistää useita erilaisia tutkimusmenetelmiä ja joskus jopa erilaisia tutkimusstrategioita. (Kananen, 2014, s. 20–21.)

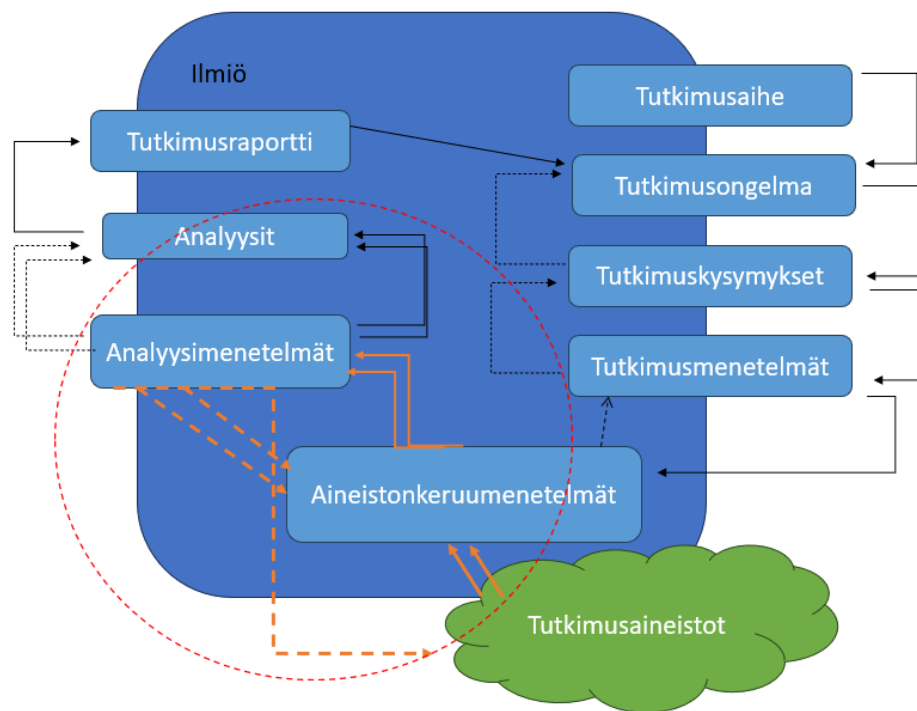
Toiminnallisessa opinnäytetyössäni toteutan kehitysprojektina BSC:n eli tasapainotetun tulokortin kohdeyritykselle X. Kohdeyritys on mikrokokoluokan yritys, joten mittaristoa luodessa tulee ottaa huomioon tämänkokoisen yrityksen erityispiirteet. Kehitysprojekti suoritetaan toimeksiantona kohdeyritykseltä.

### 5.1 Menetelmät

Työelämälähtöinen tutkimus on usein käytännöllistä ja soveltavaa. Tutkimus perusmuodossaan pyrkii selvittämään ja tutkimaan järjestelmällisesti, kun taas soveltava tutkimus pyrkii aikaansaamaan käytännöllistä hyötyä esimerkiksi tuottamalla tai kehittämällä palvelua. (Vilka, 2005, s. 13–14.)

Kvalitatiivinen tarkoittaa laadullista tutkimusta ja kvantitatiivinen tarkoittaa määrällistä tutkimusta. Kvalitatiivisessa työssä tutkimuskysymys liittyy prosesseihin sekä ilmiöiden ymmärtämiseen, kun taas kvantitatiivisessa työssä määrälliseen mittaamiseen (Kananen, 2014, s. 19). Näiden kahden tutkimusotteen välillä on eroja erityisesti aineistonkeruuvaiheessa, jolloin kvantitatiivinen tutkimus etenee lineaarisesti ja kvalitatiivinen syklistä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan määrittellä tutkimussuunnitelma ja otoskoko etukäteen, kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas aineistonkeruuta jatketaan, kunnes aineiston määrä on riittävä (saturaatio saavutettu). (Kananen, 2015, s. 69–70.) Laadullisessa tutkimuksessa tiedon laatu on tiedonmäärää tärkeämpi tekijä (Kananen, 2015, s. 95).

Opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen, sillä opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään kohdeyrityksen toimintatapoja kehittämisprojektin onnistumiseksi. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vasta tutkimuksen kautta pyrkimys selvittää ilmiötä, ei ennen tutkimuksen aloittamista voida suunnitella koko tutkimuksen toteuttamista tarkasti vaan on tarkoituksenmukaista edetä syklisesti, samoja tiedonkeruunkierroksia toistaen (kuvio 2).



Kuvio 2. Kuvaus laadullisesta tutkimusprosessista (mukaillen Kananen, 2014, s. 28)

Laadullisessa työssä päättelyketju etenee yksittäisistä, erillisistä havainnoista kohti kokonaisuutta (Kananen, 2014, s. 19–20). Koska kyseessä on kehittämistutkimus, jonka tarkoituksena on aikaansaada muutos tutkimuksen kohteessa, on tarpeen käyttää useita erilaisia menetelmiä tiedonkeruussa ja tutkimusta voidaan siten pitää monistrategisena tutkimuksena (Kananen, 2014, s. 22). Aineistoa tulee analysoida ja aineiston riittävyyttä arvioitava pitkin työn toteutusta ja lisääntynyttä kerättävä siihen asti, kunnes lisätiedolle ei ole enää tarvetta. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerää pääasiassa tutkija itse. (Kananen, 2014, s. 18–19.) Periaatteessa laadullisessa tutkimuksessa halutaan

havaita eroja eri havaintoyksiköiden välillä, mutta toisaalta jos syventyy etsimään vain eroja, on riskinä, että ei enää pysty analysoimaan tuloksiaan sillä lukuisat eroavaisuudet hankaloittavat yhteisten teemojen havaitsemista. Raakatietoa voikin olla tarpeen yksinkertaistaa ennen analyysiä (Alasuutari, 1999, s. 43).

Tässä opinnäytetyössä toiminnallisen osan kehitystehtävän toteuttamisen menetelminä toimivat pääasiallisesti havainnointi, teemahaastattelut sekä dokumentit. Havainnointi suoritetaan erikseen havainnointiin varattuina hetkinä ja havainnoinnista pidetään havainnointipäiväkirjaa. Haastattelut syntyvät yhteisissä palavereissa yrityksen johdon kanssa. Opinnäytetyössä käytetään hyödyksi myös yrityksen kirjanpitojärjestelmän ja toiminnanohjausjärjestelmän tarjoamia raportteja yrityksen taloudesta, henkilöstöstä ja asiakkaista.

Havainnointi on tutkimusmenetelmänä vanha. Nykyään havainnointia käytetään erityisesti, mikäli tutkittavasta ilmiöstä ei ole juuri aiempaa tietoa eikä esimerkiksi haastatteluiden aiheiden rajaus onnistu ilman havainnoinnin kautta tapahtuvaa tutustumista aiheeseen. (Kananen, 2014, s. 65–66.) Havaintoja tekevä henkilö katsoo asiaa aina omien esitietojensa pohjalta, joten havainnointi on aina valikoiva. Valikointia on positiivista ja negatiivista, joista positiivinen on tietoista havainnointia ja negatiivinen tiedostamatonta. Positiivinen havainnointi tehdään teorialiedon kautta eli havainnot liittyvät tutkimusongelmaan. (Vilkkä, 2006, s. 12–13.)

Tutkimuksessani havainnointi tapahtuu osallistuvana havainnointina, sillä olen jo valmiiksi osa työyhteisöä. Osallistuvaa havainnointia kannattaa suunnata tutkimusongelman kannalta mielekkäisiin asioihin ja havainnointia kannattaa suunnitella etukäteen (Vilkkä, 2006, s. 44). Havainnointi tehdään havainnointipäiväkirjan kautta, sillä ilman dokumentaatiota ei havainnointia voida pitää tieteellisenä tiedonkeruumenetelmänä. Havainnointipäiväkirjan lisäksi havainnointitilanteesta on hyvä kerätä muitakin muistiinpanoja. (Kananen, 2014, s. 67–69.)

Teemahaastattelu on aineistonkeruumuoto, jossa haastattelussa edetään teemojen mukaan, eikä yksittäisiä kysymyksiä ole etukäteen suunniteltu. Haastatteluissa yleensä mukana kaksi osapuolta (tutkija ja haastateltava eli informantti). Tutkija ei voi suoraan käyttää haastateltavan vastauksia tieteellisenä tuloksena, vaan haastattelut vaativat aina analysointia ja tutkijan tulkintaa. Haastateltava käsittelee aihetta subjektiivisesti ja kielellinen monimuotoisuus lisää riskiä sanojen monitulkinnaisuudelle. Haastattelun sanallisten vastausten lisäksi myös non-verbaalinen viestintä eli kehonkieli on merkityksellistä analysoinnin kannalta. Tärkeää on muistaa, että haastattelu on eri asia kuin kysely. (Kananen, 2014, s. 71–72.)

Haastateltavan yksittäisten vastausten avulla pyritään ilmiöstä muodostamaan kokonaiskuva. Vaikka teemahaastattelussa ei jokaista kysymystä suunnitella etukäteen, on kuitenkin tärkeää valmistautua haastatteluun huolellisesti ja miettiä teemahaastattelun avaavia kysymyksiä erityisesti tutkimusongelman kautta. (Kananen, 2014, s. 71–72.) Teemahaastattelu vaatii usein useamman haastattelukierroksen, sillä yhden haastattelukierroksen ja tulosten analysoinnin jälkeen nousee uusia kysymyksiä (Kananen, 2014, s. 76). Tutkimuksessani teemahaastattelua käytetään yrityksen esihenkilöstön ja hallituksen jäsenten haastattelussa. Teemahaastattelurungot esitetään liitteessä 1.

Dokumentit tiedonkeruulähteenä ovat laaja valikoima erilaisia raportteja, muistioita, tilastoja, vuosikertomuksia, verkkosivuja, sähköposteja tai vastaavia tietolähteitä, joita voidaan käyttää tutkittavan ongelman ratkaisemiseen. Dokumentit kuvaavat aina historiaa ja antavat tietoa tilanteen kehittymisestä. Dokumenttien objektiivisuutta tulee pohtia ennen dokumentin käyttöä tietolähteenä, erityisesti tulee miettiä, puuttuuko dokumentista tai dokumenttien joukosta jostain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, jota ei haluta tuoda julki. (Kananen, 2014, s. 90–91.) Tässä opinnäytetyössä dokumentteina käytetään kirjanpito-ohjelmistosta suoraan saatavia tulostettavia kirjanpitoraportteja sekä toiminnanohjausjärjestelmän tuottamia raportteja, sillä näitä on mahdollista luotettavasti ja helposti kerätä. Myös yrityksen visio ja strategia ovat oleelliset dokumentit BSC:n laadinnan kannalta.

## 5.2 Aineiston keruu

Teoriaosan tuoma pohjatieto aiheesta auttaa merkittävästi aineistonkeruun kohdentamisessa. Tutkimuksen toteuttamiseen tarvitaan runsaasti tietoa yrityksen eri toiminnoista, sillä BSC on laaja-alainen katsaus yrityksen toimintoihin. Kaikista neljästä BSC:n eri aihealueesta tulee saada ajantasainen käsitys, jotta reitti kohti visiota ja strategiaa voidaan hahmottaa. BSC:n kehittämis-työssä on myös tärkeää muistaa, että täytyy löytää syyt, jotka ovat johdattaneet tilanteen juuri näihin lukuihin tai tilanteisiin.

Työtä varten keräsin toiminnanohjausjärjestelmistä seuraavia raportteja: las-kutusraportteja useilta eri ajanjaksoilta, tietoja tilauksista, inventaarioraportteja, hävikkiraportteja, seurantaryhmäraportteja, kirjanpidon tuloslaskelma raportteja eri ajanjaksoilta, asiakasmääräraportteja, henkilöstön palkkaus ja sairaslomaraportteja sekä reklamaatioraportteja. Raportit olivat linjassa toistensa kanssa eikä selkeitä ristiriitoja raporttien välillä ollut havaittavissa.

Lisäksi analysoin visiota ja strategiaa yrityksen johdon kanssa teemahaastatteluilla. Ensimmäisessä teemahaastattelussa paikalla oli yrityksen hallituksen jäsen ja haastattelun teemoina olivat visio, strategia, henkilöstö, koetut haasteet ja taloudellinen tilanne. Seuraava teemahaastattelu oli esihenkilön kanssa ja teemoina olivat yrityksen prosessit, henkilöstö ja strategian tilanne arkisessa työssä. Kolmannessa teemahaastattelussa paikalla olivat hallituksen puheenjohtaja sekä aiemmin haastateltu hallituksen jäsen ja teemoina olivat ehdotus mittariston mittareiksi, taloudellinen tilanne, henkilöstö ja strateginen tahtotila.

## 5.3 Luotettavuus ja työn eettisyys

Työn luotettavuuden arvioinnissa käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta tai pysyvyyttä, mikäli sama tutkimus toteutettaisiin myöhemmin uudelleen. Validiteetti taas kertoo, että työssä on tutkittu oikeita asioita. Se liittyy tutkimuksen suunnitteluun ja aineiston oikeaan analysointiin. (Kananen, 2014, s. 147.) Työssäni reliabiliteetti on dokumenttien osalta hyvinkin korkea, sillä noudin itse dokumentit järjestelmistä eikä

niitä toimitettu valmiina minulle. Haastattelutilanteet ovat haasteellisempia toistettavuuden kannalta. Haastatteluissa on riskinä saada erilaiset vastaukset riippuen kysymyksistä ja tilanteesta, erityisesti teemahaastatteluissa, joissa tarkkoja kysymyksiä ei ole etukäteen päätetty. Toisaalta reliabiliteettia pyritään lisäämään haastattelemalla useita henkilöitä samoista teemoista ja vertaamaan haastattelujen vastauksia dokumenteista saataviin faktoihin.

Validiteetin tärkeys työssäni korostui alkuperehtymisen aikana, sillä kokonais käsityksen luominen tilanteesta antaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeää tietoa siitä, millaista tietoa tutkimuksen toteuttamiseen tarvitaan. Validiteetti lisääntyy toiminnallisessa työssä, kun esimerkiksi haastatteluja toteutetaan useammassa kierroksessa ja tarpeellista sekä oikeaa tietoa saadaan syvennettyä tietämyksen lisääntyessä aiheesta.

Opinnäytetyötä suorittaessani on otettava huomioon, että olen työskennellyt yrityksessä, johon työ suoritetaan, sen perustamisesta asti. On siis ymmärrettävää, että tietoni yrityksestä ovat paljon syvemmät kuin mitkä ne olisivat, mikäli työtä tekisi joku täysin ulkopuolinen henkilö. Työssä onkin tärkeää pyrkiä kuvaamaan kaikki tieto, jota toiminnallisen työn toteuttamisessa käytän ja tiedon alkuperä. Kaikki työssä käytetty tieto on myös dokumentoitava, sillä ilman dokumentointia, ei voida aineistoa pitää tieteellisenä (Kananen, 2014, s. 67).

Toisaalta kehittämistutkimuksessa tutkijaa pidetään ulkopuolisena osallistujana enemmän kuin ulkopuolisena havainnoijana, joten roolini tässä tilanteessa ei aiheuta samanlaista ristiriitaa kuin mikäli kyseessä olisi ulkopuolista havainnointia vaativa tutkimus (Kananen, 2014, s. 24). Olen myös henkilökohtaisesti hyvin kiinnostunut kehittämisprojektista ja näen näiden seikkojen lisäävän kehittämistyön laatua.

Työn luotettavuutta lisää metodologinen triangulaatio eli ”kolmiomittaus”, joka tarkoittaa, että tutkimuksessa käytetään useampia erilaisia tutkimusmenelmiä ja tutkimusongelmaa lähestytään usealta erisuunnalta (Kananen, 2014, s. 121). Triangulaatiossa on omat riskinsä, sillä eri näkökulmien tuottama tieto voi olla ristiriitaista keskenään. Toisaalta jossain opaskirjoissa triangulaatiota

on pidetty validiteetin toteutumisen kriteerinä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 140.)

Tutkimuseettisesti täytyy muistaa havainnoinnin eettiset kysymykset. Mikäli havainnointi kohdistuu ihmiseen, rikkoo tutkija havainnoitavan luonnollista arkielämää. Hyvän tieteellisen tutkimustavan vuoksi tutkittavalta tulee kysyä aina lupa havainnointiin. (Vilka, 2006, s. 58.) Työssäni havainnointi kohdistuu pääasiallisesti toimitilaan ja prosesseihin, joten tämä ei ole työssäni kuitenkaan merkittävä tekijä. Mikäli havainnointi kohdistuu henkilöön ja hänen toimintaansa täytyy havainnointiin kysyä lupa.

#### 5.4 Aiheen rajaus

Aiheen rajaamisella määritellään mitä työssä otetaan huomioon ja mikä jätetään työn aihepiirin ulkopuolelle. Myös laadullisessa tutkimuksessa pitää tutkimuksen laajuus pystyä määrittelemään, vaikka itse ilmiön määrittely ei olisi tutkimuksen alkaessa täysin mahdollista. Mitä tarkemmin tutkimusaihe voidaan määritellä, sitä helpompi aihetta on käsitellä. (Kananen, 2015, s. 46–48.)

Kehitysprojektissa luodaan yritykselle kokoluokkaan soveltuva BSC-mittaristo sekä luodaan ohjeistukset sen käytännön toteuttamiseen. Työssä ei tehdä seuranta mittariston käyttöönottoon tai käyttöön liittyen vaan tämä jää yritykselle itselleen toteutettavaksi ja seurattavaksi. Työssä ei oteta kantaa yrityksen tämänhetkisiin taloudellisiin tuloksiin tai verrata niitä muihin saman alan toimijoihin.

Työssä ei muuteta tai parannella nykyistä visiota tai strategiaa vaan työ tehdään nykyisten versioiden pohjalta. Mikäli yrityksen strategia tai visio muuttuu, tulee myös BSC-mittaristo päivittää vastaamaan uudistettua suuntaa. Toimintaohjeissa annetaan ohjeistus yleisen seurannan- ja päivittämistiheyden suosituksiin.

## 6 BSC:N LAADINTA KOHDEYRITYKSELLE

### 6.1 Projektin aloittaminen

Tasapainotetun tuloskortin eli BSC:n luominen kohdeyritykselle X alkoi aloituspalaverilla, jossa käytiin yrityksen edustajan kanssa läpi työn käytännön toteutusta ja yrityksen toiveita toteutettavalta työltä. Keskustelussa nousi esille myös yrityksen tulevaisuuden suuntauksen ajatukset ja kehittymistoiveet. Yrityksen strategiasta ja visiosta keskusteltiin. Alkukeskustelun lisäksi koin oleelliseksi päivittää tietoni yrityksen tilanteesta niin laajalta alalta kuin mahdollista. Työsuhteeni yritykseen mahdollisti melko laajojen tietokokonaisuuksien tarkastelua, jonka katsoin olevan merkittävä etu työn toteutukselle.

Tutustuin myös yrityksen viimeisimpiin taloustietoihin kirjanpito-ohjelmiston tuottamien kuukausitasoisten raporttien kautta. Koska yrityksen historiatiedot myös talouden osalta ovat työni kautta hyvin selvillä, niiden tutkimiseen ei tässä yhteydessä tarvinnut varsinaisesti panostaa. Näitä tietoja kuitenkin käytin oleellisesti projektin aloitusvaiheessa ja käynnistämisessä.

Henkilöstön nykyiseen tilanteeseen perehdyin erityisesti havainnoimalla henkilöstön toimintaa arkisessa työskentelyssä. Palkanlaskennan kautta sain monenlaista perustietoa henkilöstöön liittyen. Tarkastelin myös toiminnanohjausjärjestelmästä saatavaa tietoa asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestään. Tarkastin, minkälaisia muita tietoja on helposti mahdollista saada tuotettua toiminnanohjausjärjestelmästä.

Projektin aloitusvaiheessa totesin myös, että yrityksessä prosesseja ei ole varsinaisesti tunnistettu tai kuvattu, joten prosesseista saatava tieto on rajallista. Prosesseja yrityksessä on kuitenkin helposti havaittavissa useita ja osaa on lähdetty selkeyttämään käytännön tarpeen vuoksi, vaikkei niitä varsinaisesti ole ajateltu kehitettävänä prosesseina.

Näiden vaiheiden jälkeen minulle oli muodostunut ajantasainen käsitys yrityksen kokonaisvaltaisesta tilanteesta tällä hetkellä, ottaen huomioon BSC:n kaikki näkökulmat. Olin myös saanut hyvän käsityksen, että minkälaisia tietoja ohjelmistoista on helposti tuotettavissa ja millaista tietoa taas ei. BSC:n perusajatus on, että tietoa saadaan kerättyä helposti ja mittarien pitäisi olla kohtuullisella vaivalla ja ajantasaisesti seurattavissa.

## 6.2 Strategian ja vision selkeyttäminen

Yrityksessä on olemassa tuore strategia ja visio sekä arvot, jotka on yrityksen hallitus laatinut. Yritys X on kooltaan mikrokokoluokan yritys, joten strategia, visio ja arvot ovat mitaltaan sellaisia, että ne on mahdollista esittää alla.

Visiona yrityksessä on seuraava:

”Hyvää, osaavaa ja laadukasta palvelua sekä laadukkaita tuotteita kannattavalla liiketoiminta pohjalla. Antaa lisäarvoa palvelutoiminnoille tarjoamalla tuotekokonaisuuksia ja ohjaamalla asiakkaita. Kivijalkamyymälän lisäksi myös toimintaa tukeva verkkokauppa.”

Yrityksen strategiana on:

”Liiketoiminnan tasainen kasvattaminen ja vakauttaminen tuloksen kehittämiseksi lisäämällä asiakastuntemusta ja sen pohjalta tuotevalikoimaa. Laajentuminen nettikaupaksi sekä arvioidaan, milloin on oikea hetki. Valikoimaa tullaan käymään kriittisesti läpi ja uudistetaan sekä osiltaan monipuolistetaan. Asiakkaan tuntemusta ja tunnistamista prosessina kehitetään. Luodaan kanta-asiakasjärjestelmä, joka sitouttaa asiakkaan ja samalla tarjoaa hyötyä asiakkaalle. Kuunnellaan henkilöstöä esille nousseissa kehittämistarpeissa ja panostetaan työtyytyväisyyteen. Asiakkaita palvellaan laadukkaasti ja erityistä huomiota kiinnitetään kanta-asiakkaisiin.”

Yritys on nostanut arvoikseen laadun, tyytyväisen asiakkaan sekä motivoituneen henkilöstön.

Yrityksen hallituksen edustajan kanssa käytiin teemahaastattelun avulla yrityksen strategia, visio ja arvot läpi. Keskustelussa nousi ilmi, että yritys on vähittäismyyntitoiminnoissaan yhä hakemassa kasvua ja laajentumista ja taloudellisen tuloksen aikaansaaminen ei vielä ole pääasiallinen tavoite, joskin toki

myös tulokseen täytyy kiinnittää huomiota, jotta edellytykset toiminnan jatkamiselle säilyvät. Haastateltava katsoi, että asiakkaan tuntemus on alalla selviytymisen kannalta oleellista ja tämä vaatii yrityksessä erityistä tarkastelua, jotta tuotevalikoimaa osataan kohdentaa oikein. Asiakaspalvelun laadun ylläpitäminen on myös oleellisen tärkeää, joten motivoitunut ja hyvin työnsä tekevä henkilöstö katsottiin merkittäväksi voimavaraksi.

Mikrokokoluokan yritykselle tyypillisesti rajallisten henkilöstöressurssien tilannetta myös sivuttiin haastattelussa, jonka vuoksi esille nousi pyyntö ja tarve luoda mittaristo helposti seurattavaksi eli mittaristoon vaadittavan datan tuottamisen pitäisi olla melko kevyttä. Yrityksellä on onneksi kuitenkin käytössään toiminnanohjausjärjestelmä, josta monta erilaista tietoa on mahdollista saada muutamalla hakukriteerillä.

Strategian, vision ja ensimmäisen teemahaastattelun pohjalta analysoin saamaani informaatiota. BSC:n tässä yrityksessä tulee pohjautua asiakkaan tuntemiseen, sen perusteella tuotevalikoiman valitsemiseen, hallintaan sekä muokkaamiseen ja lisäksi asiakkaan kokeman laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Näiden pohjustuksien jälkeen päädyin teemahaastatteluun vielä yrityksen esihenkilöä ennen varsinaisen mittariston luontityön aloittamista.

### 6.3 Yrityksen X kriittiset menestystekijät ja strategiakartta

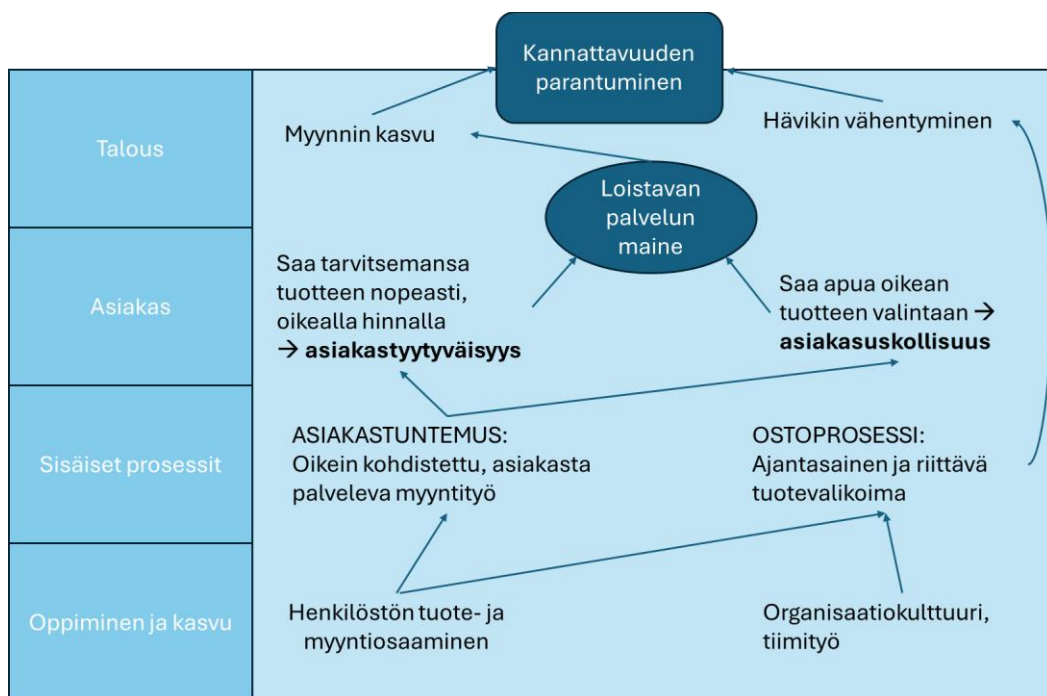
BSC:n laatimisen voi aloittaa monella eri tavalla, mutta valitsin Yritys X:n tapauksessa lähestymistavaksi sekä kriittiset menestystekijät että strategiakartan. Näiden avulla pyrin aikaansaamaan kokonaisuuden, josta pystyn hahmotamaan yritystä mahdollisimman hyvin strategian saavuttamisessa auttavat mittarit eli auttamaan Yritystä X saavuttamaan maksimaalisen hyödyn BSC:stä.

Kriittiset menestystekijät määritellään jokaisen näkökulman osalta erikseen. Taulukossa 1 olen valinnut yritykselle keräämiäni ja analysoimiäni tietojen perusteella oleellimmat kriittiset menestystekijät.

<b>TALOUS</b>	Kannattavuus
<b>ASIAKAS</b>	Asiakastyytyväisyys
	Asiakasuskollisuus
<b>SISÄINEN PROSESSI</b>	Asiakastuntemus
	Oikea tuotevalikoima
<b>OPPIMINEN JA KASVU</b>	Tuotetietoisuus

Taulukko 1. Yrityksen X kriittiset menestystekijät

Yritykselle laadittiin myös strategiakartta (taulukko 2), jossa hahmotellaan keskeisten strategisten toimintojen keskinäisiä syy-seuraussuhteita. Strategiakartta tiivistää yrityksen perusolemuksen ja tavoitteet toiminnalle sekä valottaa näiden prosessien keskinäisiä suhteita.



Taulukko 2. Yrityksen X strategiakartta.

#### 6.4 Mittarien valitseminen

Kyseessä on mikrokokoluokan yritys, joten mittariston täytyy olla melko suppea, jotta sen seuraaminen ja ylläpito on todellisuudessa mahdollista. Kriittisten menestystekijöiden ja strategiakartan analysoinnin avulla päädyin kuuden

mittarin mittaristoon. Mittaristo esiteltiin yrityksen hallitukselle ja johdolle ja he hyväksyivät sen suunnitellussa muodossaan. Mittaristo kokonaisuudessaan on esitetty taulukossa 3.

Näkökulma	Mittari	Tavoitearvo	Mittaustiheys	Vastuuhenkilö
TALOUS	Hävikkiprosentti	alle 3,5 %	kuukausittain	Esihenkilö
ASIAKAS	NPS	yli 40	vuosittain	Johto
ASIAKAS	Kanta-asiakkaiden määrä	80 %	kvartaaleittain	Esihenkilö
PROSESSI	Varastonkierto	yli 0,5	kvartaaleittain	Johto
PROSESSI	Asiakasryhmien suhteet	yli 20 %	kuukausittain	Johto
OPPIMINEN	Osaamisen arviointi	vähintään 4	puolivuositain	Esihenkilö

Taulukko 3. Yrityksen X BSC-mittaristo

Talousnäkökulmaan mittariksi valikoitui hävikkiprosentti, sillä yrityksessä myydään tuotteita, jotka pilaantuvat muutaman kuukauden – vuoden sisällä ostohetkestä. Hävikkiä minimoimalla saadaan suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Hävikkimäärään vaikuttaa ostoprosessin tehokkuus ja suunnitelmallisuus.

Asiakasnäkökulman mittareiksi valittiin NPS-tyytyväisyyskysely sekä kanta-asiakkaiden määrä kaikista asiakkaista. NPS-kysely suoritetaan vähintään kerran vuodessa. Kanta-asiakasrekisteriä ei yrityksellä vielä ole käytössä, mutta sen käyttöönottoa suunnitellaan. Mittaristoa tulee päivittää, kun kanta-asiakasjärjestelmä on otettu käyttöön, mutta toistaiseksi kanta-asiakkaiden määrä kaikista asiakkaista arvioidaan viikon arviointijaksoina vähintään kvartaaleittain.

Sisäistenprosessien näkökulmaan valittiin mittariksi varastonkierto kvartaaleittain ja asiakastuntemuksen lisääminen asiakasryhmien tunnistamisella. Varastonkierto kuvaa myös osaltaan ostoprosessin tehokkuutta ja yritykseen tehotomasti sitoutuneen pääoman määrää. Varaston kiertoa on Yrityksen X alalla kuitenkin epärealistista saada kovin nopeaksi, sillä asiakkaiden laadukas palvelu laajalla erikoistarvikeliikkeen valikoimalla ei muutoin onnistu.

Asiakasryhmien tunnistaminen katsottiin tärkeäksi markkinoinnin ja lisämyynnin edistämiseksi.

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittariksi valittiin osaamisen arviointi itse- ja vertaisarviointina. Osaamisen arviointi suoritetaan tiiviillä kyselyllä henkilökunnalle vähintään kahdesti vuodessa. Osaamista arvioidaan oman työpanoksen kautta, mutta myös koko tiimin kautta. Kysymykset laativat joko esihenkilö tai ulkopuolinen konsultti.

Mittaristossa on otettu huomioon kaikki perinteiseen BSC:hen liittyvät näkökulmat. Mukana on taloudellinen mittari, mutta pääpaino on ei-rahamääräisissä mittareissa. Osa mittareista on lyhyenaikavälin mittareita ja osa mittareista mitataan pidemmän aikavälin suoriutumista. Mukana on ennakoivia mittareita, mutta myös tulosmittareita. Mielestäni mittariston tasapainotus on yrityksen kokoluokan huomioiden onnistunut.

## 6.5 Toimintaohjeistuksien laatiminen

BSC: on dynaaminen asiakirja eli sitä tulee käyttää ja päivittää jatkuvasti. BSC on myös oleellista viestiä koko henkilöstölle, jotta sen mahdollistama hyöty pystytään ottamaan täysimääräisenä vastaan. Toimintaohjeistuksen laatiminen ja esittely on oleellinen osa BSC:n käyttöönottoa.

Talousmittarina oleva hävikkiprosentti tarkoittaa hävikkiin menevien tuotteiden arvoa kaikkien tuotteiden arvosta, tarkasteluajanjaksona pidetään kuukautta. Käytännössä hävikkiprosentti lasketaan kaavan 1 mukaan.

Hävikin arvo euroissa (ilman alv) kuukaudessa / Tilattujen tuotteiden arvo (ilman alv) kuukaudessa x 100 %
--

Kaava 1. Hävikkiprosentin laskeminen.

Asiaksmittaristossa NPS-mittaus suoritetaan liikkeessä asioivien asiakkaiden arviota pyytämällä ostotapahtuman yhteydessä vähintään kerran vuodessa kahden viikon ajan. Mittaus suoritetaan yrityksen tabletin avustuksella niin, että asiakas antaa nimettömästi NPS arvionsa sekä lyhyen sanallisen palautteen heti ostotapahtuman tai yrityksessä vierailun jälkeen. NPS lasketaan vastausten perusteella kaavan 2 mukaisesti.

$$\frac{(\text{Suosittelijoiden määrä} - \text{Arvostelijoiden määrä})}{(\text{Vastaaajien määrä})} \times 100 \%$$

Kaava 2. NPS:n laskeminen.

Kanta-asiakkaiden määrä lasketaan toistaiseksi ennen sähköisen kanta-asiakasrekisterin käyttöönottoa, kysymällä ostotapahtuman yhteydessä onko asiakas asioinut liikkeessä aikaisemmin viimeisen kolmen kuukauden aikana. Tarkastelua suoritetaan erikseen henkilökunnalle ohjeistettuna ajanjaksona, kolmen kuukauden välein viikon ajan. Kanta-asiakkaiden määrä suhteutetaan kaikkiin asiakkaisiin kaavan 3 mukaan.

$$\frac{\text{Kanta-asiakkaiden ostotapahtumat ajanjaksona}}{\text{Kaikki ostotapahtumat ajanjaksona}} \times 100 \%$$

Kaava 3. Kanta-asiakkaiden määrän laskeminen.

Sisäisten prosessien näkökulman mittareista varastonkiertoa tarkastellaan kvartaaleittain, sillä vuosi on liian pitkä seurantaväli ja kuukausitasolla taas tilauksien määrän mukaan voi tulla suuriakin eroja. Varastonarvo tarkastetaan joka kuukauden lopussa ja näistä kolmesta varaston arvosta lasketaan keskimääräinen arvo. Laskutapa on esitetty kaavassa 4.

$$\frac{\text{Hankittujen tuotteiden sisäänostohinta kvartaalissa}}{\text{Koko varaston keskimääräinen arvo kvartaalissa}}$$

Kaava 4. Varastonkierron laskeminen.

Sisäisten prosessien näkökulman toinen mittari, asiakasryhmien suhteet, tarkastellaan kuukausittain. Joka myyntitapahtuman yhteydessä sähköisesti myyntitapahtuma merkitään joko ”tuoteryhmä 1 myynti”, ”tuoteryhmä 2 myynti” tai ”tuoteryhmä 1 ja 2 myynti” merkinnöillä. Kuukausittain suhteutetaan yhdistelmä myynnit kaikkiin myynteihin kaavan 5 mukaan.

Tuoteryhmä 1 ja 2 myynti / Kaikki myynnit
---

Kaava 5. Asiakasryhmien suhteiden laskeminen.

Oppimisen ja kasvun näkökulman itse- ja vertaisarviointi suoritetaan säännöllisesti vähintään kaksi kertaa vuodessa tiiviillä kyselylomakkeella, jonka laatii joko esihenkilö tai ulkopuolinen konsultti. Kyselyssä voi olla myös avoimia kysymyksiä tarkentamaan vastauksia, mutta BSC:n näkökulmasta tarkastelemme vastauksien arvioita 0–5, joista 0 tarkoittaa että osaaminen on täysin puuttuvaa ja 5 taas että osaaminen on niin hyvää kuin mahdollista. Itse- ja vertaisarvioinnit yhdistetään yhdeksi keskiarvoksi kaikkien työntekijöiden osalta.

## 7 POHDINTA JA YHTEENVETO

Aihe osoittautui vielä lähtötilannetta mielenkiintoisemmaksi ja yllättävän moniulotteiseksi. Mikroyrityksistä BSC:n käyttäjinä oli yllättävän vähän tietoa saatavilla, kun ajatellaan kuinka vakiintunut ja yleinen BSC:n käyttö maailmalla on. Mikroyrityksissä on kuitenkin paljon omia haasteita, jotka rajoittavat BSC:n käyttöä tai vähintään perinteistä BSC:tä joudutaan muokkaamaan erilaiseksi, paremmin juuri sen yrityksen toimintoihin soveltuvaksi, esimerkiksi muokkamalla mittaristossa mukana olevia näkökulmia. Mikroyrityksien mahdollisuuksia hyödyntää BSC:tä tai arviota minkälaista hyötyä mikroyritykset voisivat

BSC:stä saada olisi mielenkiintoista tutkia lisää ja tässä olisi selkeä paikka jatkotutkimuksille.

Varsinaista mittaristoa rakentaessani ja materiaalia kerätessäni ja analysoidessani kävi myös selkeästi ilmi mikroyrityksestä saatavan tiedon määrän rajoitteet. Tiedän että työn kohdeyrityksessä toiminnanohjausjärjestelmä antaa määrällisesti poikkeuksellisen paljon helposti kerättävää tietoa verrattuna moneen muuhun mikroyritykseen. Mikäli tietoa pitäisi manuaalisesti kerätä vain BSC:tä varten, lisäisi tämä henkilöstön tai yrittäjän työmäärää. Lisääntynyt työmäärä taas voi laskea motivaatiota mittariston käyttöön, jolloin on riskinä, että hyvinkin suunniteltu ja alkuun toteutettu mittaristo jää käyttämättä työläyden takia. Mikäli tämä ei muodostu esteeksi niin BSC:stä saadun tiedon kääntäminen johdon päätöksiin tuottaa tulosta (Kaplan & Norton, 1996, s. 19).

Mikrokokoluokan yritykselle mittaristoa laatiessa haasteensa tuo tiedonsaaminen. Suurin osa kriittisestä tiedosta on yrittäjällä eikä paperilla tai raporteilla. On siis erityisen oleellista osata kysyä juuri oikeat kysymykset ja perehtyä yrityksen toimintaan havainnoiden ja haastatteleamalla. Omassa työssäni merkittävän lisäedun antoi oma läheinen tuntemukseni yritykseen, sillä useamman vuoden työpanokseni yrityksessä antoi pohjatiedokseni paljon sellaista tietoa, jota olisi ollut täysin ulkopuolisen vaikea muutaman kuukauden ajanjaksossa hahmottaa.

Työn tavoitteena oli ensisijaisesti auttaa kohdeyritystä löytämään keinot liikevaihdon kasvattamiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Mielestäni tässä tavoitteessa onnistuttiin opinnäytetyössä hyvin. Yritykselle saatiin luotua mittaristo, jossa on huomioitu kannattavuus ja keinot liikevaihdon kasvattamiseen. Yrityksen edustajat olivat tyytyväisiä yritykselle laadittuun BSC-mittaristoon. Toissijaisina tavoitteina oli auttaa siirtämään strategia jokapäiväiseen työskentelyyn sekä selvittää BSC:n soveltuvuutta mikrokokoluokan yritykseen. BSC:n toteuttaminen on osittain johdon ja osittain esihenkilöstön vastuulla ja varsinaista tietoa mittaristoon tuottaa työntekijät, joten edellytykset strategian siirtämiseen arkiseen työhön on luotu. Kohtalaisesti saatiin selvitettyä BSC:n soveltuvuus mikrokokoluokan yrityksiin. Tätä selvitystyötä rajoitti yllättävän

rajallinen lähdeaineiston määrä aiheesta. BSC on sovellettavissa myös mikrokokoluokan yrityksissä, mutta siihen sisältyy haasteita ja laadukkaan mittariston luominen mikrokokoluokan yritykselle osoittautui yllättävän vaikeaksi.

Työtä tehdessäni koin kuitenkin helpoksi ylläpitää yrityksen strategiaa mukana koko työn toteuttamisen ajan. Strategia saa tällaisen prosessin aikana uudenlaisen merkityksen, kun se saadaan osallistettua johtotason pöydältä henkilöstön arkiseen toimintaan. Yksinkertainen prosessi BSC:n käyttöönotto ei kuitenkaan ole, kuten Biazzo & Garengo (2012, s. 23–24) totesivat. Opinnäytetyöni on tiivis paketti BSC:stä ja kohdeyrityksen lisäksi siitä voivat hyötyä myös muut mikroyritykselle BSC:tä suunnittelevat.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus (3. uud. p.). Vastapaino.
- Balanced Scorecard Institute. Examples & Success Stories - Balanced Scorecard Institute. Haettu 17.2.2024 osoitteesta <https://balancedscorecard.org/BSC-Basics/Examples-Success-Stories/>
- Biazzo, Stefano. & Garengo, Patrizia. (2012). Performance measurement with the balanced scorecard : a practical approach to implementation within SMEs. Springer.
- Bourne, Mike. & Bourne, Pippa. (2007). Balanced Scorecard. Hodder Education.
- Freeman, Brandon. (2014). Balanced scorecard evolution : 94 success secrets : 94 most asked questions on Balanced Scorecard - what you need to know. Crandon Freeman.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. & Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. International Journal of Business and Management, 8(14). <https://doi.org/10.5539/IJBM.V8N14P1>
- Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas : näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, Kari., Matikainen, Esa., Lehtinen, Lasse. & Gummerus). (2005). Mittareilla menestykseen : sokkolennosta hallittuun nousuun. Talentum.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard : translating strategy into action. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Lahnaoja, Hanna. & Karisto). (2007). Strategian toteutus : synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Talentum.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E. & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. Small business economics, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). Balanced scorecard : rakenna ja sovelta tehokkaasti (5. uud. p.). Talentum.
- Määttä, S. (2000). Tasapainoinen menestysstrategia : Balanced scorecardin tuolla puolen. Inforviestintä.

Niven, P. R. (2014). *Balanced scorecard evolution : a dynamic approach to strategy execution*. Wiley.

Oliveira, C., Leal, C. & Pinho, A. (2021). Existing Differences Between SMEs That Apply BSC and Those That Do Not. *Journal of information and organizational sciences*, 45(2), 375–397. <https://doi.org/10.31341/jios.45.2.2>

Suomen virallinen tilasto. (2022). Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Haettu 2.12.2023 osoitteesta <https://www.tilastokeskus.fi/tilasto/yrti>

Tuomi, Jouni. & Sarajärvi, Anneli. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Haettu 27.1.2024 osoitteesta <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.882973>

Tuominen, K. (2002). *Balanced scorecard -mittaristo : itsearviointin työkirja : 35 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia*. Benchmarking.

Vilka, H. (2006). *Tutki ja havainnoi*. Tammi.

Vilka, Hanna. (2005). *Tutki ja kehitä*. Tammi.

Vuorinen, T. (2023). *Strategiakirja : 25 työkalua*. Alma Talent.

## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNGOT

Haastattelu 1, 27.12.2023, hallituksen jäsenen kanssa

- Yrityksen visio
- Yrityksen strategia
- Henkilöstön tilanne yrityksessä
- Taloudellinen tilanne
- Nykyiset haasteet toiminnassa

Haastattelu 2, 30.1.2024, esihenkilön kanssa

- Yrityksen prosessit
- Henkilöstö
- Strategian näkyminen nykyisin arkisessa työssä

Haastattelu 3, 13.2.2024, hallituksen puheenjohtajan ja hallituksen jäsenen kanssa

- Alustavan mittariston esittely
- Yrityksen taloudellinen tilanne
- Henkilöstön sitouttaminen
- Strateginen tahtotila