

BALANCED SCORECARDIN LAATIMINEN MIKROYRITYKSELLE

Case: Yritys X



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketalouden koulutusohjelma

Kevät, 2020

Elina Spillane

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Elina Spillane	Vuosi 2020
Työn nimi	Balanced scorecardin laatiminen mikroyritykselle	
Työn ohjaaja/t	Anu Viherä	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää, miten balanced scorecard -teoriaa voi soveltaa mikroyrityksiin vai onko sen soveltaminen lainkaan mahdollista? Tämän lisäksi pyrittiin selvittämään, mitä hyötyä ja haittaa balanced scorecardin laatimisesta voi olla mikroyritykselle. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tavoitteena oli luoda yritykselle balanced scorecard, jonka se voi ottaa käyttöön.

Balanced scorecardia käsiteltiin tässä työssä strategisena johtamisjärjestelmänä. Työn toimeksiantaja oli pieni kiinteistövälitysalan yritys. Se on tyypillinen mikroyritys, jossa strategiaa ei ollut mietitty. Tämän takia strategiatyö ja strategiakartan laatiminen oli osa tätä opinnäytetyötä. Lisäksi työn teoriaosuudessa käsiteltiin mikroyritysten erityispiirteitä ja aikaisempia tutkimuksia balanced scorecardin käytöstä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen kehittämistutkimus. Aineiston keruussa käytettiin hyväksi syvähaastattelua ja analyysivaiheessa aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Työn tuloksena toimeksiantajayritykselle laadittiin balanced scorecard, jonka yritys ottaa käyttöön. Tältä osin työn tavoitteissa onnistuttiin. Mittaamisesta saatua hyötyä suhteessa panostetuihin resursseihin oli kuitenkin liian aikaista analysoida. Itse balanced scorecard -prosessi oli kuitenkin yritykselle hyödyllinen, sillä se selkeytti tärkeimmät strategiset tavoitteet. Opinnäytetyö puoltaakin aikaisempia tutkimuksia siinä, että balanced scorecard auttaa mikroyrityksiä hahmottamaan sekä pitkän aikavälin tavoitteita että lyhyen aikavälin toimenpiteitä, joilla näihin tavoitteisiin päästään.

Avainsanat Balanced scorecard, strategiatyö, strategiakartta, mikroyritys

Sivut 41 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Business Administration
Visamäki

Author	Elina Spillane	Year 2020
Subject	Creating a balanced scorecard for a micro enterprise	
Supervisors	Anu Viherä	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to investigate how micro enterprises could use a balanced scorecard or whether it is possible to create one at all. The main focus was on finding the benefits and challenges a balanced scorecard might bring to a micro enterprise. The aim was to create a set of measures a micro enterprise can take into use.

In this thesis the balanced scorecard is regarded as a strategic management system. The commissioner was a micro enterprise that operates in real estate industry. It was a typical micro enterprise without a strategy. Because of this, strategy work and creating a strategy map were included in the thesis. In addition, the theory part focuses on the special features of micro enterprises and on the conclusions of earlier studies.

This thesis is a qualitative study with the purpose of developing the commissioner's current operations. The data was collected with interviews and content analyzed. As a result, the balanced scorecard that the commissioner will take into use was created. In this respect the thesis was successful even though it was too early to do a cost-benefit analysis of the use of the balanced scorecard. Thus further research is required to evaluate whether the created balanced scorecard proves beneficial in the long run. The commissioner did find the balanced scorecard process important. The conclusions of this thesis are in line with the earlier studies. The balanced scorecard helped the commissioner to understand the main strategic goals and the measures necessary for reaching these goals.

Keywords Balanced scorecard, strategy work, strategy map, micro enterprise

Pages 41 pages including appendices 1 page

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tausta.....	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	3
2	BALANCED SCORECARD.....	5
2.1	Balanced scorecardin kehittyminen.....	5
2.2	Näkökulmat	5
2.3	Balanced scorecard osana strategiatyötä	7
2.3.1	Missio ja visio.....	7
2.3.2	Strategia.....	8
2.3.3	SWOT-analyysi	8
2.4	Strategiakartta.....	9
2.5	Balanced scorecardin rakentaminen.....	12
2.6	Balanced scorecard kritiikki	13
3	BALANCED SCORECARDIN SOVELTAMINEN MIKROYRITYKSIIN	14
3.1	Mikroyrityksen erityispiirteet.....	14
3.2	Balanced scorecardin soveltamisen haasteet.....	15
3.3	Balanced scorecardin hyödyt mikroyrityksille	16
4	BALANCED SCORECARDIN LAATIMINEN CASE-YRITYKSELLE	18
4.1	Tutkimuksen toteutus	19
4.2	Yrityksen strategian luominen	20
4.2.1	Yrityksen missio ja visio	20
4.2.2	Yrityksen SWOT-analyysi	21
4.2.3	Yrityksen strategia	23
4.2.4	Strategiakartta yritykselle	25
4.3	Mittariston laatiminen yritykselle.....	28
4.3.1	Mittareiden määrä ja tasapaino.....	28
4.3.2	Ehdotus balanced scorecardista.....	29
4.3.3	Käyttöönotto ja seuranta	32
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
6	POHDINTAA TYÖSTÄ.....	36
	LÄHTEET	37
	HAASTATTELUT.....	40

Liitteet

Liite 1 Balanced scorecard yritys X:lle

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on balanced scorecardin laatiminen mikroyritykselle. Balanced scorecardia voidaan käyttää sekä suorituskyvyn mittausjärjestelmänä että strategisena johtamisjärjestelmänä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään sen rooliin strategisena johtamisjärjestelmänä. Teorian perusajatus on mitata yrityksen strategian toteutumista laajasti eri näkökulmista. Siitä käytetään myös nimityksiä tasapainotettu mittaristo tai tasapainotettu tuloskortti. Tässä työssä teoriaan viitataan käyttämällä termejä balanced scorecard ja mittaristo. Mikroyrityksen määrittämisessä sen sijaan käytetään hyväksi tilastokeskuksen määritelmää, joka käydään tarkemmin läpi luvussa kolme.

Opinnäytetyö on kolmiosainen. Luvut kaksi ja kolme koostavat työn tietoperustan. Luvussa kaksi käsitellään balanced scorecard -teoriaa yleisesti ja sen kehittymistä. Teoriaa läpikäydessä painotetaan sen yhteyttä strategia-työhön ja mittariston roolia strategiatyökaluna. Kolmannessa luvussa käsitellään mikroyrityksiä ja niiden erityispiirteitä. Tämän lisäksi luvussa esitellään erilaisia tutkimustuloksia siitä, minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita balanced scorecard luo mikroyrityksille. Opinnäytetyön toinen osuus, joka käsitellään luvussa neljä, sisältää toiminnallisen osuuden. Siinä käsitellään tutkimuksen toteutetusta ja esitellään tulokset. Viimeinen osuus sisältää työn johtopäätökset ja pohdinnat työn tuloksista ja onnistumisesta. Nämä käydään läpi luvuissa viisi ja kuusi.

1.1 Työn tausta

Balanced scorecard on kehitetty 1990-luvun alussa, mutta se on edelleen laajasti käytössä ja näin aiheena ajankohtainen. Yleisimmin sitä käyttävät suuret yritykset, minkä takia sen käyttöä mikroyrityksissä ei ole juurikaan tutkittu. Mikroyrityksillä on kuitenkin merkittävä asema yrityskentässä, ja tutkimusten mukaan monet niistä kohtaavat samankaltaisia haasteita tavoittellessaan kannattavuutta (Basuony, 2014, s. 17). Tämän valossa olisikin hyvä pohtia, millä keinoin mikroyritykset pääsisivät yli näistä haasteista. Tässä työssä tutkitaan, voisiko balanced scorecard olla vastaus tähän ongelmaan ja hyödyttäisikö se myös mikroyrityksiä. (Llach, Bagur, Perramon & Marimon, 2017)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2014 Riihimäellä perustettu kiinteistöväilyyritys. Tässä opinnäytetyössä siitä käytetään nimitystä yritys X. Yritys on laajentanut toimintaansa kesällä 2019 avaamalla toisen toimipisteen Hämeenlinnaan. Kasvun myötä yritykseen on tullut kaksi uutta omistajaa. Kuitenkaan yhteisistä tavoitteista ja toimintamalleista ei ole

yrittäjien kesken vielä keskusteltu. Lisäksi yrityksen haasteena on saada toiminta vakiintumaan myös Hämeenlinnassa, jossa yritys on vielä tuntematon.

Itse olen kiinnostunut balanced scorecardista ja sen laatimiseen liittyvistä eri osa-alueista. Menetelmä on ensisijaisesti luotu isoille yrityksille. Minua kiinnostaakin, miten balanced scorecard -teoriaa voisi soveltaa mikroyrityksiin. Usein näyttää siltä, että mikroyritysten toiminta ei ole kovin järjestelmällistä, eikä päätöksenteko pohjautu kerättyyn tietoon vaan omistajan mututuntumaan. Näin on myös yritys X:llä. Yrityksessä tapahtuneet muutokset ja niiden tuomat uudet tarpeet toiminnan selkeyttämiseen ja tavoitteiden asettamiseen loivat mielestäni mahdollisuuden lähteä kokeilemaan, miten balanced scorecardia voisi soveltaa mikroyritykselle. Yrityksen edustajat innostuivat ajatuksesta ja halusivat lähteä mukaan projektiin.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä balanced scorecardia käsitellään strategisena johtamisjärjestelmänä. Tämän takia työssä ei käsitellä kriittisiä menestystekijöitä, jotka ovat keskeisessä asemassa, kun mittaristoa käytetään suorituskyvyn mittausjärjestelmänä. Sen sijaan työn tietoperustassa painotetaan balanced scorecardin osuutta strategiatyössä sekä siihen liittyvää strategiakarttaa. Työssä pyritään tuomaan esille myös mahdollinen kritiikki, jota teoria on saanut osakseen. Haasteena työn toteuttamisessa on se, ettei toimeksiantajalla ole valmista strategiaa, jonka pohjalta mittariston laatisi. Tämän takia tässä opinnäytetyössä strategian laatiminen on tuotu osaksi balanced scorecard -prosessia. Myös opinnäytetyön toiminnalliseen osaan sisältyy yrityksen strategian laatiminen. Edellä mainittujen asioiden lisäksi tietoperustassa pyritään painottamaan mittariston käyttöä mikroyrityksissä. Aineistohaussa keskitytäänkin Nortonin ja Kaplanin balanced scorecard -teorian lisäksi etsimään tutkimuksia ja kokemuksia siitä, miten teoriaa on käytännössä toteutettu mikroyrityksissä. Aineistohausta rajataan pois isojen yritysten kokemukset.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten balanced scorecard -teoriaa pystyy soveltamaan mikroyrityksiin vai onko sen soveltaminen lainkaan mahdollista? Lisäksi erityisesti pyritään pohtimaan sitä, auttaako mittaristo ongelmissa, jotka ovat tyypillisiä mikroyrityksille. Näin työn tuloksista voisivat mahdollisesti hyötyä muutkin kuin vain toimeksiantajayritys. Työn toiminnallisen osan tuotoksena pyritään laatimaan mittaristo, jonka toimeksiantajayritys voi ottaa käyttöön. Tämän lisäksi tavoitteena on osallistuttaa yrityksen henkilöstö niin hyvin, että se pystyy itsenäisesti arvioimaan ja kehittämään mittaristoa myös jatkossa. Työn tutkimuskysymykset ovat:

- Miten mikroyritykset voivat hyötyä balanced scorecardista?

- Mitä haasteita balanced scorecardin laatimisessa on mikroyrityksille?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen kehittämistutkimus. Työssä on myös piirteitä toimintatutkimuksesta kuten esimerkiksi tutkijan ja tutkittavien tiivis yhteistyö ja tutkijan aktiivinen rooli. Toimintatutkimuksen päämääränä on saada aikaan muutos ja samalla tutkia tätä muutosta. Sille tyypillistä on jatkuvina sykleinä tapahtuva tutkimus, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, arviointi ja seuranta. Tämän syklin käynnistämiseen pyritään myös tässä opinnäytetyössä. Kuitenkin tämän työn aikaresurssien puitteissa pystytään ainoastaan keskittymään suunnitteluun ja aloittamaan toimintaosuutta. Arviointiin, seurantaan ja syklin uudelleen käynnistämiseen tämä tutkimus voi antaa vain ohjeita, mutta käytännön toteutus jää toimeksiantajalle. Tästä syystä voidaan katsoa, että tämä työ on kvalitatiivinen kehittämistutkimus eikä toimintatutkimus. Kehittämistutkimuksessa ja toimintatutkimuksessa on paljon samoja elementtejä. Kehittämistutkimuksessa pyritään kehittämään toimintaa niin, että käytetään hyväksi tieteellistä tietoa. Tämä on myös tämän opinnäytetyön päämäärä. Tyypillistä kehittämistutkimukselle onkin, että kehittäminen on ensisijainen päämäärä ja tutkimus vasta toissijainen. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 29-34)

Työn toiminnallisessa osassa pyritään laatimaan toimeksiantajayritykselle tasapainotettu mittaristo. Tämä toteutetaan käyttämällä hyväksi alkupeleistä balanced scorecard -teoriaa, aikaisempia tutkimuksia aiheesta sekä työtä varten kerättyä aineistoa. Aineiston keruussa käytetään syvähaastattelua. Teemahaastattelun tavoin haastatteluja varten on ennalta määritetyt aiheet, joista keskustellaan. Kuitenkin haastattelut pyritään pitämään keskusteluomaisina, jonka takia ne voidaan mieltää syvähaastatteluiksi. Kysymykset ovat avoimia, haastattelukertoja useita ja haastateltavien määrä vähäinen, mikä on tyypillistä syvähaastattelulle. Haastateltavien annetaan puhua vapaasti, mutta samalla tutkija pyrkii ohjaamaan keskustelua niin, että se pysyy aiheessa. Tutkijalla on haastattelussa aktiivinen rooli: hän jakaa tietoa ja tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu sen joustavuuden takia. Aineistonkeruun tavoite on saada mahdollisimman paljon tietoa yrityksen toimintatavoista, toimintaympäristöstä ja yrittäjien tavoitteista. Kasvotusten pidetty haastattelu antaa tähän parhaat mahdollisuudet, koska kysymyksiä voi tarvittaessa tarkentaa, antaa haastateltavalle taustatietoa ja käydä aiheesta syvällisempää keskustelua. Se antaa myös mahdollisuuden havainnoida haastateltavien reagointia erilaisiin aihealueisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Koska laadullisen tutkimuksen päämäärä on ymmärtää toimintaa, haastateltaviksi on valittu ne, jotka tietävät laajasti yrityksen toiminnasta.

Haastattelut on toteutettu ryhmähaastatteluina. Kaikki haastateltavat tuntevat toisensa, joten ryhmähaastattelu saattaa rajoittaa sitä, mitä haastateltavat haluavat toistensa kuullen sanoa. Kuitenkin koska kyseessä on kehittämishanke, on perusteltua jakaa ajatuksia ja pohtia asioita yhdessä. Haastatteluissa tutkijalla on aktiivinen rooli keskustelun ohjaamisessa. Pyrkimyksenä on aktiivinen yhteistyön tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden välillä. Päämääränä on osallistuttaa tutkimushenkilöt niin, että he voivat jatkaa aloitettua projektia senkin jälkeen, kun tutkimus on lopunut. Tämä on ensisijaisen tärkeää, koska tutkimuksen tavoitteena on luoda yrityksen käyttöön toimiva strategiatyökalu, jota tulee jatkuvasti myös kehittää. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Koska aineiston keruu toteutetaan keskustelunomaisesti, sitä kertyy runsaasti. Analyysivaiheessa käytetään hyväksi aineistolähtöistä sisällönanalyysyä, jossa aineisto ensin tiivistetään ja ryhmitellään. Aineistosta löytyvien samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien avulla voidaan hahmottaa, mistä asioista haastateltavat ovat samaa ja mistä eri mieltä. Tämä on oleellista, kun pyritään hahmottamaan yhteisiä tavoitteita ja näkemyksiä. Tämän lisäksi on tärkeä päättää, mikä aineisto on työn kannalta kiinnostavaa ja mikä ei. Aineistoa läpikäydessä erotetaankin oleellinen aineisto ei oleellisesta. Samalla tarkastellaan, onko aineisto luotettavaa ja puuttuuko jostain tietoa. Koska tutkimus toteutetaan useammalla syvähaastattelulla, voidaan tietoa tarvittaessa täydentää seuraavalla haastattelukerralla. Analyysitavaksi valittiin sisällönanalyysi, koska se sopii myös strukturoimattoman aineiston käsittelyyn ja se tiivistää laajaa aineistomateriaalia. Sisällönanalyysin päämäärä on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tässä työssä dokumenteilla tarkoitetaan haastatteluja. Sisällönanalyysin ansiosta haastattelujen aukikirjoittaminen ja sen pohjalta johtopäätöksien teko helpottuu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

2 BALANCED SCORECARD

Balanced scorecardin kehittivät Robert Kaplan ja David Norton yhdessä kahdentoista Pohjois-Amerikkalaisen suuryrityksen kanssa. Yhteistyöyrityksissä oli huomattu, etteivät perinteiset taloudelliset mittarit auttaneet heitä pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisessa. Ne antoivat yrityksestä liian yksipuolisen kuvan ja mittasivat usein vain lyhyen aikavälin tavoitteita. Ongelma korostui, kun tiedon ja osaamisen merkitys yritysten menestymisessä kasvoi. Niinpä koettiin, että fokus tulisi kiinnittää siihen aineettomaan pääomaan, joka tuottaa yrityksille pitkällä tähtäimellä menestystä. (Malmi, Peltola & Toivanen, 2006, s. 16; ks myös Vuorinen, 2013, s. 51; Llach ym., 2017)

2.1 Balanced scorecardin kehittyminen

Balanced scorecard esiteltiin ensimmäisen kerran Harvard business review'ssa 1992. Alkuperäisessä artikkelissa Kaplan ja Norton kuvasivat sitä suorituskyvyn mittausjärjestelmänä. Artikkelissa oli käänteentekevää se, ettei tulisikaan enää mitata vain taloudellisia tai operatiivisia seikkoja, vaan yritysten tulisi pyrkiä tasapainoon taloudellisten mittareiden ja aineettoman pääoman mittauksen kanssa. Artikkelin mukaan yritystä tulisi tarkastella neljästä eri näkökulmasta: taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, sisäisten prosessien näkökulmasta sekä oppisen ja kasvun näkökulmasta. Balanced scorecardista tuli yritysten parissa äkkiä hyvin suosittu. Tämä herätti myös tutkijoiden mielenkiinnon sitä kohtaan. Teoriaa onkin tutkittu ja testattu runsaasti ja siitä löytyvistä heikkouksista huolimatta, se on edelleen yksi johtavista tulosohjauksen teorioista. (Kaplan & Norton, 1992; Llach ym., 2017)

Balanced scorecard on kehittynyt paljon alkuperäisestä Harvard business review'ssa esittelystä teoriasta. Pian ensimmäisen artikkelin jälkeen tuli mukaan ajatus mittariston linkittämisestä yrityksen strategiaan sekä mittareiden ja näkökulmien syy-seuraussuhteista. Vuosituhannen alussa Kaplan ja Norton esittelivätkin strategiakarttatyökalun, jonka tarkoitus oli tukea strategian esittämistä niin, että sen pohjalta voidaan johtaa mittareita. Viimeisimpänä fokus on siirretty itse strategian toteuttamiseen balanced scorecardin avulla. Suorituskyvyn mittausjärjestelmästä on siis vuosien varrella muodostunut johtamisen työkalu, jolla voidaan kuvata, kommunikoida ja toteuttaa yrityksen strategia. (Madsen & Stenheim, 2015, ss. 25-26; ks myös Kaplan & Norton, 2004, ss. 12-13)

2.2 Näkökulmat

Kaplanin ja Nortonin esittelemässä balanced scorecardissa oli alunperin neljä näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppisen ja kasvun näkökulma. Organisaatiot

ovat kuitenkin muokanneet näitä näkökulmia niin, että valitut viitekehykset ovat vastanneet paremmin oman organisaation tarpeita. Kaplan ja Norton ovatkin korostaneet, että näkökulmien määrää ja sisältöä tulisi pystyä muokkaamaan. Yritykset ovat tarvittaessa lisänneet muun muassa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tai ympäristönäkökulman. Kun mittaristoa lähdetään luomaan, jokaisen yrityksen tulisi miettiä, mitkä näkökulmat sopivat omalle organisaatiolle parhaiten. Kaplanin ja Nortonin neljän näkökulman mallissa taloudellinen näkökulma ja asiakasnäkökulma kuvastavat niitä päämääriä, joihin yritys pyrkii. Prosessinäkökulma määrittää ne kriittiset prosessit, joissa tulee onnistua, jotta taloudellisen näkökulman ja asiakasnäkökulman tavoitteet saavutetaan. Oppimisen ja kasvun näkökulma taas määrittää ne yrityksen sisäiset aineettomat pääomat, joita strategian onnistumisessa tarvitaan. (Malmi ym., 2006, s. 24; Kaplan & Norton, 2006; Kaplan & Norton, 2009, s.14)

Taloudellinen näkökulma mittaa yrityksen onnistumista ja epäonnistumista perinteisten taloudellisten mittareiden avulla. Tämän näkökulman mittareita ovat muun muassa ROI, kannattavuus ja liikevaihdon kasvu. Näillä mittareilla on yleensä kaksi tarkoitusta. Ne kuvaavat sitä, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti ja määrittävät tavoitteet, joihin strategialla ja muilla mittareilla pyritään. (Malmi ym., 2006, s. 25)

Asiakasnäkökulman mittarit jakautuvat kahteen eri ryhmään. Ensimmäinen ryhmä sisältää niin sanotut perusmittarit, joita ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, markkinaosuus ja asiakaskannattavuus. Toinen ryhmä on asiakaslupauksen mittarit. Nämä mittarit vastaavat kysymykseen, mitä asiakkaille tulisi tarjota, jotta he olisivat tyytyväisiä. Mitattavia asioita voivat olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun laatu sekä yrityksen imago ja maine. Näiden kahden ryhmän ero on näkökannan muutos. Perusmittarit kuvastavat onnistumista yrityksen näkökulmasta, kun taas asiakaslupauksien mittareissa näkökulma on enemmän asiakkaan kuin yrityksen. (Malmi ym., 2006, s. 26)

Sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun tavoitteet kuvastavat yhdessä sitä, miten yritys toteuttaa strategiaansa. Sisäisten prosessien näkökulma määrittää ne prosessit, joissa yrityksen tulee onnistua erityisen hyvin, jotta se menestyy taloudellisissa ja asiakasnäkökulman mittareissa. Erilaisia prosesseja, esimerkiksi tuotantoprosesseja, on mitattu jo ennen balanced scorecardia. Ero aikaisempiin mittareihin on kuitenkin siinä, että aikaisemmin ne mittasivat jo olemassa olevaa prosessia, kun taas balanced scorecardin yhteydessä joudutaan usein miettimään kokonaan uusia prosesseja, joissa yrityksen tulee onnistua. Olennaista ei olekaan mitata yrityksen kaikkia prosesseja vaan löytää strategian kannalta tärkeimmät avainprosessit ja keskittyä mittaristossa vain niihin. (Malmi ym., 2006, ss. 27-28; Kaplan & Norton, 2009, s. 124)

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa tulisi keskittyä niihin tekijöihin, jotka varmistavat yrityksen menestyksen myös tulevaisuudessa. Malmin ym.

(2006 s.29) mukaan tämä oppiminen ja kasvu tapahtuu kolmella eri osa-alueella. Nämä osa-alueet ovat ihmiset, järjestelmät ja organisaation toimintatavat. Kaplan ja Norton (2009, s.124) käyttävät myös jakoa kolmeen, mutta puhuvat inhimillisestä pääomasta, informaatiopääomasta ja organisaatiopääomasta. Käytännössä tämän näkökulman mittaaminen on usein haastavinta. Mittareista tulisi käydä ilmi, onko yritys onnistunut aineettoman pääoman kehittämisessä. Käytettyjä mittareita on esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys, työntekijöiden vaihtuvuus, koulutuspäivät sekä työntekijän osaamista kuvaavat indeksit.

2.3 Balanced scorecard osana strategiatyötä

Kaplan ja Norton (2004, s.12-13) loivat balanced scorecardin alun perin suorituskyvyn mittausjärjestelmäksi. Yritykset, jotka ottivat sen käyttöön, näkivät kuitenkin hyvin pian sen potentiaalin myös strategisena johtamisjärjestelmänä. He alkoivat soveltaa teoriaa tätä tarkoitusta varten. Havainnoidessaan näitä yrityksiä, Kaplan ja Norton oivalsivat, että mittarit saivat työntekijät keskittymään olennaisiin asioihin. Tämän lisäksi ne toimivat myös hyvinä motivaattoreina, sillä mitattavista asioista pyrittiin pääsääntöisesti suoriutumaan hyvin. Näiden huomioiden pohjalta kehittyi ajatus, että valittujen mittareiden tulisi keskittyä organisaation tärkeimpään asiaan eli strategiaan. Niinpä ennen kuin mittareita lähdetään määrittämään, tulee pohtia, mitä halutaan saavuttaa. Balanced scorecard perustuu perinteiseen lineaariseen strategiaproessiin, jossa määritetään ensin yrityksen missio sekä visio ja tämän pohjalta strategia. Vasta tämän jälkeen seuraa strategian toimeenpano ja seuranta. Mittarit ovat parempia kuin suulliset tavoitteet, sillä ne ovat selkeitä eikä niissä ole tulkinnan varaa. Mittareiden ja niille annettujen tavoitearvojen ansiosta yritykset pystyvät myös seuraamaan edistymistään strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Kaplan & Norton, 2004, ss. 54-57; Vuorinen, 2013, ss. 39-40; Kaplan & Norton, 2009, s. 108)

2.3.1 Missio ja visio

Missiolla tarkoitetaan yrityksen perustehtävää. Siihen kiteytyy syy yrityksen olemassaololle. Missio antaa myös raamit sille, missä liiketoiminnassa yritys on mukana ja minkälaista liiketoimintaa se ei harjoita. (Lindroos & Lohivesi, 2004, ss. 20-21)

Visio kuvastaa tilaa, jossa yritys haluaa olla tietyn ajanjakson kuluttua. Vision tulisi olla jotain, joka ei vielä toteudu nykyisillä toimilla, mutta on silti realistisesti toteutettavissa. Erityisen tärkeää visiota laatiessa on määrittää selkeä aikatavoite, mihin mennessä sen tulisi toteutua. Tällöin visiosta tulee konkreettisempi. Lindroosin & Lohiveden (2004, s.26) mukaan toimiva visio pitää sisällään viisi asiaa. Se on realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa ja innostava. (Malmi ym., 2006, s. 63)

Liian tarkan vision laatiminen on kuitenkin saanut myös kritiikkiä. Ala-Mutkan (2008, s.27) mukaan liian yksityiskohtainen visio voi toimia rajoitteena. Hänen mukaansa ongelmallista on, jos visio määrittää liian selkeästi, millainen tulevaisuus tulee olemaan. Tällöin organisaatio saattaa sokeutua sille, mitä ympärillä todellisuudessa tapahtuu. Toisaalta, jos visiota ei ole lainkaan, se voi Ala-Mutkan mukaan johtaa epävarmuuteen organisaation sisällä.

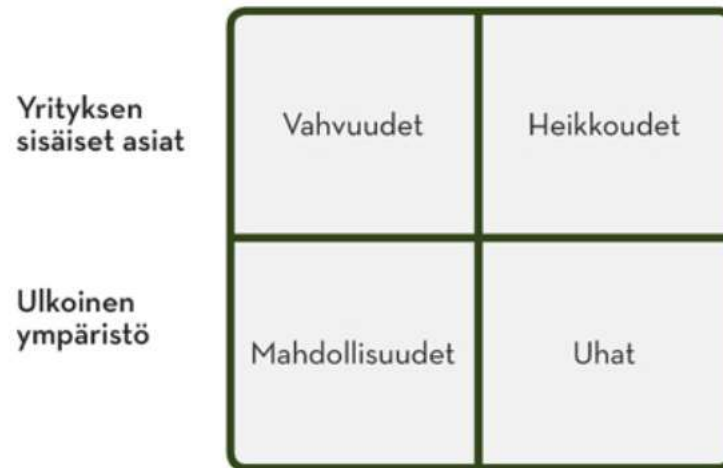
2.3.2 Strategia

Erilaisia strategian määritelmiä on esitetty lukuisia. Yleisesti kuitenkin katsotaan, että strategian tehtävä on toteuttaa yrityksen visiota. Strategia ja strategiaprosessi sisältävät pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joilla pyritään kohti yrityksen visiota. Strategia toimii organisaation sisällä eräänlaisena ohjeena, joka kertoo miten tulisi toimia. Onkin tärkeää, että sen sisältö ilmaistaan selkeästi ja se on koko organisaation tiedossa. Eri organisaation tasoilla ja osastoilla voi myös olla omia strategioita. Varsinkin isoissa organisaatioissa tämä on yleistä. (Lindroos & Lohivesi, 2004, ss. 27-29)

Kaplanin ja Nortonin mukaan (2009, ss.24-25) strategian laatimisprosessi on kolmivaiheinen. Ensimmäinen vaihe on mission, arvojen ja vision määrittäminen. Toinen vaihe on strategisen analyysin teko, millä tarkoitetaan SWOT-analyysiä. Kolmantena vaiheena on itse strategian muodostaminen näiden tietojen pohjalta.

2.3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksi suosituimmista liikkeenjohdon strategiatyökaluista. Lyhenne SWOT tulee englannin kielisistä sanoista: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Sen ideana on vertailla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa kilpailuympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. Perinteisesti SWOT-analyysi on esitetty kuvan 1 mukaisesti nelikenttäänalyysinä. Tarkoituksena on luoda kokonaiskuva yrityksen tämän hetken tilanteesta strategisen työskentelyn tueksi. (Vuorinen, 2013)



Kuva 1. SWOT-analyysi (Vuorinen, 2013)

Jotta SWOT-analyysi olisi laadukas, ennen sen tekoa tulisi tehdä osa-analyysjä esimerkiksi yrityksen toimintaympäristöstä ja resursseista. Näin tulokset eivät pohjautu henkilökohtaisiin näkemyksiin ja itsestäänselvyyksiin vaan faktoihin. Kun osa-analyysien pohjalta on määritetty organisaation vahvuudet (Strengths) ja heikkoudet (Weaknesses) sekä liiketoimintaympäristön mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats) tulee hahmottaa, miten käyttää tätä tietoa hyödyksi. Onkin tärkeä pohtia seuraavia kysymyksiä:

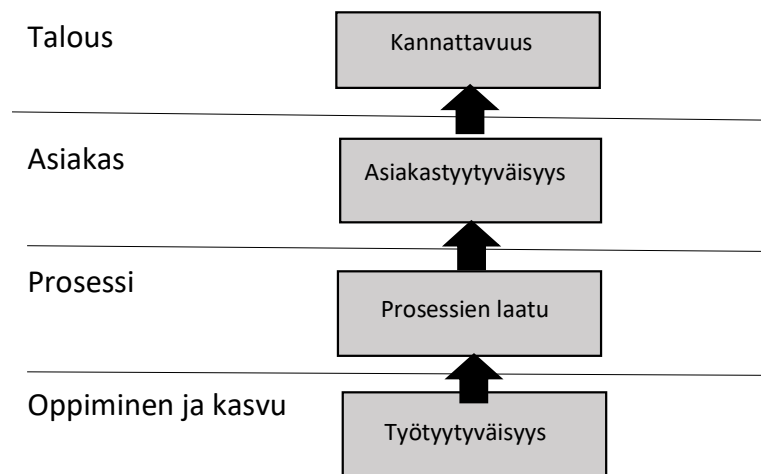
- Vahvuudet: miten käyttää hyväksi ja vahvistaa?
 - Heikkoudet: miten poistaa, lieventää tai välttää?
 - Mahdollisuudet: miten varmistaa hyödyntäminen?
 - Uhat: miten poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuudeksi?
- (Vuorinen, 2013)

2.4 Strategiakartta

Balanced scorecard -teoria pohjautuu Michael Porterin ajatukseen, jonka mukaan strategia tarkoittaa muutaman sellaisen toimintatavan valintaa, joissa organisaatio on ylivoimainen kilpailijoihinsa verrattuna. Malmi ym. (2006, s. 63-64) kutsuvat tätä kilpailustrategiaksi. Tämän lisäksi organisaatiolla tulee kuitenkin olla yhtenäinen, kaikki näkökannat huomioiva strategia. Tähän haasteeseen Porterin teoria ei anna valmiuksia. Vastaukseksi ongelmaan Kaplan ja Norton kehittivät strategiakarttatyökalun, jonka he linkittivät balanced scorecard -teoriaan. (Kaplan & Norton, 2004, ss. 28-29, 57)

Kun balanced scorecardia lähdettiin kehittämään seurantajärjestelmästä strategiseksi johtamisjärjestelmäksi, syntyi oivallus: tavoitteet tulee linkittää syy-seuraussuhteiksi. Näin strategiaa kuvataan mittariston eri näkökulmien syy-seuraussuhteina. Tästä muodostunutta kaaviota kutsutaan

strategiakartaksi. Kun mittarit johdetaan strategiakartasta, ne kuvastavat yrityksen strategiaa ja ovat sidoksissa toisiinsa. Näin tulostittareiden lisäksi syntyy ennakoivia mittareita, mikä on tärkeää mittariston tasapainon kannalta. Mittaristoketjussa mittarit toimivat samanaikaisesti tulostittareina edellisille mittareille, mutta myös ennakoivina mittareina seuraaville ketjussa oleville mittareille. Näin esimerkiksi kuvan 2 mukaisesti huonontunut kannattavuus saattaa johtua työntekijöiden tyytymättömyydestä. Tässä esimerkissä tyytymättömyys vaikuttaa työntekijöiden työpanokseen, eikä prosesseja viedä läpi toivotulla tavalla. Tämä puolestaan näkyy asiakastytyvyydessä. Jos asiakkaat ovat tyytymättömiä, se näkyy puolestaan yrityksen kannattavuudessa. Syy-seuraussuhteen ansiosta mittarit paljastavat ongelmat jo ennen kuin ne näkyvät taloudellisissa mittareissa. Näin seuranta voidaan tehdä myös ennakoivasti eikä vain jälkikäteen. (Kaplan & Norton, 2004, ss. 13-14; Malmi ym., 2006, s. 72; Vuorinen, 2013, ss. 52,82)



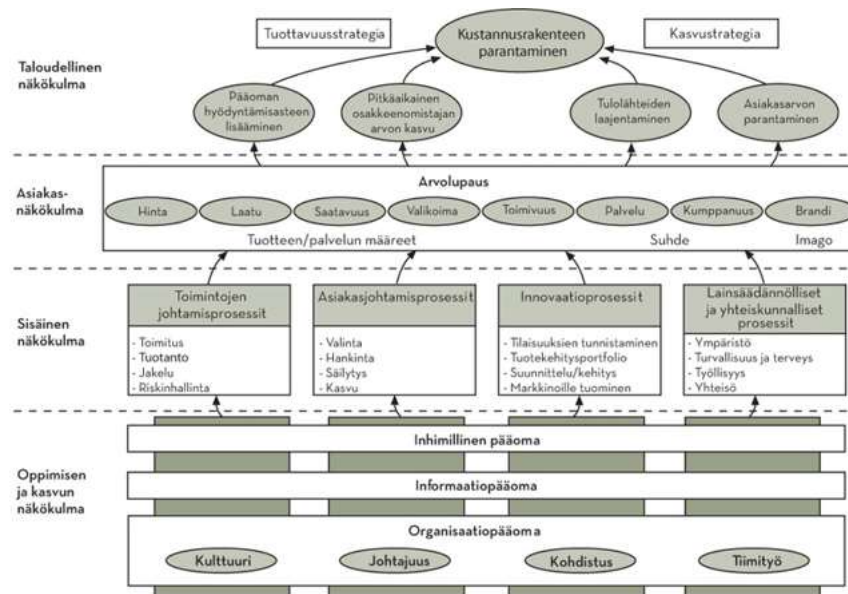
Kuva 2. Esimerkki syy-seurausketjusta

Vaikka strategiakartta-ajatus on syntynyt balanced scorecard -teorian pohjalta, siitä on tullut myös tärkeä itsenäinen työkalu. Sen avulla organisaatiot pystyvät esittämään strategiansa visuaalisesti. Monen yrityksen haasteena on strategian toteutus. Jotta toteutus onnistuisi, strategian ja strategiaprosessin kuvaaminen selkeästi on tärkeää. Strategiakartan avulla pystytään esittämään, mitkä ovat organisaation tärkeimmät tavoitteet ja miten jokaisen työntekijän työnkuva linkittyy niihin. Tämän avulla strategia voidaan kommunikoida selkeästi ja yksinkertaisesti. Strategian toteutuksessa strategiakartta tulee purkaa erilaisiksi hankkeiksi ja vastuualueiksi. Strategiakartan ja balanced scorecardin suhde koko strategiaprosessiin on esitetty kuvassa 3. (Kaplan & Norton, 2004, s. 14; Kaplan & Norton, 2000; Vuorinen, 2013, s. 85)



Kuva 3. Strategiakartan ja balanced scorecardin suhde strategiatyöhön (Kaplan & Norton, 2004)

Ennen strategiakartan laatimista organisaatiolla tulee olla määritetty missio ja visio. Kun tiedetään, mitä kohti ollaan menossa, alkaa strategian ja strategiakartan laatiminen. Strategiakartan tehtävä on kuvata visuaalisesti, miten tavoitteisiin päästään. Se tulisi laatia ylhäältä alaspäin niin, että käytetään hyväksi balanced scorecardin neljää näkökulmaa. Kuvan 4 mukaisesti ylimpänä on taloudellinen näkökulma, jonka jälkeen tulee asiakasnäkökulma ja sisäisten prosessien näkökulma. Alimpana on oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kaplan & Norton, 2000)



Kuva 4. Strategiakartta (Kaplan & Norton, 2004).

2.5 Balanced scorecardin rakentaminen

Balanced scorecardeja on laadittu pääasiassa kahdella eri tavalla. Yksi tapa on edellä esitetty yrityksen strategiaan pohjautuva mittaristo. Strategian pohjalta etsitään näkökulmien syy-seuraussuhteita, joista mittarit johdetaan. Prosessissa käytetään yleisesti hyväksi Kaplanin ja Nortonin luomaa strategiakarttaa. Toinen käytetty tapa on pohtia jokaiselle näkökulmalle organisaation kriittiset menestystekijät ja johtaa mittarit näistä menestystekijöistä. Tällä tavoin luotu mittaristo ei ole kuitenkaan yhtä yhtenäinen kuin syy-seuraussuhteista luotu, vaan eri näkökulmat jäävät helposti irrallisiksi. Kriittisistä menestystekijöistä johdettu mittaristo toimiikin paremmin pelkkänä seurantajärjestelmänä. Koska tässä opinnäytetyössä käsitellään balanced scorecardia strategisena ohjausjärjestelmänä, keskitytään ainoastaan syy-seuraussuhteista johdetun mittariston rakentamiseen. (Malmi ym., 2006, ss. 70-74; Kaplan & Norton, 2004, ss. 13-14)

Balanced scorecard perustuu ajatukseen, että asiasta voi saada tarpeeksi informaatiota vain, jos sitä pystyy mittaamaan. Sen takia on tärkeää, että yritykset mittaavat kaikkia toimintansa osa-alueita. Jokaiselle strategiselle tavoitteelle onkin valittava vähintään yksi mittari. Mittareiden kokonaismäärä vaihtelee kuitenkin suuresti eri yritysten välillä. Kaplan ja Norton ehdottavat mittareiden määräksi 20-30. Määrää mietittäessä on otettava huomioon tiettyjä seikkoja. Kun mittareita on useita, pystytään eri näkökulmat ottamaan laajemmin huomioon ja mallintamaan liiketoimintaa paremmin. Mittareiden suuri määrä voi olla myös haaste. Mitä enemmän mittareita on, sitä haastavampaa on niiden ylläpito ja kehittäminen. Jos mittareita on liikaa, voi ymmärrys mittariston kokonaisuudesta ja syy-seuraussuhteista kadota. (Kaplan & Norton, 2009, s. 108; Kankkunen, Matikainen & Lehtinen, 2005, s. 133; Kaplan & Norton, 2004, s. 13; Vuorinen, 2013, s. 52)

Mittareiden määrän lisäksi tulee ottaa huomioon mittariston tasapaino. Mitään yhtä osa-aluetta ei tulisi painottaa liikaa. Valittu strategia ohjaa kuitenkin mittariston tasapainoa siihen suuntaan, minkä oletetaan tuovan yritykselle menestystä. Tasapaino ei siis tarkoita sitä, että erilaisia mittareita olisi sama määrä vaan sitä, että valitaan monipuolisesti erilaisia mittareita. Ensinnäkin mittaristossa tulisi olla ei-rahamääräisiä ja rahamääräisiä mittareita. Todellisuudessa ei-rahamääräisiä mittareita tulisi olla huomattavasti enemmän. Tämän lisäksi tarvitaan sekä tulostittareita että ennakkoivia mittareita, sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteita kuvaavia mittareita. Myös ulkoisten näkökulmien eli taloudellisen näkökulman ja asiakasnäkökulman mittarit tulisi olla tasapainossa sisäisten mittareiden eli prosessinäkökulman sekä oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiden kanssa. Lopuksi tulee myös arvioida helposti mitattavien ja vaikeasti mitattavien asioiden suhdetta. Onkin keskeistä, että mitataan oikeita ja strategisesti tärkeitä asioita, eikä vain helposti mitattavia asioita. (Kankkunen ym., 2005, s. 135; Malmi ym., 2006, ss. 32-33)

2.6 Balanced scorecard kritiikki

Balanced scorecard luetaan strategiatyökaluksi, jonka tarkoitus on parantaa organisaation tehokkuutta (Vuorinen, 2013, s. 51). Kuitenkin tutkijoiden on ollut vaikea todentaa vahvaa yhteyttä balanced scorecardin ja organisaation tehokkuuden välillä. Yksi syy tähän on se, että organisaatiot käyttävät mittaristoa hyvin eri tarkoituksiin. Sen vaikutukset ovat aivan erilaiset riippuen siitä, käyttääkö organisaatio sitä tehokkuuden mittaajajärjestelmänä vai strategisen johtamisen työkaluna. Jos mittaristoa ei ole laadittu niin, että se sopii organisaation strategiaan, se voi jopa vähentää tehokkuutta. Näin saattaa käydä esimerkiksi silloin, jos mittareita on liian paljon tai ne mittaavat väärää asioita. (Madsen & Stenheim, 2015, s. 31)

Koska tutkijoiden on ollut vaikea todentaa vahvaa yhteyttä balanced scorecardin ja organisaation tehokkuuden välillä, kriittisimmät tahot ovat esittäneet epäilyjä siitä, toimiiiko teoria lainkaan toivotulla tavalla. Muun muassa syy-seuraussuhdetta eri mittareiden ja näkökulmien välillä on kritisoitu. Kritiikin mukaan eri näkökulmien suhde on epäselvä, eikä mittareiden ja tehokkuuden syy-seuraussuhteesta ole tarpeeksi tietoa. Tehdyistä tutkimuksista on kuitenkin löydetty myös todisteita tukemaan Kaplanin ja Nortonin esittämää syy-seuraussuhdetta (Llach ym., 2017). Kaplan on itse vastannut kritiikkiin huomauttamalla, että suuri osa siitä kohdistuu teorian alkuperäisiin ajatuksiin. Teoria on kuitenkin kehittynyt vuosien varrella ja fokus tulisikin hänen mukaansa siirtää nyt siihen, miten se hyödyttää organisaatiota strategian toteuttamisessa. Balanced scorecard on kuitenkin saanut osakseen kritiikkiä myös strategisena johtamistyökaluna. Kritiikin mukaan suoraviivainen strategiatyö, joka etenee ylhäältä alaspäin, ei välttämättä ole tehokkain tapa jalkauttaa organisaation strategiaa. (Madsen & Stenheim, 2015, s. 32)

Näiden teorian ydinajatuksiin liittyvän kritiikin lisäksi, teoria on saanut osakseen myös muuta kritiikkiä. Kritiikin kohteena on ollut muun muassa Kaplanin ja Nortonin käyttämä retoriikka sekä se, että teoria ei todellisuudessa tuo juurikaan uusia näkemyksiä esille. Sen on myös katsottu olevan liian jäykkä systeemi ja rajoittavan liikaa luovuutta sekä innovatiivisuutta. Tähän viimeiseen kritiikkiin Kaplan ja Norton ottivat jyrkästi kantaa ja esittelivät yrityksiä, jotka ovat innovatiivisia ja onnistuneet uuden strategian jalkauttamisessa balanced scorecardin avulla (Kaplan & Norton, 2006, s. 421). Tutkimusten mukaan mittariston tuoma vahva organisaation valvonta voi kuitenkin joissain tapauksissa haitata tiedonkulkua, yhteistyötä ja organisaation oppimista. (Madsen & Stenheim, 2015, s.33)

3 BALANCED SCORECARDIN SOVELTAMINEN MIKROYRITYKSIIN

Kaplan ja Norton ovat aina korostaneet, että organisaatioiden tulisi muokata balanced scorecardia omien tarpeidensa mukaiseksi. Lähtökohtaisesti se ei siis ole työkalu, jonka tulisi olla aina samanlainen. Tämä antaa hyvän pohjan muokata teoriaan myös mikroyrityksille sopivaksi. Erilaisissa organisaatioissa ja toimintaympäristöissä onkin käytetty hyvin erilaisia mittaristoversioita. Joidenkin tulkintojen mukaan teoria sisältää vain muutaman ydinelementin, jotka löytyvät yleensä kaikista eri mittaristoversioista. Yleensä ydinelementeillä viitataan neljään perusnäkökulmaan sekä mittareiden tasapainoon niin, että löytyy sekä ennakoivia mittareita että tulosmittareita. (Madsen & Stenheim, 2015, s. 29)

3.1 Mikroyrityksen erityispiirteet

Mikroyritykselle löytyy kaksi yleisesti käytössä olevaa määritelmää. Suomen kirjanpitolain mukaan mikroyrityksellä tarkoitetaan:

kirjanpitovelvollista, jolla sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä:

- 1) taseen loppusumma 350 000 euroa
- 2) liikevaihto 700 000 euroa
- 3) tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 10 henkilöä
(Kirjanpitolaki 1620/2015 § 4b)

Tilastokeskuksen mukaan mikroyritykseksi sen sijaan määritetään yritys, jolla on alle 10 työntekijää ja sen liikevaihto tai tase on enintään 2 miljoona euroa. Tämän lisäksi yrityksen tulee olla riippumaton. Tämä toteutuu, jos mikään pk-yritystä isompi yritys tai konserni ei omista 25 % tai enempää yrityksen osakkeista tai pääomasta. Tilastokeskuksen määritelmä perustuu Euroopan Unionin komission määritelmään mikroyrityksestä. Tässä opinnäytetyössä käytetään lähtökohtaisesti mikroyrityksestä tätä Euroopan Unionin komission ja Tilastokeskuksen käyttämää määritelmää. Näin aiheiston keruussa ei Euroopan Unionin valtioiden osalta tarvitse huomioida mahdollisia poikkeavia mikroyrityksen määritelmiä. (European Commission, 2015; Tilastokeskus, n.d.a)

Mikroyrityksillä on tärkeä rooli suomalaisessa yritys kentässä. Vuonna 2017 yli 94 % yrityksistä oli alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä (Tilastokeskus, 2019). Mikroyrityksessä omistaja toimii usein myös yrityksen johtajana ja osallistuu laajasti yrityksen eri tehtäviin. Tutkimukset osoittavat, että mikroyrittäjien motiivit yrittämiseen ja näkemykset menestymisestä poikkeavat usein siitä, mitä yleisesti pidetään menestyvänä yrityksenä. Yleisesti yritysten menestystä mitataan taloudellisilla mittareilla ja kasvun koetaan olevan osa menestystä. Mikroyrittäjille menestys voi kuitenkin

tarkoittaa muun muassa ylpeyttä omasta työstä, työn joustavuutta sekä tyytyväisyyttä omaan elämään. Mikroyrittäjille ei-taloudelliset päämäärät nousevat usein tärkeämpään rooliin kuin taloudelliset päämäärät. (Reijonen, 2008)

Koska mikroyritysten omistajien tavoitteet ja motiivit yrittämiseen voivat olla poikkeavia, he mittaavat menestystä usein myös eri tavalla. Reijosen (2018) tutkimuksessa mukana olleet mikroyrittäjät eivät mitanneet menestystään perinteisillä kasvua kuvaavilla mittareilla kuten liikevaihdon tai henkilömäärän kasvulla. Heillä tärkeitä mittareita olivat asiakkaiden tyytyväisyys, tuotteiden laadukkuus ja työtyytyväisyys. Tutkimuksen mukaan taloudelliseksi mittariksi riitti toimeentulon saanti, ei yrityksen jatkuva kasvu.

3.2 **Balanced scorecardin soveltamisen haasteet**

Balanced scorecard on lähtökohtaisesti kehitetty suurille yrityksille. Vaikka Kaplan ja Norton ovatkin viitanneet sen käyttöön myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, he eivät ole antaneet käytännön neuvoja sen soveltamiseen. Myöskään kirjallisuudessa ei ole juurikaan käsitelty teorian soveltamista pieniin tai keskisuuriin yrityksiin. Tämä itsessään luo mikroyrityksille haasteita soveltaa teoriaa. Joitakin tutkimuksia kuitenkin löytyy balanced scorecardin käytöstä pk-yrityksissä. Pk-yrityksiin sisältyvät myös mikroyritykset, joten tässä opinnäytetyössä käytetään hyväksi näissä tutkimuksissa tehtyjä havaintoja (Tilastokeskus, n.d.b). (Basuony, 2014, s. 17)

Tutkijat ovat olleet eri mieltä siitä, kannattaako balanced scorecardia ottaa käyttöön pk-yrityksissä. Joidenkin tutkijoiden mielestä teoria on liian raskas ja haastava toteuttaa pienissä yrityksissä, joissa resursseja on vähemmän. Tämän tyyppisiä haasteita onkin tullut vastaan, kun pienet ja keskisuuret yritykset ovat ottaneet mittaristoja käyttöön. Varsinkin henkilöresurssit ja henkilökunnan systemaattinen koulutus ja kehitys, niin että he voivat ottaa osaa yrityksen toiminnan kehittämiseen, voivat nousta esteeksi. On myös havaittu, että pienten ja keskisuurten yritysten omistaja-johtajat eivät välttämättä jaa mielellään työntekijöille tietoa yrityksen toiminnasta ja strategiasta. Jotta balanced scorecardin voi toteuttaa, yrityksessä tarvitaan luottamusta ja avoimuutta. Suuriin yrityksiin verrattuna pienten yritysten etu on yksinkertainen rakenne ja mahdollisuus reagoida nopeasti. Onkin tärkeää, ettei näitä etuja hukata raskaan ja jäykän mittariston alle. (Basuony, 2014, ss. 17-18; Lawrie, Andersen & Cobbold, 2006)

Resurssien vähäisyys voi vaikuttaa myös käytössä olevan tiedon laajuuteen. Balanced scorecard perustuu perinteiseen lineaariseen strategiamalliin. Linearisessa strategiamallissa strategiaprosessin vaiheet seuraavat toisiaan ennalta määritetyssä järjestyksessä. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa liiketoimintaympäristöstä ja analysoidaan sitä. Tämä on helpompaa suuryrityksille, joilla on yleensä jo valmiiksi kerättynä paljon tietoa sekä mahdollisuus hankkia informaatiota visionsa tueksi. Pienyrityksillä ei ole

samanlaisia resursseja luoda tulevaisuuden kuvaa visionsa pohjaksi. Tällöin visio saattaa perustua enemmän mututuntumaan kuin faktatietoon. Tiedon rajallinen määrä vaikeuttaa myös mittareille asetettavien tavoitearvojen valintaa. Tämä korostuu varsinkin silloin, jos yritys ei ole aikaisemmin käyttänyt mittausjärjestelmää. (Vuorinen, 2013; Lindroos & Lohivesi, 2004, ss. 31-32; Kaplan & Norton, 2009, s. 110)

Vaikka tutkimuksissa on havaittu, että useat pk-yritykset ovat hyötynneet balanced scorecardin käytöstä, on hyvä muistaa, että sen käyttöönotto vaatii myös resursseja. Onkin tärkeä punnita, onko saatu hyöty niin suuri, että siihen laitettut resurssit tuottavat tarpeeksi tulosta. Tähän ei ole yhtä oikeaa vastausta, vaan yritysten saama hyöty vaihtelee sen mukaan, miten mittaristo on otettu käyttöön. Jokaisen balanced scorecardia käyttävän pk-yrityksen tulisikin tehdä mittariston käytöstä kustannus-hyötyanalyysi. Portugalissa tehdyn tutkimuksen mukaan juuri tämä oli yksi syy, miksi mittariston käyttöä harkinneet pk-yritykset, päätyivät hylkäämään sen. Yritykset kokivat joutuvansa panostamaan liikaa resursseja suhteessa tulokseen. (Basuony, 2014, s. 18; Machado, 2013, s. 136)

3.3 Balanced scorecardin hyödyt mikroyrityksille

Tutkimuksia balanced scorecardin käytöstä pk-yrityksissä on tehty useassa maassa. Espanjassa tehdyssä tutkimuksessa ilmeni, että balanced scorecardin käyttö ennakoivana ohjausjärjestelmänä lisäsi yritysten taloudellista suorituskykyä verrattuna niihin yrityksiin, jotka eivät sitä käyttäneet (Malagueño, Lopez-Valeiras & Gomez-Conde, 2018). Toisessa tutkimuksessa taas havaittiin, että kun pk-yritys otti mittariston käyttöön, se pystyi reagoimaan nopeammin markkinoilla tapahtuviin muutoksiin (Fernandes, Vinesh & Whalley, 2006). Ympäri maailmaa korostuu myös se, että pk-yrityksistä moni joutuu lopettamaan liiketoimintaansa kannattamattomana ensimmäisen viiden vuoden aikana. Tutkijat ovat löytäneet tähän useita syitä. Yksi on esimerkiksi omistajajohtajan kykenemättömyys suunnitella ja kontrolloida liiketoimintaa ja samalla kykenemättömyys ja resurssien puute johtamisen ulkoistamiseen. Pk-yrityksillä onkin usein haasteita sekä sisäisessä että ulkoisessa ympäristössä. Näitä haasteita ovat omistajajohtajan mahdolliset puutteelliset taidot johtamisen prosesseissa, taloudellisten resurssien niukkuus sekä nopeasti muuttuva toimintaympäristö. Osa tutkijoista onkin sitä mieltä, että balanced scorecard sopii hyvin juuri pk-yrityksille, koska teorian neljä näkökulmaa yhdistävät yrityksen sisäiset ja ulkoiset haasteet. Näin yritys voi havaita ongelmat jo ennen kuin ne näkyvät yrityksen taloudellisissa mittareissa ja pystyvät puuttumaan tilanteeseen ajoissa. (Basuony, 2014, s. 17; Lawrie ym, 2006)

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä voi olla myös haasteita fokusoida toimintaansa oikein ja löytää tasapaino lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Balanced scorecardin nähdään tuovan tähän apua, koska se auttaa luomaan pitkän tähtäimen strategisia tavoitteita mutta myös muuttamaan nämä tavoitteet lyhyen aikavälin toimiksi. Koska pienillä ja keskisuurilla

yrityksillä ei ole samanlaisia resursseja käytettävissä kuin suurilla, on erityisen tärkeää kohdistaa resurssit oikein. Suurissa ja monitasoisissa yrityksissä balanced scorecard toimii myös viestinnävälineenä. Sen avulla johto pystyy kommunikoimaan organisaatiolle tiiviisti, mitä yrityksessä tapahtuu. Pienillä yrityksillä on yleensä yksinkertaisempi rakenne, joten tällaiselle viestinnävälineellä ei välttämättä ole tarvetta. Sen sijaan mittaristo voi auttaa pk-yrityksen johtoa ymmärtämään yrityksen liiketoimintamallia sekä strategiset päämäärät ja auttaa kehittämään strategista johtamista. (Basuony, 2014, s. 17; Lawrie ym., 2006)

4 BALANCED SCORECARDIN LAATIMINEN CASE-YRITYKSELLE

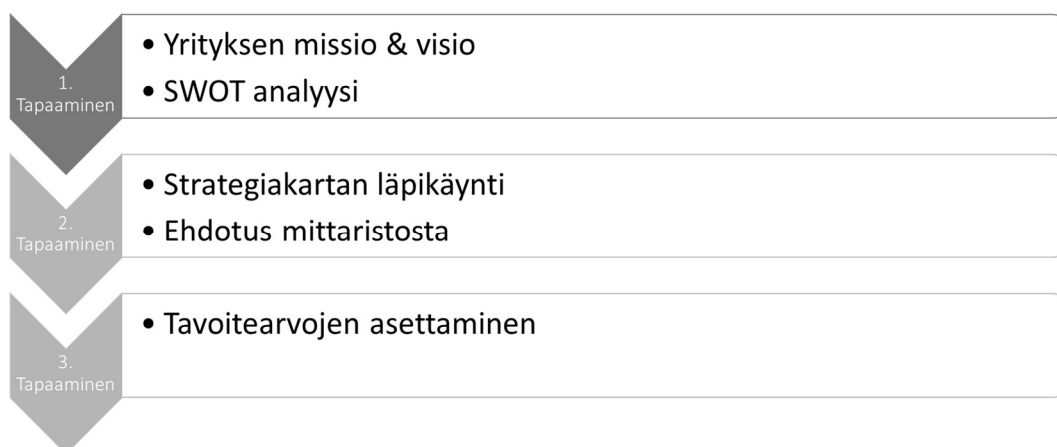
Opinnäytetyön tutkimusosuuden toimeksiantaja on Riihimäellä ja Hämeenlinnassa toimiva kiinteistövälitysyritys, josta käytetään nimitystä yritys X. Yrityksellä on tällä hetkellä kolme omistajaa, jotka työskentelevät kokotoimisesti yrityksessä kiinteistövälittäjinä. Ainoa työntekijä on jäämässä pois toiminnasta. Yritys on perustettu vuonna 2014 Riihimäellä. Vuonna 2019 yritys laajeni Hämeenlinnaan avaamalla sinne uuden toimipisteen. Tässä yhteydessä mukaan tuli kaksi uutta omistajaa. (Heinonen, Kirmula & Louvet, haastattelu 23.9.2019)

Yritys X:n omistajien Matias Heinosen, Toni Kirmulan sekä Riitta Louvetin mukaan (haastattelu 23.9.2019) yrityksen tavoite on vakiinnuttaa toiminta laajentumisen ja uusien omistajien mukaantulon myötä. Tämä koskee varsinkin uudempaa Hämeenlinnan toimipistettä. Riihimäellä toiminta on jo hyvin vakiintunut. Strategiatyökaluna balanced scorecard auttaa optimoimaan yrityksen nykytilannetta eikä niinkään luomaan uutta. Se sopiikin parhaiten yrityksille, joiden haasteena on toiminnan tehokkuuden lisääminen. Balanced scorecard työkaluna sopii yritys X:n tilanteeseen, koska pyrkimyksenä ei ole liiketoimintalogiikan muuttaminen tai yritystoiminnan laajentaminen, vaan nykyisen toiminnan tehostaminen. (Vuorinen, 2013, ss. 46-49)

Haasteita balanced scorecardin laatimisessa yritys X:lle on kuitenkin useita. Monet näistä haasteista ovat yhteisiä pienille ja keskisuurille yrityksille. Tällaisia haasteita ovat resurssien ja käytössä olevan tiedon niukkuus sekä yrityksessä olevan liiketoiminnan johtamiseen liittyvän tietotaidon puute. Yritys X on myös tyypillinen mikroyritys, jonka perimmäinen tavoite ei ole liikevoiton maksimointi, vaan tärkeämpää on omistajien henkilökohtaiset tavoitteet ja näkemykset hyvästä elämästä (Heinonen ym., haastattelu 23.9.2019). Nämä asiat tulee ottaa huomioon, kun lähdetään luomaan yrityksen balanced scorecardia, jossa lähtökohtaisesti ylimpänä on taloudellinen näkökulma. Yritykseltä puuttuu myös visio ja strategia, joiden pohjalta mittaristoa voisi lähteä rakentamaan. Tämä pitkittää balanced scorecard -prosessia, koska visio ja strategia tulee määrittää prosessin aikana. Kahden toimipisteen hyvin erilainen tilanne luovat myös oman haasteensa. Riihimäen toimipiste on jo ylläpitovaiheessa, kun taas Hämeenlinnan toimipiste on kasvuvaiheessa. Riihimäellä pystytään keskittymään asiakkaiden valintaan, kun Hämeenlinnassa korostuu uusien kontaktien ja asiakkaiden saaminen. Yritys on kuitenkin niin pieni ja resursseja niukasti, ettei ole järkevää rakentaa kummallekin toimipisteelle omaa mittaristoa. Koska Hämeenlinnan toimipisteen tilanne koettiin kriittisempänä, mittaristossa ja strategiassa keskitytään tähän. (Basuony, 2014, ss. 17-18; Reijonen, 2008)

4.1 Tutkimuksen toteutus

Balanced scorecardin laatiminen yritys X:lle toteutettiin syvähaastatteluiden avulla. Haastatteluihin osallistuivat kaikki kolme yrityksen omistajaa. Haastatteluiden aihealueet oli ennalta määritetty kuvan 5 mukaisesti. Haastattelut toteutettiin kuitenkin keskustelunomaisesti eikä aihealueissa pysytty tiukasti. Tämä oli tarkoituksenmukaista, sillä päämääränä oli saada laaja kuva yrityksen toiminnasta. Haastatteluita oli yhteensä kolme ja kaikkiin haastatteluihin osallistuivat samat kolme henkilöä.



Kuva 5. Haastatteluiden teemat

Ensimmäisen haastattelun pääteemana oli yrityksen mission ja vision määrittäminen. Tämän lisäksi pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman paljon tietoa yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Tämän takia yrityksestä tehtiin SWOT-analyysi. Tämä antoi pohjan yrityksen strategian määrittämiselle.

Toista tapaamista varten yrityksen omistajat saivat valmiiksi edellisen haastattelun pohjalta laaditun strategiakartan ja ensimmäisen version mittaristoehdotuksesta. Näin heillä oli aikaa tutustua materiaaliin ennakkoon. Haastattelussa käytiin läpi yritykselle laadittua strategiaa strategiakartan avulla ja keskusteltiin tästä. Koska työn tarkoituksena oli myös osallistuttaa yrityksen omistajat, käytiin tarkemmin läpi balanced scorecardin ideaa sekä keskusteltiin siitä, miten yritys käytännössä voisi mittauksen toteuttaa. Tässä yhteydessä käytiin läpi myös mahdollisia mittareita.

Kolmannelle tapaamisella yrityksen edustajat olivat itse miettineet mittareiden tavoitearvoja. Hankalimpia pohdittiin yhdessä. Konkreettisia tavoitearvoja mietittäessä tulivat esiin myös ne mittarit, joiden seuraamisen yrityksen edustajat kokivat erittäin hankalaksi tai mahdottomaksi. Näihin tehtiin tarvittavat muutokset.

4.2 Yrityksen strategian luominen

Koska yritys X:llä ei ollut valmista visiota tai strategiaa, ensimmäinen vaihe balanced scorecardin laatimisessa oli näiden hahmottaminen. Tästä syystä ensimmäisen tapaamisen aiheena oli yrityksen missio ja visio sekä SWOT-analyysin teko. Yrityksen edustajat myönsivät heti tapaamisen aluksi, etteivät olleet vielä käsitelleet näitä asioista. Teemojen ympärille syntyi vilkasta keskustelua. Pääsääntöisesti yrittäjillä oli samansuuntaisia näkemyksiä siitä, mitä yritys X on tai mitä sen tulisi olla.

4.2.1 Yrityksen missio ja visio

Ensimmäisenä lähdettiin miettimään yrityksen missiota. Heti keskustelun aluksi nousi esiin yrityksen slogan ”välitämme oikeasti”, joka koettiin yksimielisesti tärkeimmäksi sanomaksi. Kuitenkin keskustelua syntyi, kun lähdettiin avaamaan, mitä tämä käytännössä tarkoittaa. Sloganissa ei viitata vain itse yrityksen harjoittamaan välitystoimintaan vaan myös siihen, että jokaisesta asiakkaasta välitetään oikeasti. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että jokaiseen kohteeseen paneudutaan huolella ja asiakasta pyritään palvelemaan niin, että hänen tarpeensa otetaan huomioon kokonaisvaltaisesti. Sloganin takaa löytyi myös ajatus asiantuntijuudesta. Yrittäjien mielestä välittäminen näkyy myös siinä, että asiakkaat saavat aina asiantuntevaa palvelua, on kyseessä sitten koko alaan liittyvä osaaminen tai yksittäisen kohteen tunteminen. Tämän lisäksi sloganiin sisältyy myös ajatus siitä yhteisöstä välittämisestä, jossa he toimivat. Missioksi luonnostelimmekin lausetta: kiinteistövälityksen asiantuntijoita, jotka välittävät oikeasti niin jokaisesta asiakkaasta kuin yhteisöstä, jossa toimivat. (Heinonen ym., haastattelu 23.9.2019)

Kaikilla yrityksen omistajilla oli hyvin samansuuntainen ajatus yrityksen tärkeimmästä sanomasta. Sen sijaan vision pohtiminen osoittautui työllämmäksi. Koska yritys elää tällä hetkellä suurta murrosta laajennuttuaan Hämeenlinnaan, visiota mietittiin kahden vuoden päähän. Visiossa tärkeään rooliin nousi yrittäjien halu kokea ammattiylpeyttä. Kaikki yrittäjät olivat aikaisemmin toimineet isommissa kiinteistövälitysyrityksissä, ja yksimielisesti yritys X:n toimipisteet haluttiin pitää pieninä muutaman henkilön toimipisteinä. Koettiin, että vain näin olisi mahdollista pitää kiinni yrityksen perusajatuksesta. Tämä ajatus on, että välittäjät tuntevat oman toimipisteensä kaikki asiakkaat ja kohteet. Näin kaikki välittäjät pystyvät palvelemaan jokaista asiakasta asiantuntevasti ja kokonaisvaltaisesti. Tällä halutaan välttää esimerkiksi tilanteita, joissa joutuisi esittelemään itselle tuntematonta kohdetta, jossa ei mahdollisesti ole edes aikaisemmin käynyt. (Heinonen ym., haastattelu 23.9.2019)

Ammattiylpeyden lisäksi tärkeimmiksi päämääriksi kahden vuoden päähän määritettiin se, että toiminta vakiintuisi ja uusi toimipiste saataisiin pyörimään niin hyvin, että kaikille yrittäjille voitaisiin taata hyvä tulotaso. Lisäksi tähtäimessä on 100 %:n asiakastytyvyisyys. Tämä koettiin erityisen

haastavaksi kohdaksi toteuttaa. Samalla yrittäjät kuitenkin kokivat, että heidän valitsemallaan missiolla ei voi tähdätä muuhun kuin siihen, että jokainen asiakas on tyytyväinen. (Heinonen ym., haastattelu 23.9.2019)

4.2.2 Yrityksen SWOT-analyysi

Kun yrityksen missio ja visio oli hahmottunut, analysoitiin yrityksen nykytilannetta. Tämä toteutettiin tekemällä SWOT-analyysi yritys X:stä. Taulukosta 1 käy ilmi yrityksen tämän hetken vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vaikka analyysi sisältää hyödyllisiä näkökulmia, siihen tulee silti suhtautua varauksin. Yrityksen edustajilla ei ollut mahdollisuutta valmistautua SWOT-analyysin tekoon, joten ennen sitä ei ole tehty erillisiä osa-analyyseja. Sen sijaan on käytetty vain sillä hetkellä tiedossa olevaa dataa.

Taulukko 1. Yritys X:n SWOT-analyysi

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Sitoutuminen • Asiakkaista välittäminen • Kiinteistöväilyksen asiantuntijuus • Helposti lähestyttävä • Nopeat yhteydenotot • Joustavuus • Tiivis yhteydenpito • Toiminta-alueen koko 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Tunnettavuus • Hinnat verrattuna joihinkin kilpailijoihin • Lakiosaaminen • Kokemus ja osaaminen yritystoiminnan pyörittämisestä • Markkinointiosaaminen • Omien vahvuuksien näkyväksi tekeminen
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Riihimäen positiivinen kehitys • Riihimäellä kilpailijoiden karsiutuminen • Pienen paikallisen toimijan suosiminen • Ostajien helpompi saada rahoitusta kuin muutama vuosi sitten • Sijainti • Kulkuyhteydet 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> • Muuttotappio • Laskusuhdanne • Lehdistön negatiivinen kirjoittaminen • Ikääntyminen • Ensiasuntojen ostajien vaikeampi saada rahoitusta • Kausiluontoisuus

Yrityksen vahvuuksiksi nähtiin hyvin samanlaisia asioita kuin mitä yrityksen vision ja mission pohdinnassa nousi esille: aito välittäminen, sitoutuminen ja asiantuntijuus. Yrityksen edustajat ovat säännöllisesti yhteydessä asiakkaaseen, vaikka kohteen tilanteessa ei tapahtuisikaan muutoksia. Näin halutaan varmistaa, ettei asiakas koe tullessa unohdetuksi. Tämän lisäksi yhteydenottopyyntöihin vastataan nopeasti sekä arkena että viikonloppuna. Aktiivinen yhteydenpito ja nopeat vastaukset koettiin yrityksen X:n valttikorteiksi. Lisäksi yrityksen edustajat kokivat olevansa helposti lähestyttäviä, mihin on tietoisesti pyritty. Tähän vahvuuteen tulee kuitenkin

suhtautua varauksin, sillä kyseessä on yrityksen edustajien oma näkemys siitä, miten asiakkaat heidän kokevat. Näkemys ei pohjaudu todennettuun tietoon, sillä aiheesta ei ole tehty asiakaskyselyä. Myös yrityksen pieni koko ja sen mukana tuoma joustavuus koettiin eduksi. Muihin pieniin kiinteistövälitysyrittäjiin verrattuna toisen toimipisteen tuoma laajempi toiminta-alue nähtiin positiivisena asiana. Kaiken kaikkiaan omistajat kokivat yritys X:n eräänlaisena vastaiskuna alalle tuleville kilpailijoille, jotka jättävät yhä enemmän vastuuta asiakkaiden omille harteille, aina kodin esittelyyn asti. (Heinonen ym., haastattelu 23.9.2019)

Suurimmaksi heikkoudeksi koettiin yrityksen tunnettavuus. Erityisesti tämä korostuu Hämeenlinnassa, jossa uusi toimipiste on vasta avattu. Google-näkyvydessäkin koettiin olevan parantamisen varaa. Alalle on tullut myös kilpailijoita, jotka tarjoavat palveluita polkuhintaan. Näihin verrattuna yritys X:n hinnat voivat tuntua korkeilta. Hinnoittelu on kuitenkin linjassa suurimpien toimijoiden kanssa. Pienellä yrityksellä ei ole myöskään käytössä samanlaisia resursseja kuin isolla yrityksellä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että lakineuvontaa ei ole yhtä nopeasti saatavilla. Yrityksestä puuttuu myös muuta yritystoiminnan kannalta tärkeää osaamista kuten markkinointiosaamista. Yritys X:llä ei ole markkinointisuunnitelmaa ja varsinkin omien vahvuuksien näkyväksi tekemistä ei ole pohdittu. Pääsääntöisesti on luotettu siihen, että tieto yrityksestä kulkee tyytyväisten asiakkaiden suositusten kautta. (Heinonen ym., haastattelu 23.9.2019)

Ulkoisen ympäristön mahdollisuuksissa ja uhissa löytyi vaihtelua sen mukaan, onko kyseessä Hämeenlinna vai Riihimäki. Mahdollisuutena kummallekin toimipisteelle nähtiin kuluttajien halu tukea pientä paikallista toimijaa. Myös asuntojen ostajien on helpompi saada rahoitusta tällä hetkellä kuin edellisen finanssikriisin jälkeen. Kuitenkin ensiasunnon ostaminen on edelleen hankalampaa nyt kuin ennen finanssikriisiä rahoituksen saamisen vaikeuden vuoksi. Kummankin toimipisteen sijainti ja kulkuyhteydet koettiin mahdollisuudeksi. Hämeenlinna ja Riihimäki ovat radanvarsikaupunkeja, joista on hyvät yhteydet sekä Tampereelle että Helsinkiin. Etuna nähtiin myös itse toimistojen sijainti keskustan tuntumassa, ei kuitenkaan aivan ydinkeskustassa. Molempiin on vaivaton tulla, koska esimerkiksi parkkipaikan saa helposti. (Heinonen ym., haastattelu 23.9.2019)

Riihimäellä koettiin tällä hetkellä olevan positiivista kehitystä, ja kaupungissa onkin erilaisia kehittämishankkeita vireillä. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että Riihimäki kilpailee muuttajista sekä Uudenmaan radanvarren kuntien että kehyskuntien kanssa. Yleisellä tasolla muutto Helsingistä kehyskuntiin on vähentynyt. Tämä vaikuttaa erityisesti Riihimäkeen, jonne on pääsääntöisesti muutettu juuri Helsingin alueelta. Vaikka Hämeenlinnassa ei ole yritys X:n yrittäjien mielestä samanlaista positiivista kehittämisen ilmapiiriä kuin Riihimäellä, se on Hämeen liiton teettämän tutkimuksen mukaan kuitenkin tulevaisuudessa muuttovoittoinen kunta. Ennusteen mukaan Riihimäki taas jää väestökehityksessä suurin piirtein paikoilleen. Hämeenlinna ei ole yhtä riippuvainen pääkaupunkiseudun

muuttoliikkeestä kuin Riihimäki, vaan on onnistunut houkuttelemaan muuttajia ympäri Suomea. (Heinonen ym., haastattelu 23.9.2019; Salonen, 2018; MDI, 2019, s. 8)

Yhtenä uhkana SWOT analyysissä koettiin mahdollinen muuttotappio. Ennusteen mukaan varsinkin Riihimäellä ei tapahdu kovinkaan suurta väestökasvua ja tämä voi muuttua jopa muuttotappioksi. Toinen koko alaan vaikuttava uhka on väestörakenteen muutos. Suuret ikäluokat ikääntyvät, ja monet haluavat muuttaa pois vanhoista omakotitaloista. Yritys X:n yrittäjien mukaan ne ovat kuitenkin usein huonokuntoisia ja menevät hitaasti kaupaksi. Tilanne hankaloituu, jos markkinoilla on paljon kohteita, joita ei saada myytyä. Tällöin ihmisillä ei ole varaa myöskään ostaa uutta. Suurena uhkana nähtiin myös median kirjoittelu asuntomarkkinoista. Se on usein hyvin negatiivissävytteistä ja pelottelevaa, eikä välttämättä perustu faktoihin sen hetkisestä todellisesta asuntokauppatilanteesta. Yritys X:n yrittäjien mukaan median kirjoittelun vaikutukset näkyvät suoraan yrityksen saamien yhteydenottojen määrässä. Jos mediassa on ollut suuria otsikoita esimerkiksi siitä, etteivät asunnot tällä hetkellä mene kaupaksi, ei yhteydenottojakaan tule. Tämän lisäksi alalla näkyy vahvasti sen kausiluonteisuus. Suurta vaihtelua tapahtuu niin eri vuodenaikojen kuin pidemmän aikavälin lasku- ja noususuhdanteiden mukaan. (Heinonen ym., haastattelu 23.9.2019; Salonen, 2018)

4.2.3 Yrityksen strategia

Yrityksen vision ja SWOT-analyysin pohjalta luotiin yritys X:n strategia, joka koostuu kolmesta teemasta. Nämä teemat ovat:

1. Paras palvelu
 - a. Asiakkuusjohtamisen prosessien kehittäminen
 - b. Asiakkaiden kuunteleminen
2. Tunnettavuuden lisääminen
 - a. Markkinointisuunnitelman teko
 - b. Markkinointiosaamisen kehittäminen
3. Puskurin rakentaminen
 - a. Myynnin vakiinnuttaminen
 - b. Markkinaosuuden vakiinnuttaminen

Alla käydään läpi tarkemmin, mitä nämä eri teemat pitävät sisällään ja miten ne voidaan käytännössä toteuttaa.

Yritys X:n strategian ydin on tarjota ensiluokkaista palvelua. Jotta tähän päästään, tulee hyödyntää SWOT-analyysissä esille tulleita vahvuuksia. Tällä hetkellä yritys X:än jokainen kiinteistövälittäjä on toiminut sen mukaan, minkä itse kokee hyväksi asiakaspalveluksi. Keskustelua aiheesta ei juurikaan ole ollut. Yrityksen sisältä löytyykin poikkeavia toimintamalleja. Joku saattaa soittaa asiakkaalle kohteen luovutuspäivän jälkeen ja varmistaa, että kaikki on sujunut hyvin. Toinen ei tätä tee. Yhteiset ja harkitut

asiakkuusjohtamisen prosessit varmistaisivat sen, että kaikki asiakkaat saisivat yhtäläistä palvelua. Keskeistä on ymmärtää asiakkaiden tarpeet ostopolun eri vaiheissa. (Heinonen ym., haastattelu 23.9.2019)

Jotta prosesseja kehitetään asiakaslähtöisesti, asiakkaat tulisi ottaa enemmän toiminnan keskiöön. Etenkin asiakkaiden ymmärtäminen ja kuuleminen on tärkeää. Tähän ei ole panostettu vaan on luotettu siihen, että toiminta on ollut onnistunutta, koska negatiivista palautetta ei ole saatu. Asiakastytyväisyyskyselyitä ei ole ollut, eikä asiakkaita ole muutenkaan rohkaistu antamaan palautetta. Palautteen saanti asiakkailta on tärkeää useasta syystä. Sen avulla saadaan selville se, missä on onnistuttu hyvin, missä erinomaisesti ja missä olisi vielä kehitettävää. Palaute on siis tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta. Lisäksi asiakkaan tunteminen ja toiminnan ymmärtäminen ovat keskeisessä asemassa asiakkuusjohtamisen ja sisältömarkkinoinnin onnistumisessa. Positiivisia asiakaskokemuksia voi käyttää myös suoraan markkinoinnissa hyväksi. Kun palvelun ensiluokkaisen laadun strategisessa päämäärässä onnistutaan, ei yrityksen tarvitse lähteä mukaan hintakilpailuun, vaan asiakkaat saavat vastinetta rahalleen paremmalla palvelulla. Näin lievennetään hinnoittelusta johtuvaa heikkoutta. (Heinonen ym., haastattelu 23.9.2019; Keronen & Tanni, 2017, ss. 30-21)

Toinen strategisesti tärkeä kohta on tunnettavuuden lisääminen. Tähän kytkeytyy läheisesti markkinointiosaamisen kehittäminen yrityksessä. Sen kehittämiseen on kaksi vaihtoehtoa, kehitetään omaa tai hankitaan ulkopuolista osaamista. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä markkinointisuunnitelmaa eivätkä yrittäjät koe, että heillä on tarpeeksi osaamista laadukkaan markkinointisuunnitelman tekoon (Heinonen ym., haastattelu 23.9.2019). Jos tähän strategiseen päämäärään panostetaan, yritykseltä poistuu monta SWOT-analyysissä esille tullutta heikkoutta: tunnettavuus, markkinointiosaaminen ja omien vahvuuksien näkyväksi tekeminen. Kun tässä onnistutaan ja tunnettavuus lisääntyy, voidaan SWOT-analyysissä löytyneitä mahdollisuuksia hyödyntää. Mahdollisuuksissa nousi esille tekijöitä, jotka lisäävät yritys X:n potentiaalisten asiakkaiden määrää. Jotta nämä mahdollisuudet realisoituvat, tulee yrityksen olla tarpeeksi tunnettu ja omata hyvä maine. Muutoin nämä potentiaaliset uudet asiakkaat valuvat muille toimijoille.

SWOT-analyysissä esille tulleista uhista moni vähentää asiakasmääriä. Näiden uhkien poistaminen on joissain tapauksissa mahdotonta, joten tulee keskittyä siihen, miten niitä lievennetään. Monet uhat, kuten toimialan kausiluotoisuus, mahdollinen laskusuhdanne ja median negatiivinen kirjoittaminen, vähentävät asiakasmääriä vain tilapäisesti. Yrityksen yksi tärkein päämäärä on vakiinnuttaa toiminta sellaiseksi, että kaikki yrittäjät saavat haluamansa tulotason mukaista palkkaa. Vaikka tavoitteeseen hetkellisesti päästäisiin, se saattaa vaarantua, jos edellä mainitut uhat toteutuvat. Uhkien lieventämiseksi on tärkeää, että yrityksellä olisi aina riittävästi rahoituspuskuria, jotta palkkaa pystytään maksamaan myös myynnillisesti

hiljaisempina kausina. Tämä on strategian kolmas tärkeä kohta. Koska yrityksen kulurakenne ei ole raskas, likvidien varojen kasvuun päästään myyntiä kasvattamalla. Yrityksen toiminnan vakiinnuttamiseksi myynnin kasvu ei pelkästään riitä vaan myös markkinaosuus pitää saada toivotulle tasolle. Myynnin kasvun voi saavuttaa tilapäisesti, vaikka markkinaosuus ei kasvaisikaan. Tämä on mahdollista, koska suotuisina aikoina myytäviä kohteita ja ostavia asiakkaita on enemmän kaikille alan toimijoille. (Heinonen ym., haastattelu 23.9.2019)

4.2.4 Strategiakartta yritykselle

Strategiakartassa yritys X:n strategia on jaoteltu Kaplanin ja Nortonin neljään eri näkökulmaan kuvan 6 mukaisesti. Strategiakartasta käy myös ilmi näiden näkökulmien syy-seuraussuhteet. Ylimpänä on taloudelliset päämäärät, joista tärkein on likvidien varojen määrän vakiinnuttaminen. Tähän päästään myyntiä kasvattamalla. Jotta taloudellisen näkökulman tavoitteissa onnistutaan, tulee ensin onnistua asiakasnäkökulman tavoitteissa.

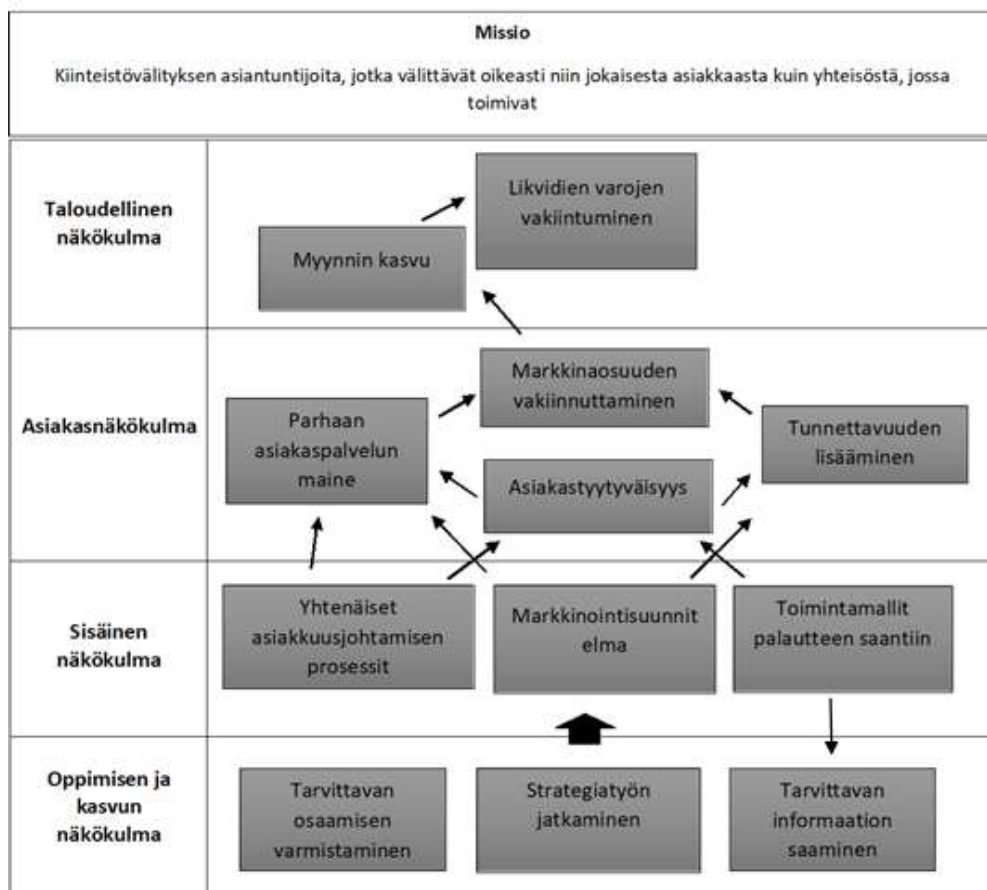
Asiakasnäkökulman tavoitteet ovat markkinaosuuden vakiinnuttaminen, parhaan asiakaspalvelun maine, tunnettavuuden lisääminen ja asiakastyytyväisyys. Markkinaosuuden kasvu toivotulle tasolle on tärkeää, jotta yrityksen toiminta vakiintuu pitkällä aikavälillä. Tämän toteutumisessa keskeisessä asemassa on yrityksen maine ja tunnettavuus. Niihin voi vaikuttaa omalla markkinoinnilla, mutta ensisijaisen tärkeää on asiakkaiden tyytyväisyys. Kun asiakkaiden odotukset ylitetään, he suosittelivat todennäköisemmin palveluita myös muille. Suosittelemarkkinoinnin on katsottu olevan markkinointikeinoista tehokkain ja potentiaaliset asiakkaat luottavat siihen enemmän kuin yrityksen omaan markkinointiin. Suositusten pyytäminen on tärkeää suosittelemarkkinoinnissa. Jos niitä ei aktiivisesti pyydä, suuri potentiaali voi jäädä käyttämättä. (Ylikoski, 2010, ss.3-5)

Sisäisten prosessien näkökulmassa yhtenä osa-alueena on prosessien kehittäminen niin, että asiakkailla on kanava antaa palautetta ja heitä rohkaistaan antamaan sitä. Tämän lisäksi tulee kuitenkin panostaa myös yrityksen omaan markkinointiin, missä onnistutaan parhaiten markkinointisuunnitelman avulla. Tämä onkin sisäisten prosessien näkökulman toinen osa-alue. Kolmas osa-alue on asiakkuusjohtamisen prosessien kehittämisen yhdenmukaisiksi ja tehokkaiksi.

Sisäisten prosessien kehittämiseen tarvitaan markkinoinnin ja asiakkuusjohtamisen osaamista. Jotta ylemmän tason tavoitteissa onnistutaan, tulee oppimisen ja kasvun näkökulman mukaisesti varmistaa, että yrityksestä joko löytyy tarvittavaa osaamista tai sitä hankitaan ulkopuolelta. Prosessien kehittämiseen tarvitaan myös informaatiota, johon tukeutua. Asiakkaiden ymmärtäminen on erityisen tärkeää, kun prosesseja kehitetään asiakaslähtöisesti. Asiakkailta saadun palautteen tärkeydestä onkin jo mainittu, mutta se korostuu myös oppimisen ja kasvun näkökulmassa.

Strategiakartassa tarvittavalla informaatiolla viitataan nimenomaan asiakailta saatuun tietoon. Jotta asiakailta saadaan lisää informaatiota, pitää palautteen saannin toimintatavat ensin määrittää prosessinäkökulman mukaisesti. Siksi strategiakartta ei tässä kohden noudata tavanomaista alhaalta ylöspäin suuntautuvaa syy-seuraussuhdetta, vaan ylemmän näkökulman tavoite tulee saavuttaa ennen kuin tarvittavaa tietoa voidaan saada. Kun tarvittava informaatio on saatu, sitä voidaan käyttää hyväksi markkinointisuunnitelmassa ja asiakkuusjohtamisen prosesseissa.

Tämmöinen syy-seuraussuhteen kääntyminen ei ole tyypillistä strategiakartalle. Toisaalta tämän ongelman taustalla ovat mikroyrityksille tyypilliset haasteet, joita on käsitelty tämän työn tietoperustassa. Balanced scorecard pohjautuu lineaariseen strategiamalliin, jossa tieto kerätään ja analysoidaan ennen kuin siirrytään prosessissa eteenpäin. Tällainen jäykkä strategiaprosessi ei ole paras joustavalle ja ketterälle yritys X:lle, jolla ei ole tarvittavaa tietoa valmiiksi kerättynä eikä suuria resursseja sen nopeaan keräämiseen. Niinpä yritys X:n strategiakartassa tiedonkeruu on otettu mukaan strategiseksi päämääräksi. Näin tiedonkeruu ja sen analysointi on jatkuvaa sen sijaan, että se olisi vain strategiatyötä ennakoiva erillinen toimenpide. Tällöin tiedonpuute ei myöskään pitkitä strategiaprosessia. Jatkuva tiedonkeruu mahdollistaa myös sen, että strategiaa, strategiakarttaa ja balanced scorecardia voidaan muokata joustavasti tarpeen mukaan. Tämä on toimiva ratkaisu yritys X:lle, jossa kaikki henkilöt osallistuvat strategiaprosessiin eikä esimerkiksi viestinnällisiä ongelmia ole. Oppimisen ja kasvun näkökulman viimeinen tavoite onkin strategiatyön jatkaminen. Tämä kohta on lisätty strategiakarttaan, koska sitä ei ole yrityksessä aikaisemmin tehty. Ajantasainen visio ja strategia ovat edellytys sille, että yrityksessä voi olla käytössä toimiva balanced scorecard. (Vuorinen, 2013)



Kuva 6. Yritys X strategiakartta

Valitut neljä näkökulmaa on esitetty kuvan 6 mukaisesti syy-seuraussuhteen ketjuna niin, että ylimpänä on Kaplanin ja Nortonin mallin mukaisesti taloudellinen näkökulma. Tämä asetelma toi kuitenkin haasteita toimeksiantajayrityksen strategiaa läpikäydessä. Mikroyrityksille tyypillisesti taloudelliset mittarit eivät ole omistajille tärkeimpiä tekijöitä. Näin on myös yritys X:n kohdalla. Vaikka yrittäjät toivovatkin taloudellista vakautta ja hyvää palkkatasoa, niin esimerkiksi liikevaihdon jatkuva kasvu ei ole tavoitteena. Sen sijaan toimeentulon rinnalla tärkeitä tekijöitä ovat asiakkaiden tyytyväisyys ja ammattitaito. Yritys X:n mission ja vision näkökulmasta onkin ristiriitaista laittaa strategiakarttaan ylimmäksi tavoitteeksi taloudellinen näkökulma. Useat voittoa tavoittelemattomat organisaatiot käyttävät myös balanced scorecardia. Kaplan on huomannut, että niillä on sama ongelma asettaa taloudellinen näkökulma ylimmäksi, sillä sen tehtävä on mahdollistaa toiminta, ei olla itse päämäärä. Syy-seurausketjussa sen paikka kuitenkin asettuu ylimmäiseksi. Niinpä Kaplan on ehdottanut, että taloudellisen näkökulman yläpuolelle voittoa tavoittelemattomat toimijat laittaisivat missionsa. Näin strategiaa kuvatessa ei jää epäselväksi, mikä on ylin päämäärä. Yritys X:n strategiakartta on esitetty samalla tavalla, koska taloudelliset tekijät antavat yrittäjille ainoastaan resurssit toteuttaa omaa ammattitaitoaan haluamallaan tavalla eivätkä toimi tavoitteena itsessään. (Martello;Watson;& Fischer, 2016, s. 64)

4.3 Mittariston laatiminen yritykselle

Yritys X:lle mittareita valittaessa korostui kaksi asiaa. Ensimmäkin mittareiden tulee mitata strategiaa päämääriä. Oikeiden asioiden mittaamisen tärkeys korostuu, kun resursseja on vähemmän käytössä. Toiseksi mittareiden tulee olla sellaisia, että yritys pystyy toteuttamaan ne käytössä olevilla resursseilla. Vain sellaisia mittareita on valittu, jotka yritys voi toteuttaa halutessaan itse ilman suurta rahallista panostusta. On kuitenkin huolehdittava siitä, etteivät mittarit vie liikaa yrityksen henkilöstöresursseja. Mittareiden määrää ja niiden seuraamiseen käytettyä aikaa tulee pohtia tarkkaa. Yrityksen strategia jakaantuu Kaplanin ja Nortonin neljän eri näkökulmaan, joten balanced scorecard rakennetaan myös näille neljälle näkökulmalle.

4.3.1 Mittareiden määrä ja tasapaino

Balanced scorecardista ei pidä tehdä liian raskasta, jotta yrityksen on sitä helppo toteuttaa. Kaplan ja Norton ovat esittäneet, että 20-30 mittaria on hyvä määrä (Kaplan & Norton, 2009, s. 108). Mikroyrityksellä ei kuitenkaan ole samanlaisia resursseja käytettävissä kuin suurilla yrityksillä, joille balanced scorecard on ensisijaisesti luotu. Tämän takia mikroyrityksille sopisi todennäköisesti huomattavasti pienempi mittareiden määrä. Jokaiselle strategiselle päämäärälle tulisi kuitenkin olla ainakin yksi mittari. Strategiakartassa Yritys X:llä on 12 eri strategista päämäärää. Mittareita tulee siis olla ainakin tämä määrä.

Mittaristoa laadittaessa on myös huolehdittava sen tasapainosta. Yritys X:n strategisten päämäärien painotus on asiakasnäkökulmassa, kun taas taloudellinen näkökulma ei ole niin suuressa roolissa. Tämä tarkoittaa sitä, että myös mittareita ei tule olemaan samaa määrää jokaisessa näkökulmassa. Tämä ei kuitenkaan ole ongelma, sillä mittariston tasapainolla ei tarkoiteta sitä, että erilaisia mittareita tulisi olla yhtä paljon. Asiakasnäkökulman mittareiden suurempi määrä on myös linjassa yrityksen strategian kanssa. Mittaristoon tulee myös rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita. Rahamääräisten mittareiden määrä jää vähäisemmäksi, koska taloudellinen näkökulma ei ole vahvasti painottunut myöskään strategiakartassa. Tämä on kuitenkin tyyppillistä, sillä ei-rahamääräisiä mittareita tuleekin olla enemmän tasapainoisessa mittaristossa. Tulospittareita ja ennakkoivia mittareita syntyy automaattisesti, koska mittaristo on luotu strategiakarttaa hyväksikäyttäen syy-seuraussuhteiden ketjuksi. Ketjussa alempana oleva mittari on aina ennakoiva mittari ylemmälle mittarille, joka taas vastaavasti on alla olevan mittarin tulospittari. Mittaristossa tulisi olla myös lyhyen ja pitkän aikavälin mittareita. Tämä vaikuttaa mittareiden seurantaväleihin. Osaa mittareista voidaan seurata vuositason, kun taas toisia tarkastellaan kuukausitasolla. Tämän ansiosta kaikkien mittareiden seuraaminen ei vaadi samanlaista ajankäyttöä. On kuitenkin huomioitava, ettei asioita mitata vain helppouden tai nopeuden takia. Mukana tulee olla

myös vaikeammin mitattavia asioita, jos ne mittaavat aidosti yrityksen strategian toteutumista. (Malmi ym., 2006, ss. 32-33)

4.3.2 Ehdotus balanced scorecardista

Yritys X:lle laadittu balanced scorecard on johdettu heidän strategiakartastaan. Liitteestä 1 käy ilmi jokaiselle strategiselle tavoitteelle määritetty mittari ja niiden tavoitearvot sekä seurantaväli.

Taloudellisen näkökulman strategisista tavoitteista ensimmäinen on likvidien varojen vakiintuminen eli huolehtiminen siitä, että yrityksellä on tarpeeksi rahoituspuskuria palkanmaksuun ja muihin menoihin myös hiljaisemmille kausille. Tähän mittariksi on valittu likvidien varojen määrä. Toinen vaihtoehto mittariksi olisi ollut yrityksen maksuvalmius eli quick ratio. Se kuitenkin kuvastaa yrityksen maksuvalmiutta ainoastaan tilinpäätöshetkellä ja, seurantaväli tälle mittarille tulisi olla tiheämpi kuin kerran vuodessa. Niinpä mittariksi valittiin euromääräinen, jolloin yritys pystyy seuraamaan sitä myös tilikauden aikana. Yritys X:llä ei ole tarvetta suuriin investointeihin ja menot ovat hyvin säännöllisiä. Näin yrityksen on helppo laskea tarvittavien likvidien varojen määrä ja määrittää summa, minkä alle tilin saldo ei saisi mennä. Tavoitearvoksi vuodelle 2020 on määritetty 40 000 € ja vuodelle 2021 50 000 €. Tällä tarkoitetaan summaa, joka tilillä pitäisi olla kuun lopussa palkan maksun jälkeen. (Alma talent, n.d.a)

Strategiaa laatiessa pohdinnoissa oli mukana myös ajatus vakavaraisuuden kasvusta. Tämä kuitenkin vaihtui likvidien varojen vakiinnuttamiseen, koska maksukyky koettiin yrityksessä tärkeimmäksi tavoitteeksi. Vakavaraisuutta mitataan yleensä yrityksen omavaraisuusasteella. Yritys X:ssä ei ole pyritty kasvattamaan omavaraisuusastetta, vaan oman pääoman sijasta on käytetty lähinnä lainarahaa ja tilikauden voiton tavoittelun sijasta on panostettu palkan maksuun (Heinonen, Kirmula & Louvet, haastattelu 13.11.2019). Vaikka yrityksessä ei ole panostettu omavaraisuusasteen nostamiseen, ei sitä tulisi kokonaan jättää mittaristosta pois. Hyvä omavaraisuusaste vähentää liiketoimintaan liittyvää riskiä ja lisää yrityksen tappionsietokykyä. Yritys X toimii hyvin kausiluontoisella alalla, joten tappionsietokyky on tärkeä ominaisuus. Omavaraisuusaste valittiin yhdeksi taloudelliseksi mittariksi myös sen takia, että mittariston tasapaino edellyttää pitkän tähtäimen tavoitteita. Tavoite onkin, että vuoden 2021 lopussa päästäisiin tyydyttävälle tasolle eli 25 %:iin. Kolmantena taloudellisen näkökulman mittarina on myyntimäärä euroina. Myyntimäärää on yrityksessä seurattu aikaisemminkin, joten sen seuraaminen ei vaadi muutoksia toimintamalleihin. Toisin kuin aikaisemmin nyt määritetään tavoitearvot, joihin pyritään. Kuukausittaisen myyntimäärän tulisi olla keskimäärin 25 000 €. Myyntimäärä kuitenkin normaalisti vaihtelee eri kuukausien välillä, jonka takia tätä seurataan kvartaaleittain. (Alma talent, n.d.b)

Asiakasnäkökulman mittareina ovat markkinaosuus, NPS-luku, negatiivisten palautteiden sekä yhteydenottojen määrä. Markkinaosuutta

yrittäjässä on seurattu aikaisemmin, joten tähän ei tule muutoksia. Riihimäellä tavoitteena on 10 %:n markkinaosuus ja Hämeenlinnassa 5 %. Hämeenlinnassa luku on huomattavasti pienempi, koska toimisto on uusi ja kilpailu kovempaa kuin Riihimäellä. Markkinaosuus on laskettu myynnissä olevien kohteiden määrästä ilman uudiskohteita. Ne on jätetty pois, koska yritys X ei toimi tällä sektorilla. (Heinonen, Kirmula & Louvet, haastattelu 31.1.2020)

Yhteydenottojen määrän seuraaminen on yritykselle uusi toimenpide. Yritykseen tulee yhteydenottoja eri kanavien kautta, eikä yrityksellä ole valmiita teknisiä ratkaisuja kaikkien kanavien seuraamiseen. Tästä syystä mittaristoon päätettiin ottaa ainoastaan yrityksen kotisivujen kautta tulevat yhteydenotot. Tämä kanava valittiin kolmesta syystä. Ensiksi markkinoinnissa ohjataan aktiivisesti asiakkaita ottamaan yhteyttä tätä kautta. Toiseksi uudet asunnonmyyjät ottavat ensisijaisesti yhteyttä kotisivujen kautta. Asuntojen ostajat sen sijaan käyttävät enemmän Oikotie ja Etuovi-palveluiden yhteydenottolomakkeita. Niinpä kotisivujen kautta pystytään mittaamaan tärkeimmän asiakasryhmän, asunnonmyyjien, yhteydenottojen määrää. Kolmanneksi kotisivuilta saa valmiin raportin yhteydenottojen määrästä. Näin sen seuraaminen on vaivatonta. Tavoitearvoksi määritettiin 15 kpl kuukaudessa. (Heinonen ym., haastattelu 31.1.2020)

Parhaan asiakaspalvelun maineen mittariksi valittiin NPS-luku, joka kuvastaa asiakkaiden suosittelutodennäköisyyttä. Tämä luku lasketaan yritykselle valmiiksi, kun he ottavat kyselyn käyttöön. Tavoitearvoksi valittiin 90 tai suurempi. Asiakastytyväisyyttä sen sijaan mitataan negatiivisten palautteiden määrää seuraamalla. Koska yrityksellä on päämääränä 100 %:n asiakastytyväisyys, on tavoitearvona 0 negatiivista palautetta. (Survey Monkey, n.d.)

Sisäisten prosessien ensimmäinen strateginen tavoite on asiakkuusjohtamisen prosessien yhtenäistäminen. Koska tähän ei olla yrityksessä aikaisemmin panostettu, eikä aiheesta ole keskusteltu, mittariksi valittiin asiakkuusjohtamisen prosessikuvausten läpikäyntien määrä. Tähän mittariin sisältyy olettaus, että tärkeimpiä prosesseja on kuvattu jollain tavalla. Kaikki yritys X:ssä toimivat henkilöt hallitsevat välitystoimintaan liittyvät prosessit, eikä uusille työntekijöille ole tällä hetkellä tarvetta. Kovin yksityiskohtaisia prosessikuvauksia ei välttämättä tarvitse tehdä. Kuitenkin jonkinlainen runko prosessien etenemisestä auttaa hahmottamaan muun muassa sitä, saako yritys kaikissa prosessin eri osa-alueissa kaiken tarvittavan tiedon. Keskusteluissa yrityksen omistajien kanssa nousi esille mahdollinen tarve muokata joitakin lomakkeita, jotta oleellista tietoa asiakkaasta tai myyntikohteesta ei jäisi saamatta (Heinonen ym., haastattelu 13.11.2019). Prosessikuvaukset auttaisivat myös varmistamaan, että kaikki prosessin eri vaiheet olisi mietitty ja välittäjien eri käytännöt yhtenäistetty. Jotta keskustelua eri toimintamalleista käytäisiin myös jatkossa, mittariksi valittiin prosessikuvausten läpikäyntien määrä. Tavoitteeksi asetettiin prosessien läpikäynti kerran vuodessa. Kun prosessien läpikäynti ja

päivittäminen sujuvat, niiden sijaan voidaan siirtyä mittaamaan prosessien tehokkuutta. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi kohteiden määrä, joita ei saada myytyä ja se kuinka suuri prosentti yhteydenotoista kehittyy asiakkuuksiksi. Asiakkuusjohtamisen prosessien tehokkuutta kuvaavat mittarit on kuitenkin jätetty toistaiseksi pois, jotta balanced scorecardista ei tule liian raskas.

Toinen sisäisten prosessien strateginen tavoite on markkinointisuunnitelman toteutus. Tämän tavoitteen mittariksi on valittu uuden asiakkaan hankintakustannukset. Näin voidaan seurata valittujen markkinointitoimien tehokkuutta. Uuden asiakkaan hankintakustannus lasketaan jakamalla markkinointiin käytetty summa uusien kohteiden määrällä. Tähän laskutoimitukseen on tärkeä sisällyttää käytetyt työtunnit, jotta tulos ei vääristy. Uuden kohteen hankintakustannuksen tavoitearvo on 250 €. Tässä on otettu huomioon vain asuntojen myyjille kohdennettu mainonta, ei asuntoilmoituksista syntyvät kulut.

Kolmas sisäisten prosessien strateginen tavoite on kanavien luominen asiakaspalautteen saantiin. Mittarina on asiakaspalautteen määrä. Mittarin avulla voidaan seurata, toimivatko asiakaspalautteen saantiin valitut kanavat. Mittari osoittaa, saako yritys riittävästi palautetta vai tulisiko sen rohkaista asiakkaita antamaan sitä enemmän tai eri tavalla. Tavoite on 5 asiakaspalautetta kuukaudessa.

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa on kolme mittaria. Ensimmäinen mittari on yrityksestä löytyvä osaaminen verrattuna tarvittavaan osaamiseen. Tämän mittarin seuraamisessa tulisi ensin selvittää, mitä kaikkea osaamista yritys X tarvitsee, jotta ylemmän tason strategisissa tavoitteissa voidaan onnistua. Tällaista osaamista on esimerkiksi markkinointi ja myyntiosaaminen sekä asiakkuusjohtamisen prosessien hallinta kuten uusasiakashankinta, asiakasvalinta ja asiakkaan säilyttäminen. Ensimmäinen selvitetään, mitä osaamista tarvitaan, ja sitä verrataan olemassa olevaan osaamiseen. Näin löydetään mahdolliset tietovajeet. Kun tietovajeet on löydetty, päätetään, tarvitseeko tätä osaamista löytyä yrityksen sisältä vai voiko sen ulkoistaa. Kaikkea osaamista, kuten markkinointiosaamista, ei välttämättä tarvitse yrityksestä löytyä. Tavoitearvo onkin, että 80 % tarvittavasta osaamisesta löytyy yrityksen sisältä.

Oppimisen ja kasvun näkökulman tehtävä on hahmottaa, millä keinoin yritys tulevaisuudessa pärjää kilpailussa muiden toimijoiden kanssa. Yrityksestä löytyvän osaamisen lisäksi tärkeässä roolissa on yrityksen käytössä oleva informaatio. Lähtökohtaisesti pienillä yrityksellä ei ole samanlaisia resursseja kerätä informaatiota kuin isoilla yrityksellä. Tämän takia on hyvä miettiä, mitä informaatiota asiakkaasta tarvitaan ja saako yritys sen joltain kautta. Mittarina tässä on tarvittava tieto verrattuna kerättyyn tietoon. Ensimmäinen mietitään, mitä kaikkea tietoa tarvitaan, ja sitä verrataan käytössä olevaan tietoon. Näin selviää, onko tiedon saamisessa aukkoja. Mittari kertoo

esimerkiksi sen, kysytäänkö asiakaskyselyssä oikeita asioita. Tavoitteena on saada 100 % tarvittavasta tiedosta.

Viimeisenä strategisena tavoitteena on strategiatyön jatkaminen. Tässä mittarina on balanced scorecardin päivittämiskerrat. Mittarin tarkoitus on toimia motivaattorina yrityksen omistajille, jotta yrityksen visiota ja strategiaa tarkasteltaisiin säännöllisesti ja tarvittaessa tehtäisiin muutoksia. Tavoitteena on käydä prosessi läpi kerran vuodessa.

4.3.3 Käyttöönotto ja seuranta

Mittaristo sisältää muutaman olettamuksen, joiden tulee toteutua ennen kuin mittariston voi ottaa kokonaisuudessaan käyttöön. Ensimmäinen on se, että yrityksellä on markkinointisuunnitelma. Muuten suunnitelman tehokkuutta ei voida mitata. Toinen olettaus on se, että asiakkuusjohtamisen prosessit on kuvattu jollain tasolla, jotta niitä voidaan käydä läpi.

Balanced scorecardilla onkin itse mittaamisen lisäksi tärkeä rooli strategian toteuttamisessa. Mittariston pohjalta syntyneille strategisille hankkeille ja mittareille tulisi valita yrityksestä vastuuhenkilöt, jotka seuraavat niiden toteutumista. Mittaristoehdotuksessa on määritetty jokaiselle mittarille seurantaväli ja tavoitearvo. Saatuja tuloksia tulee analysoida ja tarvittaessa tavoitearvoja muokataan. Tavoitearvojen asettaminen on haastavaa, sillä yrityksellä ei ole ollut mittaristoa aikaisemmin käytössä.

Toimeksiantoyrityksen pienen koon vuoksi käyttöönottoon ei liity viestinnällisiä haasteita. Koulutukselle ei myöskään ole tarvetta, sillä kaikki yrityksessä toimivat henkilöt ovat olleet mukana balanced scorecard -projektissa. Suuria ohjelmistomuutoksia ei tarvita, koska pienessä yrityksessä mitattavan datan määrä on vähäistä ja sitä pystytään käsittelemään manuaalisesti. Sen sijaan joitain uusia työkaluja tulee ottaa käyttöön esimerkiksi NPS-luvun mittaamista varten.

Toimeksiantajayritys on pieni ja ketterä, joten tarvittaessa mittaristoon voidaan tehdä muutoksia nopeasti. Kun muutoksia tehdään, on tärkeää huolehtia siitä, että mitataan edelleen yrityksen strategian kaikkia eri osaluokkia. Mittariston mukaisesti tulee myös säännöllisesti tarkistaa yrityksen visio ja strategia sekä tehdä niiden pohjalta tarvittavat muutokset myös mittaristoon. Ajantasainen strategia on edellytys toimivalle mittaristolle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteena oli selvittää, miten mikroyritykset voivat hyötyä balanced scorecardista ja mitä haasteita sen laatiminen aiheuttaa mikroyrityksille. Aluksi tulee kuitenkin pohtia, onko mittariston laatiminen mikroyrityksille lainkaan mahdollista tai järkevää. Työssä hyödynnettiin aikaisempia tutkimuksia aiheesta sekä tämän opinnäytetyön yhteydessä toteutetun balanced scorecard -projektin tuloksia. Aihetta käsittelevät aikaisemmat tutkimukset koskevat mikroyrityksiä suurempia pk-yrityksiä, joten ne eivät vastaa suoraan siihen kysymykseen, onko balanced scorecardin laatiminen mikroyrityksille mahdollista. Tämän opinnäytetyön yhteydessä tehty tutkimus kuitenkin osoitti, että mittariston laatiminen mikroyritykselle on mahdollista vaikkakin se sisältää haasteita. Mittariston hyödyllisyyttä pitkällä tähtäimellä on liian aikaista arvioida, koska tähän työhön ei kuulu käytönotto eikä mittaustulosten analysointi. Tämä vaatisi lisätutkimusta.

Vaikka mittariston hyötyjä käytössä ei voida vielä analysoida, näyttää itse balanced scorecard -prosessi hyödyttävän mikroyrityksiä. Aikaisempien tutkimusten mukaan balanced scorecard auttaa pk-yrityksiä hahmottamaan strategiset päämäärät ja keskittymään toiminnassaan tärkeimpiin asioihin (Basuony, 2014, s. 17; Lawrie ym, 2006). Juuri tässä tehtävässään se näyttäisi soveltuvan hyvin myös mikroyrityksille. Balanced scorecard -prosessi selkeytti toimeksiantajayritykselle sen tärkeimmät strategiset päämäärät ja auttoi hahmottamaan, miten strategia jalkautetaan. Selkeä, vaiheittain etenevä mittariston laatimisprosessi sai yrityksen omistajat pohtimaan tarkemmin yrityksen missiota, visiota ja strategisia päämääriä. Se auttoi myös ymmärtämään, miten toteuttaa strategiaa ja mitata sen onnistumista.

Strategisten päämäärien hahmottamisessa keskeisessä roolissa oli strategiakartta. Sen avulla strategia ja sen eri näkökulmien syy-seuraussuhteet selkeytyivät yrityksen edustajille. Toimeksiantajan mukaan laadittu strategia ja strategiakartta hyödyttää yritystä merkittävästi. Uuden strategian sisäistäminen tarkoittaa myös käytännön muutoksia yrityksessä. Osa muutoksista on jo aloitettu. Yritys on ottanut käyttöön asiakaskyselyn ja hankkinut ulkopuolista apua markkinoinnin kehittämiseen. Balanced scorecard -prosessissa on siis jo siirrytty itse strategian toteuttamiseen. Aikaisempien tutkimusten mukaan balanced scorecardin avulla pk-yritykset ovatkin osanneet määrittää sekä pitkän tähtäimen tavoitteita että lyhyen aikavälin toimia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Basuony, 2014, s. 17; Lawrie ym., 2006). Yrityksessä aloitetut muutokset kertovat siitä, että balanced scorecardilla on ollut sama vaikutus myös toimeksiantajayrityksessä.

Puutteet strategisen johtamisen taidoissa on tyypillinen ongelma mikroyrityksissä. Juuri tätä osaamista balanced scorecard lisäsi toimeksiantajayrityksessä. Niinpä voidaan tehdä se johtopäätös, että balanced scorecard -prosessista voisi olla hyötyä myös muille mikroyrityksille. Tämä edellyttää

kuitenkin balanced scorecard -prosessin ymmärtämistä. Vielä ei pystytty arvioimaan sitä, kuinka hyvin toimeksiantajayritys onnistuu itse mittauksessa. Yrityksen edustajien mukaan mittaristo on heille hyödyllinen ja toteutettavissa yrityksen resurssien puitteissa. Voidaankin katsoa, että mittariston laatiminen on onnistunut ainakin siltä osin, että yritys ottaa sen käyttöön. Myöhemmin tulee kuitenkin analysoida, onko mittaristosta saatu hyöty suhteessa siihen käytettyihin resursseihin. Toisaalta yksi mittariston osa-alueista on toiminnan säännöllinen analysointi ja balanced scorecardin muokkaaminen sen pohjalta. Yritys voi siis tarvittaessa muokata mittaristoa sopivammaksi. Työn tavoitteena oli myös osallistuttaa yrityksen edustajat niin, että prosessi jatkuu tämän opinnäytetyön jälkeen. Koska yrityksen edustajat ovat olleet aktiivisesti mukana, tutkimusmetodia voidaan pitää onnistuneena. Toisaalta todellista onnistumista voidaan arvioida vasta prosessin jatkumisen myötä. Jatkotoimiin on kuitenkin jo ryhtytty, koska balanced scorecardiin sisältyy prosessin etenemistä osoittava mittari.

Työn toinen päätavoite oli selvittää, mitä haasteita balanced scorecardin laatimisessa voi olla mikroyritykselle. Prosessin aikana mikroyrityksen erityispiirteet aiheuttivat haasteita, jotka vaikeuttivat mittariston laatimista. Yksi suurimmista ongelmista oli valmiin tiedonpuute. Toimeksiantajayrittäjillä oli paljon näkemyksiä toimintaympäristöstään ja asiakkaistaan, mutta vain vähän todennettua tietoa. Opinnäytetyön aikapuitteissa oli mahdotonta kerätä kaikkea tarvittavaa tietoa ja vasta sen jälkeen laatia balanced scorecardia. Niinpä tiedonkeruu otettiin osaksi yrityksen mittaristoa. Tiedonpuute hankaloitti myös tavoitearvojen asettamista. Pienissä mikroyrityksissä tiedonkulku on kuitenkin nopeaa, joten tarvittaessa tavoitearvoja voidaan muuttaa suhteellisen helposti.

Toinen haaste oli strategian ja vision puuttuminen, mikä pidensi ja hankaloitti balanced scorecard -prosessia. Usein mikroyrityksillä ei ole selkeää visiota eikä strategiaa (Reijonen, 2008), joten balanced scorecard -prosessin myötä mikroyritykset joutuvat tekemään myös strategiatyötä. Toisaalta opinnäytetyön toimeksiantaja koki jo itse vision ja strategian pohtimisen ja sen herättämän keskustelun hyvin hyödylliseksi. Niinpä pitkä balanced scorecard -prosessi voikin olla mikroyrityksille eduksi. Prosessin läpivieminen vaatii kuitenkin sekä aikaa että osaamista.

Mikroyrityksien haasteena on myös itse mittaaminen. Toimeksiantajayrityksellä ei ollut valmiita ohjelmia eikä suuria resursseja mittaamiseen. Mittareiden määrä tuli siis pitää pienempänä kuin Kaplanin ja Nortonin suosittelema. Kuitenkin on tärkeää mitata kaikkia strategian eri osa-alueita. Mittaamiseen kuluva aika pyrittiin lyhentämään valitsemalla mittareita, joista osaa tarvitsee seurata vain vuositasolla. Mahdollisuuksien mukaan pyrittiin myös käyttämään hyväksi yrityksessä valmiina olevia mittareita.

Balanced scorecardia laadittaessa taloudellisten mittareiden määrittäminen oli haastavinta. Tämä johtui siitä, ettei toimeksiantajayrityksen

strategian toteutumista pystytty mittaamaan perinteisillä taloudellisilla mittareilla, jotka kuvaavat esimerkiksi kasvua tai voiton maksimointia. Muutenkaan yritys X:n päämäärissä taloudellisilla mittareilla ei ollut samanlaista painoarvoa kuin yritystoiminnassa perinteisesti on. Tämä on tyypillistä mikroyrityksille, joten voidaan olettaa, että muillakin mikroyrityksillä on samoja haasteita balanced scorecardia laadittaessa (Reijonen, 2008). Tästä syystä ylimmäksi taloudelliseksi mittariksi yritys X:lle valittiin likvidien varojen määrä, joka ei ole tyypillinen mittari balanced scorecardissa. Tämä kuitenkin mittaa parhaiten yrityksen tärkeintä taloudellista tavoitetta.

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuotoksena syntyi balanced scorecard, jonka yritys X ottaa käyttöön. Eri mittareille on määritetty tavoitearvot ja seurantavälit. Tämän lisäksi yrityksen edustajien kanssa on käyty läpi mittaamisen käytännön toteutus. Yrityksen tulee itse määrittää mittareita seuraavat vastuuhenkilöt ja tehdä tarkat toimintasuunnitelmat mittaamisen toteutukselle. Yrityksen vastuulle jää myös tulosten analysointi ja tarvittavien muutosten teko balanced scorecardiin.

6 POHDINTAA TYÖSTÄ

Balanced scorecardia on tutkittu paljon, joten artikkeleita ja tutkimuksia aiheesta löytyi runsaasti. Kirjallisuus aiheesta oli kuitenkin suhteellisen vanhaa. Päätin käyttää lähdeaineistona myös vanhempaa kirjallisuutta, koska halusin tukeutua Kaplanin ja Nortonin alkuperäisiin artikkeleihin ja teoksiin. Tämän lisäksi pyrin kuitenkin löytämään tuoreempia artikkeleita ja tutkimuksia aiheesta. Koenkin, että työssä tulee hyvin esille sekä Kaplanin ja Nortonin teoria että uudempia näkemyksiä ja tutkimustuloksia. Sen sijaan balanced scorecardin käytöstä ainoastaan mikroyrityksissä ei löytynyt relevanttia aineistoa suomen- tai englanninkielellä. Balanced scorecardin käytöstä pk-yrityksissä löytyi kuitenkin tutkimuksia. Monet yritykset, joihin näissä tutkimuksissa viitattiin, ovat huomattavasti suurempia pk-yrityksiä kuin yritys X. Päädyin kuitenkin käyttämään näitä tutkimuksia, koska lähdemateriaalin perusteella voi päätellä, että suurilla ja pienillä pk-yrityksillä on samantyyppisiä erityispiirteitä (Basuony, 2014 s.16; Reijonen, 2018).

Alkuperäisen suunnitelman mukaan aineiston keruussa oli tarkoitus käyttää teemahaastatteluja. Aineistokeruun alkuvaiheessa muutin teemahaastattelut kuitenkin syvähaastatteluiksi, koska käsiteltävät teemat eivät olleet kaikille haastateltaville tuttuja. Syvähaastattelussa haasteeksi muodostui aineiston laajuus. Haastattelut kestivät useita tunteja, ja analysointivaiheessa täytyi karsia runsaasti tutkimuksen kannalta epäolennaista aineistoa. Karsimisen tuloksena päädyin muutamaa tärkeimpään strategiaan teemaa, johon työssäni keskityin.

Koska toimeksiantajalla ei ollut valmista visiota ja strategiaa, balanced scorecard -prosessi oli yllättävän pitkä ja moninainen. Jotta laatimani mittaristo mittaa yritykselle oikeasti tärkeitä asioista, visiolle ja strategialle tuli antaa paljon painoarvoa. Vain näin oli mahdollista luoda strategiakartta, josta mittarit johdettiin. Tärkeää työn toiminnallisen osuuden onnistumisen kannalta oli myös se, että olin tutustunut mikroyritysten erityispiirteisiin. Tämä auttoi tunnistamaan näistä erityispiirteistä johtuvia haasteita balanced scorecardin laatimisprosessissa. Jo strategiakartan teossa tuli esille useampi mikroyritykselle tyypillinen haaste. Tällaisia ongelmakohtia olivat muun muassa taloudellisen näkökulman ja yrityksen tavoitteiden välinen ristiriita sekä syy-seuraussuhteen suunnan kääntyminen ylemmältä tasolta alaspäin yritys X:n strategiakartassa.

Ennen työn aloittamista tiedettiin, ettei toimeksiantajalla ole valmista visiota eikä strategiaa. Tämän takia työn valmistumiselle varattiin aikaa viisi kuukautta. Ajan puitteissa oli tarkoitus järjestää kolme haastattelukertaa, selvittää yrityksen missiota, laatia visio ja strategia sekä tehdä yritykselle strategiakartta ja toimiva balanced scorecard. Pääsääntöisesti aikataulussa pysyttiin.

LÄHTEET

- Alma Talent. (n.d.a). Quick ratio. Haettu 1.2.2020 osoitteesta: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/mak-suvalmius/quick-ratio>
- Alma Talent. (n.d.b). Omavaraisuusaste-%. Haettu 1.2.2020 osoitteesta: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosentti>
- Basuony, M. A. K. (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. *Sciedu press* 2/2014. Haettu 19.11.2019 osoitteesta: <https://doi.org/10.5430/afr.v3n2p14>
- European Commission. (2015). User guide to the SME definition. Haettu 22.10.2019 osoitteesta: <https://doi.org/10.2873/620234>
- Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization, *Technovation* 5-6/2006, 623-634. Haettu 26.11.2019 osoitteesta: <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.03.006>
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. (2005). *Mittareilla menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard business review* 9/2010. Haettu 1.10.2019 osoitteesta: <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Response to S. Voelpel et al. "The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy". *Journal of Intellectual Capital* 7/2006, 421-428. Haettu 18.11.2019 osoitteesta: <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/14691930610681492>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategiakartat*. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009). *Strategiaverkko*. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard business review* 1/1992. Haettu 6.11.2019 osoitteesta: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Keronen, K. & Tanni, K. (2017). *Sisältöstrategia - asiakaslähtöisyydestä tu-
lostta*. Helsinki: Alma Talent.

Kirjanpitolaki 1620/2015. Haettu 22.10.2019 osoitteesta:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Lawrie, G., Andersen, H. & Cobbold, I. (2006). Balanced Scorecard imple-
mentation in SMEs: reflection in literature and practice. Konferenssijul-
kaisu 1/2006. Haettu 2.12.2019 osoitteesta: [https://www.re-
searchgate.net/publication/252637217_Balanced_Scorecard_implemen-
tation_in_SMEs_reflection_in_literature_and_practice](https://www.researchgate.net/publication/252637217_Balanced_Scorecard_implementation_in_SMEs_reflection_in_literature_and_practice)

Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. (2004). *Onnistu Strategiassa*. Helsinki: WSOY.

Llach, J., Bagur, L., Perramon, J. & Marimon, F. (2017). Creating value
through the balanced scorecard: how does it work? *Management Deci-
sion* 10/2017, 2181-2199. Haettu 19.11.2019 osoitteesta: [https://doi-
org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/MD-11-2016-0812](https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/MD-11-2016-0812)

Machado, M. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and
medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*
1/2013, 129-148. Haettu 2.12.2019 osoitteesta:
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1175>

MDI. (2019). Kanta-Hämeen ja Riihimäen elinvoimatarkastelu. Riihimäen
toiminnallinen suuntautuminen ja maakunnan merkitys. Haettu
29.10.2019 osoitteesta: [https://www.riihimaki.fi/wp-content/uploads/si-
tes/3/2019/10/Hame-Riihimaki-elinvoimaselvitys_raportti_181019.pdf](https://www.riihimaki.fi/wp-content/uploads/sites/3/2019/10/Hame-Riihimaki-elinvoimaselvitys_raportti_181019.pdf)

Madsen, D. & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A Review of
Five Research Areas. *American Journal of Management* 15/2015, 24-41.
Haettu 6.11.2019 osoitteesta: [https://www.researchgate.net/publica-
tion/282779119_The_Balanced_Scorecard_A_Review_of_Five_Re-
search_Areas](https://www.researchgate.net/publication/282779119_The_Balanced_Scorecard_A_Review_of_Five_Research_Areas)

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). *Balanced Scorecard- Rakenna
ja sovelta tehokkaasti*. Helsinki: Talentum.

Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E. & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced
scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance.
Small Business Economics 51/2018, 221–244. Haettu 19.11.2019
osoitteesta: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>

Martello, M., Watson, J. & Fischer, M. (2016). Implementing A Balanced
Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Eco-
nomics Research* 3/2016, 61-74. Haettu 25.11.2019 osoitteesta:
<http://dx.doi.org.ezproxy.hamk.fi/10.19030/jber.v14i3.9746>

Reijonen, H. (2008). Understanding the small business owner: what they really aim at and how this relates to firm performance: A case study in North Karelia, Eastern Finland. *Management Research News* 31/2008, 616-629. Haettu 22.10.2019 osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/01409170810892172>

Salonen, V. (2018). Uusin väestöennuste vuodelle 2040: Forssa putoaa, Hämeenlinna nousee. *Hämeen Sanomat* 6/2018. Haettu 29.10.2019 osoitteesta: <https://www.hameensanomat.fi/kanta-hame/uusin-vaestoennuste-vuodelle-2040-forssa-putoaa-hameenlinna-nousee-203891/>

Survey Monkey. (n.d.). Net promoter score -laskelma. Haettu 1.2.2020 osoitteesta: <https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score-calculation/>

Tilastokeskus. (n.d.a). Käsitteet. Mikroyritys. Haettu 22.10.2019 osoitteesta: <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Tilastokeskus. (n.d.b). Käsitteet. Pk-yritys. Haettu 19.11.2019 osoitteesta: https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Tilastokeskus. (2019). Yritykset 2017. Päivitetty 31.5.2019. Haettu 19.11.2019 osoitteesta: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino oy. Haettu 7.1.2020 osoitteesta: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100802>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtymä Tammi. Haettu 14.1.2020 osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

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

Ylikoski, T. (2010) Suosittelemarkkinointi – nykytila ja caseja Suomesta. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto ry 2010. Haettu 4.12.2019 osoitteesta <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelumarkkinointi-asiakkaasta-on-tulossa-media.pdf>

HAASTATTELUT

Heinonen, M., Kirmula, T. & Louvet, R. (2019). Omistajat, Yritys X. Haastattelu 23.9.2019.

Heinonen, M., Kirmula, T. & Louvet, R. (2019). Omistajat, Yritys X. Haastattelu 13.11.2019.

Heinonen, M., Kirmula, T. & Louvet, R. (2019). Omistajat, Yritys X. Haastattelu 31.1.2020.

BALANCED SCORECARD YRITYS X: LLE

	Strateginen tavoite	Mittari ja seurantaväli	Tavoitearvo
Taloudellinen näkökulma	Likvidien varojen vakiintuminen	Likvidien varojen määrä (kuukausi)	40 000€ (2020) 50 000€ (2021)
	Myyntin kasvu	Myynti € (kvartaali)	keskimäärin 25 000€ /kk
		Omavaraisuusaste (vuosi)	25%
Asiakasnäkökulma	Markkinaosuuden vakiintuminen	Markkinaosuus (puolivuositain)	Riihimäki 10% Hämeenlinna 5% (2020)
	Parhaan asiakaspalvelun maine	NPS- luku (kuukausi)	yli 90
	Asiakastyytyväisyys	Negatiivisten palautteiden määrä (kuukausi)	0
	Tunnettavuuden lisääminen	Yhteydenottojen määrä verkkosivujen kautta (kuukausi)	15kpl/kk
Sisäisten prosessien näkökulma	Yhtenäiset asiakkuusjohtamisen prosessit	Prosessikuvausten läpikäyntien määrä (vuosi)	1 kertaa
	Markkinointisuunnitelma	Uuden asiakkaan hankinta kustannukset (kvartaali)	250€/ uusi myytävä kohde
	Toimintamallit palautteen saantiin	Palautteiden määrä (kvartaali)	5kpl/ kk
Oppimisen ja kasvun näkökulma	Tarvittavan osaamisen varmistaminen	osaaminen vrt. tarvittava osaaminen (vuosi)	80%
	Strategiatyön jatkaminen	Mittariston päivittäminen (vuosi)	1 kertaa
	Tarvittavan informaation saaminen	tarvittavat tieto vrt. saatuun tietoon (vuosi)	100%

