



# Balanced Scorecard-mittariston luominen rakennusalan mikroyritykselle

Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

kevät 2024

Milla Miekka

Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Tekijä Milla Miekka

Vuosi 2024

Työn nimi Balanced Scorecard-mittariston luominen rakennusalan mikroyritykselle

Ohjaaja Anu Viherä

---

Tässä työssä pyrittiin selvittämään, miten tasapainotettu tuloskortti eli balanced scorecard-mittaristo soveltuu rakennusalan mikroyrityksen tarpeisiin haastavassa maailman tilanteessa. Työn toiminnallisena osuutena luotiin rakennusalan mikroyritykselle käyttökelpoinen ja yritystä palveleva mittaristo.

Toimeksiantajana oli yrittäjävetoinen rakennusalan mikroyritys Pirkanmaalta, jolla oli tarve saada apua yrityksen toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistutkimus. Aineistoa kerättiin haastattelujen tai keskustelujen avulla sekä havainnoimalla. Haastattelun aihealueet mietittiin etukäteen.

Aineistoa analysoitiin teemoittelemalla. Balanced scorecard-mittaristo on mahdollista rakentaa myös mikroyritykselle, vaikka se onkin luotu alun perin pääasiassa isojen yritysten käyttöön. Prosessi vaatii yhteistyötä yrityksen ja tekijän välillä ja valmiin strategian.

Opinnäytetyön tavoite oli luoda toimiva Balanced Scorecard-mittaristo ja siinä onnistuttiin.

Avainsanat Tasapainotettu tuloskortti, mikroyritys, rakennusala, kriittiset menestystekijät, KPI

Sivut 30 sivua ja liitteitä 1 sivu

Name of Degree Programme	Abstract
Author Milla Miekka	Year 2024
Subject Creating a balanced scorecard for a micro-enterprise in the construction sector	
Supervisors Anu Viherä	

---

In this work, the aim was to find out how the balanced scorecard is suitable for the needs of a micro-enterprise in the construction industry in a challenging world situation. As a functional part of the work, it was intended to create a usable instrument panel that serves the company.

The client was an entrepreneur-led micro-enterprise from Pirkanmaa, which needed help in planning and implementing the company's operations.

This thesis was a research development study. The material was collected through interviews or discussions and observation. The topics of the interview were thought about in advance.

The material was analyzed by thematizing. It is possible to build a balanced scorecard for a micro-enterprise, even though the instrumental panel theory was created mainly for the use of large enterprises. The process requires cooperation between the company and the creator and a ready-made strategy to be successful.

The goal of the thesis was to create a functional Balanced Scorecard instrument and it was successful.

Keywords Balanced Scorecard, micro enterprise, construction industry, Key Performance Indicators, KPI

Pages 30 pages and appendices 1 page

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työtausta .....	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset .....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	3
2	BSC-teoria .....	4
2.1	BSC-prosessi .....	5
2.2	Näkökulmat .....	7
2.3	Mittarit .....	10
2.4	Missio, visio ja strategia BSC:n pohjana .....	12
3	Mikroyritykset rakennusalalla .....	13
3.1	Rakennusala .....	14
3.2	Kilpailukyky, tehokkuus ja tulevaisuuden näkymät rakennusalalla .....	15
4	BSC:n rakentaminen yritys X:lle .....	16
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen .....	17
4.2	Yritys X:n SWOT, strategia ja visio .....	19
4.3	Kriittiset menestystekijät ja tavoitteet näkökulmittain .....	21
4.4	BSC-mittaristo .....	22
5	Johtopäätökset .....	27
6	Pohdinta .....	28
	Lähteet .....	30
	Liitteet .....	1

## Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1	Balanced Scorecard- prosessin viitekehys .....	6
Kuva 2	Balanced Scorecard viitekehys näkökulmittain .....	8
Kuva 3	Tutkimusprosessin työvaiheet .....	19
Kuva 4	Perustelut asiakasnäkökulmasta valituille mittareille .....	23
Kuva 5	Perustelut taloudellisesta näkökulmasta valituille mittareille .....	24

Kuva 6 Perustelut valituille mittareille oppimisen ja uudistumisen näkökulmasta..... 25

Kuva 7 Perustelut sisäisten prosessien näkökulmasta valituille mittareille ..... 26

Taulukko 1 SWOT-analyysialusta. .... 12

Taulukko 2 SWOT-analyysi yritys X:lle ..... 20

## **Liitteet**

Liite 1. BSC-mittaristo Yritys X:lle

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on Balanced Scorecard-mittariston laatiminen rakennusalan mikroyritykselle. Balanced scorecard on toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, jonka kehittivät Kaplan ja Norton lähinnä isojen yritysten tarpeita huomioiden (Kaplan & Norton, 1992). Jatkossa tässä työssä käytetään Balanced Scorecard mittaristosta pääasiassa lyhennettä BSC tai BSC-mittaristo. Suomenkielinen vastine BSC-mittaristo sanalle on tasapainotettu tulokortti (Pellinen, 2017, s. 109).

Tässä työssä pyritään luomaan mittaristo keskittymällä kriittisiin menestystekijöihin. Mittaristo voidaan pohjata myös yrityksen strategiaan sekä strategiakarttaan syy-seuraussuhteineen ja strategiaan on tässäkin työssä pakko paneutua hieman. Jotta yritykselle voidaan määritellä kriittiset menestystekijät, on myös syy sen olemassaololle, tulevaisuuden näkymät ja strategia selvitettävä.

Työssä käsitellään teoriaa liittyen BSC-mittaristoon, rakennusalaan, sekä mikroyrityksiin. Myös Suomen tämänhetkistä talouden tilannetta sivutaan. Teoriaosuuden jälkeen keskitytään yritys X:n mittariston rakentamiseen. Yrityksen mittaristo pohjautuu kriittisiin menestystekijöihin johtuen yrityksen pienuudesta ja strategisen johtamisjärjestelmän puuttumisesta. Työssä ei määritellä valituille mittareille tavoitearvoja, vaan se jätetään mahdollista jatkoa varten. Tärkeimpänä nähdään mittariston luominen ja siihen liittyvän ajattelumallin iskostaminen Yritys X:n yrittäjän päivittäiseen toimintaan ja arvoihin.

## 1.1 Työntausta

Toimeksiantaja on yrittäjävetoinen pirkanmaalainen mikroyritys, jonka tarkempia tietoja ei tässä työssä kerrota. Yrityksestä käytetään jatkossa nimitystä Yritys X. Yritys X toimii rakennusosalalla. Yritys on perustettu vuonna 2021, mutta yrittäjällä on monen vuoden kokemus rakennusalan erilaisista tehtävistä. Yrittäjä on myös yksi yrityksen työntekijöistä ja useimmiten hän työskentelee yksin. Yrityksellä on apukäsinä tilanteen mukaan 1–2 työntekijää. Yritys on keskittynyt pienehköihin kodin remontteihin ja muuraustöihin. (Haastattelu 10.11.2023)

BSC-mittaristo on käytössä usein isoilla yrityksillä, mutta harvemmin pien- ja mikroyrityksillä. Erot Isojen yritysten ja pienyritysten välillä löytyvät johtamistyyllissä, päätöksen teossa, omistussuhteessa sekä muodollisessa ja byrokraattisessa hallinnossa. Nämä viisi kohtaa ovat yleisiä BSC-mittaristoa menestyksekkäästi käyttävissä yrityksissä, ja tutkimusten mukaan BSC-mittaristo on myös laajalti käytössä suuryrityksissä. (Basuony, 2014, s 15) Voi päätellä, ettei BSC-mittaristo ole yleisesti asianmukaisessa käytössä mikro- ja pienyrityksissä.

Tässä vallitsevassa ja haastavassa taloustilanteessa on myös yrittäjävetoisten mikroyritysten päättäjien tärkeä tutustua päivittäisen työn lisäksi siihen, miten yrityksellä sujuu. Tällöin pystytään välttämään osa tulevaisuuden haasteista ja on todettava, että myös pien- ja mikroyritykset hyötyvät taloudensuunnittelusta.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoitus on luoda BSC-mittaristo Yritys X:lle ja helpottaa yksinyrittäjän arkea ja tulevaisuuden suunnittelua. Pien- ja mikroyritykset ovat usein yrittäjävetoisia yrityksiä, jolloin aikaa yrityksen ydintoiminnan pyörittämiseltä ei jää strategiselle johtamistyölle. Taloustilanne on maailmanlaajuisesti haastava.

Toimeksiantaja toivoi saavansa helposti käytettävän ja toimivan mittariston, jonka avulla hänen olisi helppo seurata yrityksen tavoitteita ja suunnitella tulevaa. Työ antaa yrittäjälle tietoa yrityksen nykytilasta ja ratkaisuja sekä työkaluja suunnittelun tueksi. Luodun mittariston mittareiden tavoitearvot yrittäjä määrittelee myöhemmässä vaiheessa ja nyt tarkoituksena on ollut suunnata ajatusmaailmaa uuteen suuntaan.

Opinnäytetyötä tehtäessä erityisesti rakennusalan yritykset ovat kovilla ja konkurssien määrä on kasvanut. Alkukesästä 2023 konkurssien määrä oli 270 kappaletta. (Saarinen, M. 2023.) Tässä opinnäytetyössä halutaan huomioida myös äkillisesti muuttunut toimintaympäristö ja miettiä kuinka se otetaan huomioon mittaristoa tehtäessä.

Ratkaisua etsitään kysymykseen, kuinka rakennetaan mikroyritykselle toimiva ja maanläheinen BSC-mittaristo. Voiko BSC- mittaristo toimia rakennusalalla toimivalla yrittäjävetoisella mikroyrityksellä? Mitkä mittarit ovat olennaisimpia tässä taloustilanteessa, kun yrityksiä hakeutuu ja haetaan konkurssiin yhä enenevässä määrin?

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä työ on tutkimuksellinen kehittämistutkimus, jonka tuotoksena syntyy BSC-mittaristo. Työ on myös osittain toiminnallinen, koska haastattelija ja haastateltava tekevät osan mittaristoon vaadittavasta työstä yhdessä. Toimintatutkimus on joukko kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, jonka oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukana olo. (Kananen, 2014, 22. 13–14.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tiedontuotantoa ohjaavat käytännön ongelmat ja kysymykset ja kehittämistoiminnassa pyritään hyödyntämään tutkimuksellisia periaatteita. (Rantanen & Toikko, 2009, s. 22; 117)

Tutkimuksen aineisto kerätään havainnoimalla ja yksilöhaastatteluiden avulla. Haastattelut ovat enemmän luonteeltaan keskusteluja, joiden avulla kerätään ennalta suunniteltujen pääkohtien mukaista tietoa. Haastatteluja ei voida kutsua teemahaastatteluiksi, vaikka käytetty tekniikka muistuttaakin teemahaastattelun tekniikkaa.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu eli aineiston keräämistapa, jossa haastattelija esittää haastateltavalle teema-alueittain kysymyksiä. Tutkimusongelmasta kerätään keskeiset aiheet tai teemat, joita olisi tärkeää käsitellä haastattelussa. Tavoite on se, että haastateltava antaa oman kuvauksensa niistä. (Vilka, 2015, s. 124; 227.)

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin teams-haastattelut, koska haastattelijan ja haastateltavan ei ollut mahdollista tavata kasvotusten. Teams-haastattelun etuna on myös se, että haastattelun pystyy litteroimaan suoraan. Tutkimusaineistoa kerättiin myös toimeksiantajayritykseltä saadusta materiaalista, kuten tilinpäätöstiedoista ja muista taloudellisista raporteista sekä havainnoimalla tämänhetkistä taloudellista tilannetta Suomessa ja rakennusallalla.

Aineistoa analysoidaan teemoittelemalla, jolloin teorian ja tutkimuksen vuorovaikutus korostuu. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston pilkkomista ja järjestämistä erilaisten aiheiden mukaan. Havainnoinnilla tarkoitetaan tutkimusaineiston keräämistä tapaa, jossa tutkimusaineistoa analysoidaan joko osallistuvalla havainnoinnilla tai tarkkailemalla (Vilka, 2005, 119–121). Työn rakenne muodostuu tietoperustasta, jossa avataan seuraavia käsitteitä: Balanced scorecard, kriittiset menestystekijät (KPI) ja mikroyritys. Myös rakennusalan ominaispiirteitä ja alan tämänhetkistä taloudellista tilannetta käydään läpi. Tämän jälkeen Yritys X:lle lähdetään tekemään mittaristoa.



Työn toiminnallisessa osiossa laaditaan toimeksiantajalle BSC-mittaristo. Mittaristo toteutetaan käyttämällä hyväksi aiemmin tehtyä tutkimusta, teoriaa ja kerättyä materiaalia. Mittaristoa lähdetään rakentamaan selvittämällä aluksi yrityksen visio, missio ja tekemällä SWOT-analyysi. Tämän jälkeen muodostetaan yrityksen strategia, koska yrityksellä ei ollut selkeää, kirjoitettua strategiaa olemassa. Nämä toimenpiteet tehdään yhdessä toimeksiantaja yrityksen yrittäjän kanssa.

Yrittäjän kanssa käytiin etukäteen valittuja aiheita läpi erinäisten keskustelukertojen aikana, joista ensimmäisessä käydään läpi missio, visio ja pohditaan yrityksen strategiaa. Toisen keskustelun yhteydessä tehtiin SWOT-analyysi Yritys X:lle. SWOT-analyysi käydään läpi yrittäjän kanssa ja sen perusteella päätetään yrityksen strategian kulmakivet. Kun yrityksen strategia saatiin muodostettua, mietittiin strategiset tavoitteet, jonka perusteella hahmotellaan mittaristot. Kaikki nämä vaiheet käytiin yhdessä yrittäjän kanssa läpi ja ennakkoon mietittyjen kysymysten avulla täydennetään eri vaiheita. Mittaristoksi valikoitui KPI-mittaristo, koska se on helppo muodostaa yritykselle laaditun strategian pohjalta ja on helppo avata yrittäjälle. Syvällisemmän syy-seuraussuhteita hyödyntävän strategiamittariston luominen yritykselle on varmasti tulevaisuudessa mahdollista ja tarpeen.

## 2 BSC-teoria

BSC-teorian keskeinen idea on muuntaa yrityksen strategia toiminnaksi. Tämä tapahtuu mittareiden ja toimintasuunnitelmien kautta. BSC:n ajatus pohjautuu siihen, että jos jotain ei voida mitata, on sitä vaikea johtaa. Pelkkiin numeroihin perustuvat mittarit kertovat yleensä tapahtumat jälkikäteen, jolloin asioihin on vaikeampi tarttua. (Vuorinen 2013, s. 53.)

BSC:n kehittivät Kaplan ja Norton 90-luvun alussa, kun heidän oli tavoitteena kehittää yrityksen suorituskyvyn mittaamista. (Vuorinen 2013, s. 53). Kaplan ja Norton olivat havainneet, etteivät laskentatoimen ja talouden mittarit auttaneet yrityksiä pitemmän tähtäimen tulosten saavuttamisessa. Ainoastaan taloudellisten mittareiden käyttäminen antoi liian yksinkertaisen kuvan yrityksen toiminnasta, mutta hankalammin mitattavat ja pitemmällä aikavälillä vaikuttavat mittarit, kuten erilaiset asiakas- ja henkilöstön tyytyväisyyttä mittaavat mittarit, saivat liian vähän huomiota. Kaplan ja Norton yhdistivät nämä molemmat puolet mittaristossaan, (Vuorinen, 2013.)

Tähän malliin kohdistuu myös kritiikkiä muun muassa siitä syystä, että se kehitetty amerikkalaiseen yrityskulttuuriin valvonta- ja seurantajärjestelmäksi, eikä nykyisen kaltaiseksi seurantajärjestelmäksi. Se on myös joidenkin mielestä liian monimutkainen, raskas ja johtokeskeinen eikä se huomioi riittävästi yrityksen henkilökuntaa. (Malmi ym. 2006, s 96.)

BSC-mittariston etuna on se, että sen avulla yritys pystyy ennakoimaan tulevia tapahtumia ja vaikuttamaan niihin etukäteen sen sijaan, että tarkastelisi tapahtumia vain menneiden lukujen avulla (Vuorinen, 2013). Vuorinen (2013) kuvaa tätä johtamistapaa siten, että pelkkien taloudellisten lukujen avulla johtaminen on kuin auton ajaminen peruutuspeiliin katsomalla. Tyytymättömistä työntekijöistä johtuva työnlaadun huononeminen voidaan havaita ajoissa ja välttää tilanteen eteneminen siihen, että asiakkaat ovat niin tyytymättömiä, että tilanne näkyy jo yrityksen taloudellisissa luvuissa.

Muita versioita tästä työkalusta ovat tehneet monet alan asiantuntijat. Malmi ym. (2006, s 97–101) mainitsevat kirjassaan näistä malleista Kaplanin ja Nortonin alkuperäisen mallin lisäksi Olven, Royn ja Wetterin mallin sekä Toivasen mallin. Olven, Royn ja Wetterin malli on tasapainotetun mittariston käyttöönottomalli Kaplanin ja Nortonin teorian pohjalta (Malmi ym., 2006, s 97–98). Toivasen malli puolestaan yhdistää Kaplanin ja Nortonin mallin suorituskyky pyramidin, Maiselin mallin ja Erkki K. Laitisen mallin kanssa. Tämän lisäksi mallia varten haastateltiin alan asiantuntijoita, joilla oli paljon kokemusta mallin käytöstä. (Malmi ym., 2006, s 98–99.) Mittareita voi johtaa syy-seurauslogiikkaa noudattamalla, jolloin lähdetään liikkeelle suoraan strategiasta ja mallinnetaan syy-seurausketjuja. Mittareita voi johtaa myös kriittisten menestystekijöiden avulla. Tällöin kullekin näkökulmalle määritellään kriittiset menestystekijät. (Malmi ym., 2006, ss. 71–73.)

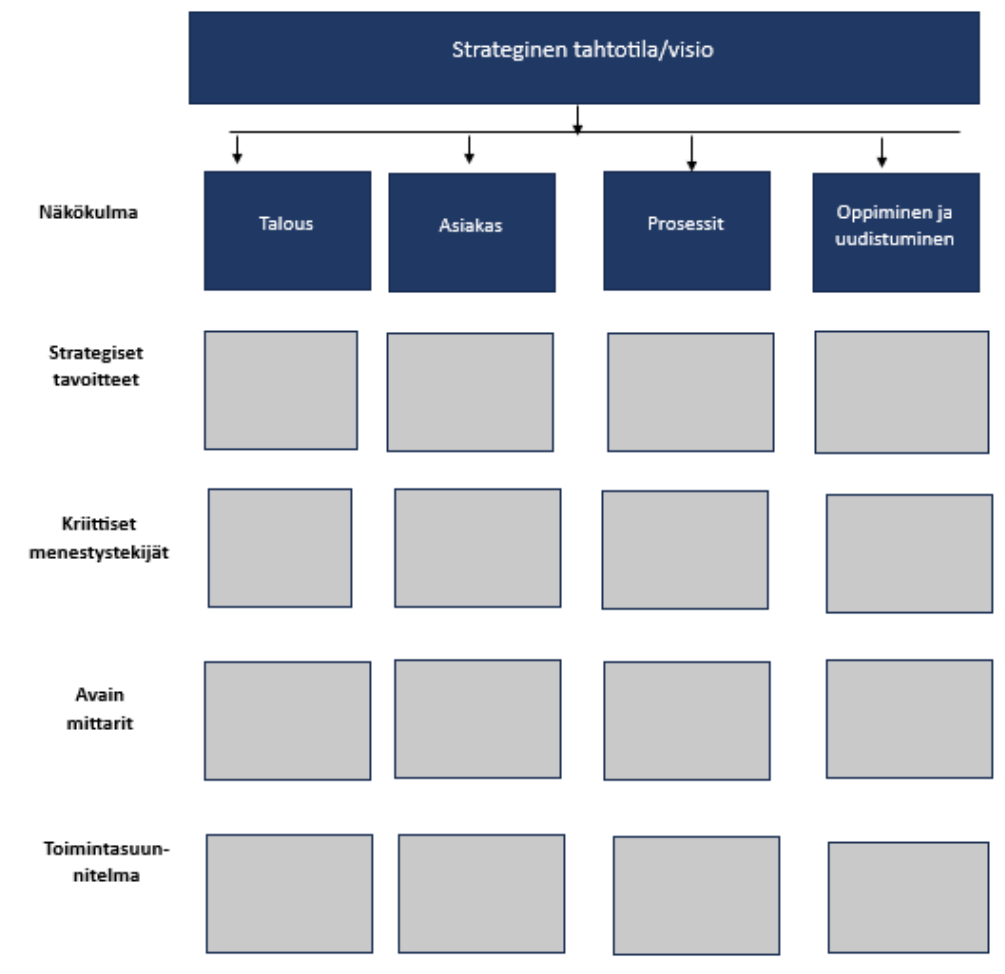
## 2.1 BSC-prosessi

BSC-mittariston rakentamisen lähtökohtana on yrityksen strategia sekä se mitä ja millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla eli yrityksen visio tulee olla selvillä (Pellinen, 2017, s. 109). BSC-mittariston rakentamisprosessi kriittisten menestystekijöiden (KPI) avulla toimii siten, että yrityksen strategia puretaan neljän näkökulman osalta strategisiin tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin, kriittisiä menestystekijöitä mittaaviin avainmittareihin sekä toimintasuunnitelmiksi. (Malmi ym., 2006, ss. 71–73). Kriittinen menestys tekijä eli KPI on mitattavissa oleva tavoite, joka viestittää miten yksilöt tai yritykset selviytyvät tavoitteiden saavuttamisessa. (Forbes 2023). Kriittiset menestystekijät ovat strategisiin tavoitteisiin pääsemisen kannalta tärkeitä ja onnistuminen niissä on välttämätöntä (Hannus, 2004, s. 78). Kriittisten menestystekijöiden päivittäminen ja säännöllinen arvioiminen auttaa yritystä

arvioimaan, ovatko sen toimenpiteet oikeinmitoitettut. KPI on lyhennelmä sanoista key performance indicator. (Forbes 2023.)

Tässä alla olevassa kuvassa Vuorinen (2013) kuvaa BSC-prosessia, jossa mittaristo muodostetaan yllä olevan mukaan kriittisiä menestystekijöitä hyväksikäyttäen.

Kuva 1 Balanced Scorecard- prosessin viitekehys. Vuorinen (2013)



Prosessi BSC-mittariston luomiseksi yritykselle noudattaa seuraavaa järjestystä:

1. Mietitään yrityksen missio ja perusarvot. Miksi yritys on olemassa ja mihin yrityksessä uskotaan.

2. Mietitään yrityksen visio.
3. Mietitään strategia sen toteuttamiseksi.
4. Puretaan strategia strategisiksi tavoitteiksi neljän eri näkökulman avulla.
5. Nämä neljä näkökulmaa ovat:
  - talousnäkökulma
  - asiakasnäkökulma
  - oppimis- ja uudistumisnäkökulma
  - prosessinäkökulma.
6. Jotta nämä neljä näkökulmaa saavutettaisiin, mietitään tavoittamisen mahdollistavat kriittiset menestystekijät.
7. Jotta näitä kriittisiä menestystekijöitä voitaisiin mitata, määritellään niille avainmittarit.
8. Jotta mittareiden määrittelemiin tavoitteisiin päästäisiin, laaditaan toimintasuunnitelmat. Mietitään strategiset toimenpiteet ja henkilökohtaiset tavoitteet. (Vuorinen, 2013; Freitag & Schmidt, 2005, s. 19.)

BSC-mittaristo voidaan muodostaa yritykselle myös strategiakartan avulla. Yhteistä yllä olevan prosessikuvauksen kanssa on se, että missio, visio ja niiden perusteella muodostettu strategia tulee olla valmiina. Tällöin prosessi voi noudattaa esimerkiksi Jouko Toivasen kehittämää Balanced Scorecard projektimallia (Malmi ym., 2006, 102). Kyseisen mallin vaiheet ovat seuraavat:

1. Tehdään päätös BSC-projektin käynnistämisestä
2. Johdon tulee olla sitoutunut hankkeeseen
3. Yrityksen visio ja strategia selkeytetään
4. Määritellään yrityksen kriittiset menestystekijät
5. Asetetaan tavoitteet ja määritellään mittarit (Malmi ym., 2006, 102).

Yllä mainittujen vaiheiden jälkeen Toivasen (Malmi ym., 2006, 102) projektimalliin kuuluu vielä vaiheet, joissa muun muassa sitoutetaan organisaatio, suoritetaan mittareiden karsimista, täydentämistä ja kehittämistä sekä toimintasuunnitelman laatimista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään mittariston luomiseen, ei niinkään jälkitöihin.

## 2.2 Näkökulmat

Arvotuotantoprosessit linkitetään BSC-strategiakartan ja neljän eri näkökulman avulla yrityksen strategiaan. Nämä neljä näkökulmaa ovat taloudellinen, asiakas-, oppimisen ja uudistumisen- ja prosessinäkökulma. Yritys purkaa strategian näiden neljän näkökulman

osalta strategiansa sisällön strategisiin tavoitteisiin. (Vuorinen, 2014.) Neljän näkökulman tarkoituksena on mittariston tasapainon ylläpitäminen, mutta ne eivät ole pakollisia menestystä ajatellen. Jokaisen niistä voi korvata paremmin soveltuvalla näkökulmalla. (Nair, 2004, s. 20.)

Taloudellisen näkökulman tarkoituksena on mitata yrityksen johtoa varten asioita. Se kuvaa strategian aineelliset tulokset taloudellisin käsittein. Näkökulma voisi olla nimeltään myös omistajanäkökulma. Tämän näkökulman mittarit kuvaavat miten hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti ja ne myös määrittävät tavoitteet, joihin pyritään. Tällaisia mittareita voisivat olla erilaiset kannattavuuden mittarit, kasvun mittarit tai kassavirtaa mittaavat mittarit. Mittarit kuvaavat yrityksen strategian onnistumista. (Malmi ym., 2006, s. 25.; Kaplan & Norton, (2004), ss. 52–53.) Taloudellista näkökulmaa mietittäessä voidaan pohtia mitkä ovat yrityksen taloudelliset tavoitteet ja miksi? Minkälaista voittoa ja liikevaihtoa tavoitellaan tai millainen budjetti ohjaa voittoa tavoittelemattoman yrityksen toimintaa: (Nair, 2004, s. 20, 21–22.) Tässä alla olevassa kuvassa käydään läpi eri näkökulmien suhde toisiinsa sekä visioon ja strategiaan.

Kuva 2 Balanced Scorecard viitekehys näkökulmittain (Kaplan & Norton, 2007)



Asiakasnäkökulma määrittelee asiakkaille tuotettavan arvon. Asiakasnäkökulman mittareita on kahdenlaisia. On perusmittarit, joita ovat asiakaskannattavuutta, asiakasuskollisuutta ja esimerkiksi uusien asiakkaiden lukumäärää mittaavat mittarit. Toiset mittarit puolestaan mittaavat asiakaslupauksia. Asiakkaalle annettu arvolupaus ilmaisee asiayhteyden, jolla asiakkaalle tuotetaan arvoa. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi sellaiset, jotka vastaavat kysymyksiin siitä, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta he olisivat tyytyväisiä tai miten he saisivat uusia asiakkaita. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuudet, kuten hinta ja laatu. (Malmi ym., 2006, s. 26; Kaplan & Norton, (2004), s. 52.)

Asiakasnäkökulmaa pohdittaessa mietitään ketkä ovat yrityksen asiakkaita, kuinka heitä miellytetään, mitä segmenttejä tavoitellaan sekä mitä tavoitteita kumppaneiden ja jakelijoiden kanssa halutaan saavuttaa (Nair, 2044, s 20, 22–23). Jotta yritys saavuttaisi visionsa, tulisi miettiä miltä yrityksen on heidän asiakkaidensa silmissä näytettävä (Pellinen, 2017, s. 109).

Taloudellinen ja asiakasnäkökulma kuvaavat tavoitteet, joihin strategian avulla pyritään. Sisäisen prosessin näkökulmasta määritellään puolestaan prosessit, jotka vaikuttavat eniten strategiaan (Kaplan & Norton, (2004), s. 53.) Taloudellisesta näkökulmasta tulisi pitää mielessä se, että millaisia omistajat haluavat yrityksen olevan ja sisäisten prosessien näkökulmasta pohditaan ja määritellään ne prosessit, joissa yrityksen tulee olla tehokkaampi saadakseen kaikki sidosryhmät tyytyväisiksi (Pellinen, 2017, s. 109). Näiden prosessien tulee onnistua täydellisesti, jotta halutut tavoitteet saavutetaan. Mitattavia prosesseja voivat olla tilaus-toimitusprosessi, innovointiprosessi tai myynnin jälkeinen palveluprosessi. mittareita voisivat olla erilaiset kannattavuuden mittarit, kasvun mittarit tai kassavirtaa mittaavat mittarit. (Malmi ym., 2006, ss. 25,27.) Mietittäviä kysymyksiä ovat esimerkiksi se, että missä prosesseissa yrityksen tulee olla paras voittaakseen asiakkaat ja mitä sisäisiä prosesseja tarvitaan kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi (Nair, 2004, s. 20, 23–24).

Oppimis- ja kasvunäkökulmasta mittareiden tulisi pystyä vastaamaan kysymykseen siitä pystyykö organisaatio kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen tulevaisuudessa. Näkökulma määrittelee strategian kannalta tärkeimmät aineettoman pääoman tekijät, kuten esimerkiksi työtehtävät, järjestelmät ja ilmapiirit, joita tarvitaan arvon tuottamiseen sisäisissä prosesseissa. Organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista, jotka muodostavat organisaation aineettoman pääoman. Käytännön mittareita voisivat olla henkilöstön liittyvät mittarit: sairauspoissaolot, vaihtuvuus, henkilöstötyytyväisyys ja henkilöstöön sijoitetut resurssit sekä henkilöstön osaamista mittaavat mittarit. (Malmi ym., 2006, s. 27; Kaplan & Norton, 2004, s. 54.) Pohdittavia asioita ovat se, että miten henkilöstöä kehitetään ja koulutetaan tavoitteiden saavuttamiseksi, missä

asioissa yrityksen tulee olla hyvä ja kuinka henkilöstö koulutetaan sitä varten sekä millainen ilmapiiri ja työkuultuuri ravitsee kasvua. (Nair, 2004, s. 20, 24).

## 2.3 Mittarit

Mittaristoja on erilaisia, koska BSC- käsite on kehittynyt vuosien varrella paljon, kuten tässä tekstissä aiemmin kerrotaan. Tavallisimmin mittaristot on jaettu sidosryhmämittaristoihin, KPI-mittaristoihin ja strategiamittaristoihin. (Malmi ym., 2006,23.) Mittareita on useimmiten 120–25 kappaletta, joista suurin osa on sijoitettu sisäisten prosessien näkökulmaan ja loppuihin kolmeen näkökulmaan on sijoitettu noin viisi kappaletta kutakin kohden. Pienissä yrityksissä riittää pienempikin määrä mittareita, noin 8–16 kappaletta. (Malmi ym., 2006, s 31.) Suoritusta mittaavien mittareiden tulee olla helposti ymmärrettäviä, syy-seuraussuhteen perusteella valittuja, paikkansapitäviä, todellisuutta vastaavia, päämäärään ja strategiaan nähden olennaisia. Tiedon tulee myös tulla luotettavista lähteistä. (Nair, 2004, s- 46.)

Sidosryhmämittaristot keskittyvät useimmiten yrityksen sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, työntekijöihin tai omistajien intresseihin. Nämä sidosryhmät ovat keskeisimpiä, mutta sidosryhmämittaristot voivat koskea myös alihankkijoita, ympäröivää yhteiskuntaa tai tavarantoimittajia. Sidosryhmämittaristot eivät niinkään heijasta valittua strategiaa, vaan sitä mihin strategialla pyritään. (Malmi 2006, s 34.) Strategiamittaristot nojautuvat strategiakarttaan ja mittaristoissa on tutkittu ja purettu eri mittareiden syy-seuraussuhteet. Strategiamittaristoissa käytetään sekä tulostittareita mittaamaan saavutettuja tuloksia sekä mittareita, jotka kuvaavat keinoja niiden saavuttamiseksi. (Malmi ym. 2006, s 37.)

KPI-mittaristot sisältävät yrityksen toiminnalle keskeisiä mittareita. KPI on lyhennelmä sanoista Key Performance Indicators eli suomennettuna kriittisten menestystekijöiden mittarit. Näitä yksittäisiä mittareita on luoduissa mittaristoissa yleensä paljon, mutta niiden keskinäisiä riippuvuus suhteita ole usein mietitty. Ne kuvaavat useimmiten jonkin näkökulman lopputulosta eli ovat tulostittareita, eivätkä näin ollen välttämättä kuvaa yrityksen strategiaa. (Malmi 2006, s 35.)

Monet BSC-mittaristot siis epäonnistuvat, koska niissä käytetään suuria määriä tulosta mittaavia mittareita, jotka mittaavat samaa näkökulmaa. Mittareiden tulisi olla yhteydessä toisiinsa ja riittävän erilaisia, jotta niillä ei mitattaisi samaa asiaa. (Nair, 2004, s. 48.) KPI-mittaristossa on lisäksi usein liikaa mittareita, koska kullekin näkökulmista (asiakas-, oppimis-, talous- ja prosessinäkökulmat) löytyy monta mittaria. KPI-mittareihin on helppo päätyä, koska ne pystytään johtamaan BSC-näkökulmista helposti, mutta niiden karsiminen ei ole

helppoa. Mittareita on kuitenkin kriitikkistä riippumatta käytetty menestyksekkäästi. (Malmi ym. 2006, ss 35–36.)

Mittarien sijoittaminen tiettyyn päämäärään orjallisesti ei ole pakollista, kunhan ratkaisu palvelee tarkoitusta. Mittariston tulisi olla tasapainossa, mikään näkökulma ei saisi olla yli- tai aliedustettuna. Mittarin kannattaisi yleensä sijoittaa ylimpään mahdolliseen näkökulmaan ja ehkä epätavalliseen näkökulmaan.

Kun mittareita valitaan mittaristoon, tulisi ne valita näkökulmittain. Asiakasnäkökulmasta mittareita valittaessa pitäisi miettiä ja ymmärtää, millainen on ideaali asiakas, mikä vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen sekä miksi, milloin ja mitä tämä asiakas ostaa. Voidaan myös miettiä, että voidaanko asiakkaita segmentoida esimerkiksi iän, odotusten tai jonkin muun tekijän mukaan. Hyviä vaihtoehtoja tämän näkökulman mittareiksi ovat: markkinaosuus, brändin tunnettuus asiakkaiden keskuudessa, brändin arvo, asiakastyytyväisyys, asiakaskato, palaavat asiakkaat, keskimääräinen myyntihinta ja asiakassuhteen aikana syntynyt voitto/asiakas. (Nair, 2004, ss. 49–50.)

Taloudellisen näkökulman mittareista ei ole yleensä pulaa, vaan ne ovat usein ylliedustettuina BSC-mittaristoissa. Hyviä mittareita tässä näkökulmasta ovat: liikevaihto, tuottoprosentti, tulos, nettotulos, käyttökate, kustannukset, kustannukset per myydyt tuotteet, palvelukustannukset, luottoluokitus, riskiluokitus, velkaisuusaste, liikevaihto per työntekijä, kassavirta, EBITDA eli tulos ennen veroja, korkoja ja muita satunnaisia eriä. (Nair, 2004, s. 51.)

Sisäisten prosessien näkökulman mittarina voidaan käyttää esimerkiksi haettujen patenttien määrää, tuotteen elinkaarta mittaavia lukuja, palautusten määrää, uusien tuotteiden määrä myyntiputkessa ja varastonkiertonopeus. (Nair 2004, s. 52). Oppimisen ja uudistumisennäkökulmasta on tärkeää huomata, että on vahvasti osallisena yrityksen tulevaisuuden kapasiteetin laatuun. Hyviä mittareita tähän näkökulmaan ovat koulutusten määrä, työntekijöiden pysyvyys ja vaihtuvuus, lopettaneiden työntekijöiden määrä, kehityskeskustelut työntekijää kohden, kehityssuunnitelmien tekeminen, työntekijä ja toimittajatytytyväisyys, palkat sekä sisäiset ylenemiset. (Nair, 2004, s. 53.)



## 2.4 Missio, visio ja strategia BSC:n pohjana

Strategiaprosessissa lähdetään liikkeelle tietojen keruusta ja analysoinnista, jonka jälkeen siirrytään vasta määrittelemään strategiaa. Strategisen tiedon keruu ja analysointivaiheessa voidaan tehdä erilaisia analyyseja kuten; ympäristö-, Porterin kilpailu-, skenaario- ja SWOT-analyysi. (Lindroos & Lohivesi, 2010, ss. 29–33.)

SWOT-analyysi in helposti muodostettavissa SWOT-menetelmän avulla. SWOT-analyysilla arvioidaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin kohde voi olla yrityksen koko toiminta tai esimerkiksi kilpailukyky tai oman tuotteen tai toiminnan asema. Samat asiat voivat olla sekä vahvuuksia, että heikkouksia tai uhkia ja mahdollisuuksia riippuen henkilöstä. (Lindroos & Lohivesi, 2010. s. 219.) Havainnot kootaan taulukkoon, jossa ne pysyvät järjestyksessä (kuva1. SWOT-analyysialusta, 2010). Oma hankaluutensa on myös siinä, että samaan taulukkoon laitetaan usein nykytilaa ja tulevaisuutta koskevia arviointeja, kun voitaisiin tehdä kaksi erillistä taulukkoa. (Lindroos & Lohivesi, 2010. ss. 33, 219.)

Kun analyysi on tehty, voidaan sen perusteella luoda arvioita siitä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, kuinka heikkouksia voidaan muuttaa vahvuuksiksi, kuinka tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat otetaan huomioon (Lindroos & Lohivesi, 2010, 2. 220). Alla olevassa taulukossa kuvataan SWOT-analyysialustan malli, jota täyttämällä analyysiä lähdetään tekemään.

Taulukko 1 SWOT-analyysialusta. (Lindroos & Lohivesi, 2010)

<p><b>Sisäiset vahvuudet</b></p> <p>(Strengths)</p>	<p><b>Sisäiset heikkoudet</b></p> <p>(Weaknesses)</p>
<p><b>Ulkoiset mahdollisuudet</b></p> <p>(Opportunities)</p>	<p><b>Ulkoiset uhat</b></p> <p>(Threats)</p>

Aineiston keruun jälkeen keskitytään strategian määrittelyyn, mietitään yrityksen visio ja missio ja muodostetaan strategia. Strategian määrittelyvaiheen lopputuloksena tulisi löytyä dokumentti, johon on kirjattu tehdyt päätökset visiossa mainituista tavoitteista sekä keinot niiden toteuttamiseksi. (Lindroos & Lohivesi, ss. 40–43.)

Yrityksen visio on sen julkisesti täsmennetty näkemys siitä, mitä sen halutaan olevan. Sen on oltava henkilöstöä innostava, toimiva asiakkaille ja uskottavasti mitattava. Hyvä visio on siis realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa, innostava ja sidottu aikaan. Visio on oltava selkeästi saavutettavissa ja selkeässä ajassa. (Lindroos & Lohivesi, 2010. s. 6–7; Malmi ym., 2006, s. 62.) Hyvin selkeästä visiosta voidaan jo lähteä johtamaan tulostavoitteita sellaisenaan (Malmi ym., 2006, s. 62).

Strategia on yrityksen tapahtumien punainen lanka. Strategia ja strategiaprosessi koostuvat pohdinnoista, johtopäätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä, joiden avulla pyritään saavuttamaan visiossa määritellyt tavoitteet. Strategia on julkinen ja selväsanainen linjaus siitä, kuinka yritys aikoo saavuttaa tavoitteensa ja sen on syytä olla tarpeeksi yksikertainen sisältäen vain muutaman tärkeän kehittämisen kohteen. (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 7; 27; 42.) Se tulkitaan useimmiten BSC-mittariston yhteydessä vain keinoksi, jolla visio saavutetaan. Mittaristossa käytettäviä mittareita valitessa tulisi miettiä mihin mittaristolla pyritään vaikuttamaan, eikä vain sokeasti tuijottaa strategiaa. (Malmi, 2006, s. 63.)

Kun yrityksen missio, visio ja strategia on määritelty ja dokumentoitu siirrytään projektien suunniteluun, strategian toteuttamiseen ja seurantaan, arviointiin sekä päivittämiseen (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 29). Tässä työssä keskitytään strategisten projektien suunnitteluun, strategian määrittelyyn ja tietojen keruuseen.

### **3 Mikroyritykset rakennusalaalla**

Tilastokeskus (2023) määrittelee mikroyritykseksi yrityksen, jossa työskentelee alla 10 henkilöä. Kirjanpitolaki (1336/1997) puolestaan määrittelee mikroyrityksen olevan sellainen kirjanpitovelvollinen, jolla ylittyy päätyneellä ja sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella enintään yksi seuraavista raja-arvoista:

- taseen loppusumma 350 000 euroa,
- liikevaihto 700 000 euroa,

- tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 10 henkilöä.

Suuryritykseksi luetaan kirjanpitolain (1336/1997) mukaan yritys, jonka päättyneellä ja sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on täytynyt vähintään kaksi seuraavista raja-arvoista:

- taseen loppusumma 20 000 000 euroa;
- liikevaihto 40 000 000 euroa;
- tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 250 henkilöä.

Suomen työnantajayrityksistä suurin osa, 93 prosenttia, on mikroyrityksiä, jotka työllistävät 322 000 henkeä eli noin 22 % kaikkien yritysten henkilökunnan määrästä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021). Rakennusala on pienyritysvaltainen, alan työllisistä melkein puolet ovat yrittäjiä. Rakennusalan yrityksiä on noin 40–50 000 kappaletta, joista päätoimisia arviolta alla 10 000. (Rakennusteollisuus, 2023.)

### 3.1 Rakennusala

Rakennusala mahdollistaa monen muun toimialan toimintoja. Sen tuottamat rakennukset ja rakennelmat kuuluvat jokapäiväiseen elämäämme. Vuonna 2019 Suomen 1000 miljardin euron arvoisesta kansallisvarallisuudesta rakennusten ja rakennelmien osuus oli melkein kaksi kolmasosaa. Sen tarve on ollut suuri aina toisen maailman sodan jälkeisestä ajasta lähtien. (Ahonen ym., 2020, s. 15;21.)

Rakennusala työllistää noin 250 000 henkilöä sisältäen talonrakentamisen, infrarakentamisen, erikoisurakoinnin sekä rakennustuoteteollisuuden työntekijät. Työllisistä noin kolmasosa työskentelee pääurakoitsijoiden palveluksessa, loput aliurakoitsijoiden tai vuokratyönantajien listoilla. (Rakennusteollisuus, 2023.) Rakennusalan kohdemarkkinat ovat suurimmaksi osaksi kotimaiset ja lisäksi osittain alueelliset. Alalla on runsaasti toistensa kanssa tekemisissä olevia yrityksiä, mutta kiinteitä suhteita ei ole syntynyt kuitenkaan. (Ahonen ym. 2020, ss. 21–22.)

Rakennusalalla on suuri merkitys Suomen bruttokansantuotteen muodostumiseen. Vuonna 2017 rakennusala tuotti arvonlisää 36 miljardia euroa, 17,2 prosenttia bruttokansantuotteesta. Rakennusala työllisti vuonna 2017 18 prosenttia yritysten kokonaistyöllisyydestä. Koko rakennusalan työllisyydestä lähes 43 prosenttia työllistää talonrakentamisala. Pienet ja mikroyrityksen ovat kasvattaneet henkilöstön määrää tasaiseen tahtiin ja työllistivät vuonna 2017 enemmän ihmisiä kuin keskisuuret ja suuret yritykset (Ahonen ym. 2020. ss. 16,19.)

Koska Finnveran tilinpäätöstilastot eivät ole kaikilta osin käytössä tutkimusta tehtäessä, turvaudutaan lukujen osalta Ahosen ym. (2020) materiaaleihin. Rakennusala on muutoksen kourissa. Tilastokeskuksen viimeisimmän tiedotteen mukaan rakennusalan liikevaihto on laskusuuntainen, heinäkuussa 2023 se oli laskenut 4,1 % vuoden takaiseen verrattuna. (Tilastokeskus, 2023.) Rakennusteollisuus RT:n pääekonomistin Jouni Vihmon mukaan (Saarinen, M. 2023) rakennusalan isoimpia ongelmia on tällä hetkellä kolme: kustannukset ovat nousseet rajusti, rahoituksen hinta on noussut ja kysyntä on romahtanut äkillisesti. Myös Saagatalot Oy:n omistaja Janne Nieminen on Vihmon kanssa samoilla linjoilla ja lisäksi hän mainitsee asuntokaupan hiipumisen, mikä on haitannut erityisesti talonrakennusliiketoimintaa tekeviä yrityksiä.

Rakennusala on vaikeuksissa tällä hetkellä maanlaajuisesti ja alan yrityksiä on ajautunut konkurssiin. Elokuun loppuun mennessä vuoden 2023 konkurssien määrä oli melkein 390 yhtiötä, mutta syyskuuhun mennessä määrä väheni ollen kuitenkin suurempi kuin vuonna 2022 vastaavana aikana. (Lahtinen, 2023; Kuokkanen, 2023.) Rakennusteollisuus RT:n pääekonomisti Vihmon mukaan rakennusalan ongelmat johtuvat pääasiassa kustannusten rajusta noususta, rahoituksen hinnan noususta ja kysynnän äkillisestä taantumisesta (Saarinen, 2023). Suurta roolia vaikeuksien taustalla näyttelee helmikuussa 2022 alkanut Ukrainan sota. Tilanteen arvellaan pahenevan vielä talven aikana. (Pennanen, 2023). Bruttokansan tuotteen kasvun on arvioitu pienentyvän sodan takia maailmanlaajuisesti ja inflaation ennustetaan olevan 2–3 prosenttia korkeampi kuin ennen sotaa. Suomen ja muihin pohjoismaiden talouteen tilanteen on ennustettu vaikuttavan negatiivisesti, (Statista, 2022, ss. 6–7.)

### **3.2 Kilpailukyky, tehokkuus ja tulevaisuuden näkymät rakennusosalalla**

Kustannukset korostuvat rakennusalan kilpailukyvyssä ainakin lyhyellä aikajänteellä. Suurimman katteen omaavat ne yrityksen, joilla on hyvä kustannusrakenne. Suuri kate puolestaan suojaa yritystä markkinoiden vaihtelulta ja luo enemmän varoja esimerkiksi toiminnan laajentamiseksi sekä tuo enemmän varallisuutta omistajille. Kun kustannukset ovat edulliset, voidaan myytävät palvelut ja tuotteet myydä muita edullisemmin ja täten laajentaa toimintaa. Katteeseen vaikuttavat tuotantokustannusten lisäksi tuotteesta saatava hinta, tuottavuus ja tehokkuus. Tuottavuudella tarkoitetaan kysyä tuottaa arvonlisäystä tehokkaasti. (Ahonen ym., 2020, s. 9.)

Katteella tässä yhteydessä tarkoitetaan käyttökatetta. Käyttökate tarkoittaa yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tulosta ennen poistoja, rahoituseriä ja veroja eli kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta jää katetta, kun siitä vähennetään yrityksentoimintakulut (Alma talent 2023). Kilpailukyvyllä tarkoitetaan yleensä kustannus-, hinta- tai reaalista kilpailukykyä eli sijaintimaan kustannuksia suhteessa kilpailijoihin, myyntihintoja suhteessa kilpailijoiden hintoihin tai tuotteen tai palvelun laatuun liittyviä asioita. Suomen pitkän aikavälin kilpailukyvyn perusteet ovat kunnossa. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2023.)

Rakentaminen vähenee seuraavan vuoden aikana selvästi, noin 6 %, mutta Valtionvarainministeriön ennusteen mukaan (2023) palautuu hieman vuonna 2024. Kustannusten nousuvauhti hidastuu ja työllisyys on laskusuuntainen. Korjausrakentamista rajoittaa korkojen ja remonttikustannusten nousu. Myös materiaalien hintojen nousu, kuluttajien heikentynyt ostovoima ja rahoituksensaannin vaikeutuminen ovat vaikuttaneet tilanteeseen. Isompia remonteja mietitään tarkkaan, eikä asuntoja myöskään vaihdeta vanhaan malliin. (Valtionvarainministeriö, 2023, s. 6, 21–22.)

Korjausrakentamisen osuus talonrakentamiseen käytetystä rahasta oli vuonna 2022 42 %. Korjausrakentaminen muuttuu aikaisempaa ammattimaisemmaksi ja näin ollen ammattilaisia tarvitaan sekä kuluttaja, että toimitila- ja talonyhtiökorjausten kasvun takia. Korjausrakentamisen osuus tulee kasvamaan uudisrakentamisen ohi, kun uusia rakennuksia ei enää rakenneta entiseen tapaan. (Valtionvarainministeriö, 2023, s. 22.)

## **4 BSC:n rakentaminen yritys X:lle**

Toimeksiantaja yritys on Pirkanmaalainen rakennusalan mikroyritys. Yrityksen toimitusjohtaja on myös yrityksen ainoa työntekijä. Yrittäjällä on satunnaisesti käytössä hänelle entuudestaan tuttuja työntekijöitä kiireapuna. Yrityksen toiminta-alue on Pirkanmaa ja Uusimaa, satunnaisesti myös Hämeenlinnan seutu. (Haastattelu 10.11.2023) Yrityksen toimiala on 43999 Muu muualla luokittelematon erikoistunut rakennustoiminta. Yritys tekee tällä hetkellä muuraustoimeksiantoja ja korjausrakentamista. Korjausrakentamista tehdään niin kuluttajille kuin talonyhtiöille ja eri toimitilojen omistajille.

Yrityksen tilikausi on kalenterivuosi. Vuonna 2022 yritys teki 203,28 euroa tappiota, vuonna 2021 voittoa 1211,01 euroa. Tilikaudet eivät ole keskenään vertailukelpoisia, koska vuosi 2021 oli yhtiö ensimmäinen tilikausi ja vain yhdeksän kuukauden mittainen. (Tilinpäätös 2022.) Yrittäjä on kertonut pyrkivänsä nollatulokseen, joten yhtiön tulos ei ole luotettavin

mittari, jos halutaan selvittää yrityksen kannattavuutta (Haastattelu 11.10.2023). Sen sijaan yrityksen myyntikate antaa paremman kuvan tilanteesta. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2022 99.760,80 euroa, ostot 23.802,61 euroa ja ulkopuoliset palvelut 3.110,28 euroa. Näin ollen yrityksen myyntikate vuonna 2022 oli 72.847,91 euroa ja myyntikate% oli 73,02 %. (Tilinpäätös 2022.) Myyntikate lasketaan vähentämällä liikevaihdosta ainekulut ja ulkopuoliset palvelut. Myyntikate% saadaan seuraavalla kaavalla:  $100 \cdot \text{myyntikate} / \text{liikevaihto}$ . (Almatalent, 2024.)

Yritykselle lähdettiin tekemään BSC-mittaristoa, koska yrittäjällä itsellään ei ole aikaa paneutua yrityksen tunnuslukuihin tai tulosten mittaamiseen sen syvemmin. Tämä muodosti myös yhden tutkimuksen tekemisen haasteista, koska yrittäjällä ei ollut selvää kuvaa yrityksen missiosta tai tavoitteista. Myös yrittäjän kiireet vaikuttivat jonkin verran työn aikatauluun. Yrittäjä oli kuitenkin yhteistyöhaluinen ja omasi perustasoa olevat yritystoiminnan teoriasta, joten mittariston pohjatyötä ei lähdetty tekemään selvittämällä yrittäjälle yritystoiminnan perusteita. Hyödyt yritykselle ja yrittäjälle ovat selvät: yrittäjä saa mittariston, jonka avulla hän pystyy helposti seurata yrityksen tärkeitä mittareita ja hän saa myös tietoa liittyen yritystoimintaan. Mittaristo toteutettiin yrityksen ja yrittäjän tarpeita varten. Hyvä lopputulos on sellainen mittaristo, joka on helppo käyttää ja jatkojalostaa yrityksen toiminnan ja tarpeiden kehittyessä. Yrittäjä toivoi saavansa apua yritystoiminnan prosessien kehittämiseen ja mittaamiseen. Mittaristo rakennettiin mukaillen Vuorisen (2013) sekä Freitag & Schmidtin (2005) mukailemista malleista koostettua prosessia, joka kuvataan tämän raportin sivulla 7.

## 4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tiedontuotanto jaetaan yleisesti hyväksytysti perustutkimukseen, soveltavaan tutkimukseen ja kehittämistyöhön. Tämän luokittelun lähtökohtana on se, että perustutkimuksen tuottamaan tietoa käytetään kehitystutkimuksen tukena tai sitä sovelletaan. (Rantanen & Toikko, 2009, s. 20.) Tutkimus on toteutettu yhteistyössä yrittäjän kanssa. Tutkimus on hyvin vahvasti toiminnallinen tutkimus, joka perustuu teoreettiseen tietoperustaan. Tutkimus on toteutettu havainnoimalla yrityksen tunnuslukuja, yrittäjän kanssa käytyjä keskusteluja ja alan taloudellista tilannetta. Yrittäjää haastateltiin ennalta mietittyjen teemojen mukaan ja häneltä on saatu yrityksen tilinpäätös vuodelta 2022 ja muita taloudellisia tietoja.

Havainnointi on laadullisen tutkimuksen toinen yleisistä tiedonkeruumenetelmistä.

Havainnoinnin käyttäminen ainoana tiedonkeruumenetelmänä voi olla haastavaa, mutta esimerkiksi sen ja haastattelun tai jonkin muun aineistonkeruumenetelmän kanssa voi olla erittäin hyödyllistä. Havainnoinnin eri muotoja ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistavahavainnointi. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, ss. 93–94.)

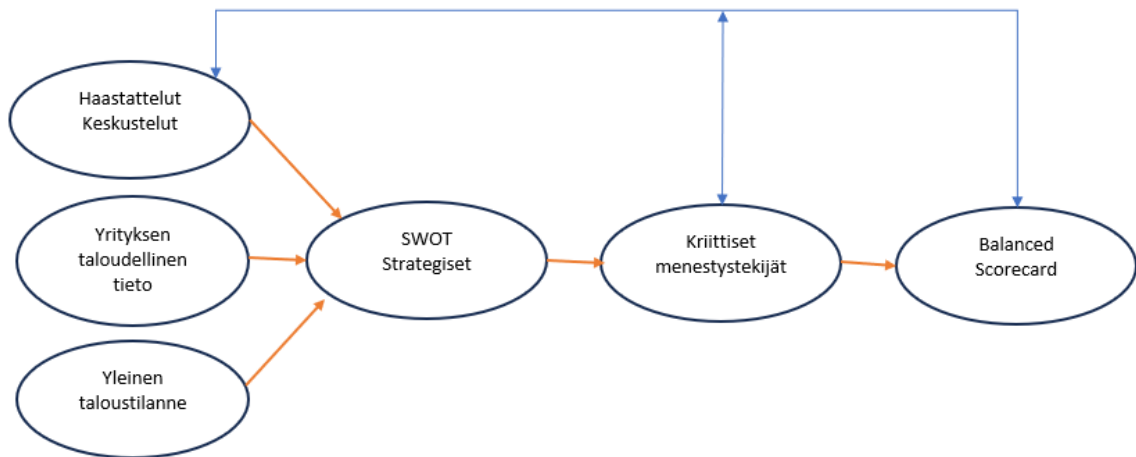
Tässä työssä käytetään osallistuvaa ja osallistavaa havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti tutkimuksen tiedonantajien kanssa ja vaikuttaa tapahtumien kulkuun (Sarajärvi & Tuomi, 2018, ss. 94–95). Osallistavan havainnoinnin ja osallistuvan havainnoinnin ero ei aina ole kovin selvä. Osallistavan havainnoinnin tarkoitus on osallistavaa osallistuvat henkilöt siten, että toiminta jatkuisi myös tutkimuksen jälkeen. Näille menetelmille on yhteistä se, että tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tietoa arvostetaan ja että kaikki näkökulmat asioihin ovat tärkeitä. Tutkija on paikalla oppiakseen. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 95–96.)

Tutkimuksen kulku:

1. Yrittäjää haastateltiin ensimmäisen kerran, jolloin häneltä kartoitettiin alkutietoja, kuten tulevaisuuden näkymiä, asiakkaiden kuvausta, nykytilannetta ja tehtiin alustava SWOT-analyysi yhdessä. (Haastattelu 11.10.2023)
2. Yrittäjän kanssa käydyn keskustelun jälkeen muodostettiin lopullinen SWOT-analyysi, jonka perusteella saatiin yrityksen missio ja visio muodostettua ja strategia laadittua.
3. Kolmannessa vaiheessa yrittäjän kanssa pohdittiin BSC:n eri näkökulmiin soveltuvat strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät niiden saavuttamiseksi. (Haastattelu 18.11.2023)
4. Neljännessä vaiheessa muodostettiin BSC-mittariston mittarit eri näkökulmien mukaan. (Haastattelu 4.12.2023)

Alla oleva kuva havainnollistaa tutkimusprosessin kulun lyhyesti.

Kuva 3 Tutkimusprosessin työvaiheet.



## 4.2 Yritys X:n SWOT, strategia ja visio

Yrityksellä ei ollut valmista strategiaa tai visiota, eikä edes selvää kuvaa siitä, mitä ne voisivat olla. Ensimmäisessä tutkimuksen vaiheessa ne muodostettiin pohjatietojen ja haastattelun perusteella. Yrityksen visio on tarjota kustannustehokkaita, asiakaslähtöisiä, pienen mittakaavan rakennusalan palveluja luotettavasti ja laadukkaasti. Yrityksen tavoitteena on pysyä samankokoisena, eikä työntekijöitä ole tarkoitus palkata vakituisesti avuksi. Liikevaihtotavoite on 100 000 euroa ja nollatulot. Yrittäjä haluaa, että laskut maksetaan ajallaan ja että hän pystyy maksamaan itselleen kohtuullista palkkaa. Tavoitteena on myös pitää asiakkaat tyytyväisinä ja kustannukset matalina. Kilpailuvalttina on asiakaspalvelu, kotimaisuus, laatu ja tavoitettavuus. Yrityksen strateginen tavoite on kannattavan ja pitkäkestoisen liiketoiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen. Yrittäjän kanssa käytiin läpi yrityksen vahvuudet, haasteet, mahdollisuudet ja uhat. Yrittäjällä ei ollut aluksi selkeää kuvaa siitä, mitä ne voisivat olla. (Haastattelu 10.11.2023.)

Seuraavassa taulukossa esitellään yhdessä yrittäjän kanssa hahmoteltu SWOT-analyysi.



Taulukko 2 SWOT-analyysi yritys X:lle

<p><b>VAHVUUDET</b></p> <p>Yrittäjän ammattitaito</p> <p>ketteryys</p> <p>Pieni koko</p> <p>Yksinyrittäjyys</p>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <p>Pieni koko</p> <p>Alaisten puute ja yksinyrittäjyys</p>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <p>Word of mouth</p> <p>Maineen</p> <p>Hyvät asiakassuhteet</p> <p>Yhteistyö muiden yritysten kanssa</p>	<p><b>UHAT</b></p> <p>Yrittäjän sairastuminen</p> <p>Töiden peruuntuminen</p> <p>Yrittäjän ajanpuute</p> <p>Laajeneminen ei mahdollista</p> <p>Yleinen taloustilanne</p>

SWOT-analyysia lähdettiin tekemään miettimällä yhdessä yrittäjän kanssa yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Yrityksen vahvuuksia ovat yrittäjän ammattitaito, yrityksen pienuus ja siitä johtuva ketteryys sekä se, että yrittäjä toimii pääasiassa yksinään. Yrittäjä pystyy vastaamaan kuluttajien erikoisimpiinkin tarpeisiin nopealla aikataululla, koska yrityksen taustalla ei ole raskasta organisaatiota ja yrittäjä pystyy harkitsemaan, itse pystytäänkö projekti ottamaan vastaan. Hän on kokenut rakennus- ja remontointialan ammattilainen ja pystyy tarttumaan monenlaisiin työtehtäviin ja hinnoittelemaan projektit itsenäisesti. Tämä mahdollistaa myös sen, että asiakassuhteiden hoitaminen ja maineen hallinta on yhden ihmisen takana ja näin ollen helpommin hallittavissa. Yrittäjä pyrkii kehittämään osaamistaan säännöllisesti. Nämä vahvuudet ovat kuitenkin myös yrityksen heikkouksia.

Samalla, kun yrityksen ehdoton vahvuus on se, että yrittäjä toimii yksinään, on liiketoiminta myös erittäin haavoittuvaista samasta syystä. Hänen työpanoksensa ja osaamisensa on

kriittinen yrityksen toiminnalle ja kehitykselle. Yksinään yrittäjä pystyy tekemään päätöksiä itsenäisesti ja sopeutumaan ketterästi muutoksiin, mutta jos hän sairastuu tai jostain muusta syystä ei voi antaa työpanostaan yrityksen käyttöön, ei ole ketään korvaajaa. Yritys ei myöskään pysty kilpailemaan hinnalla rakennusalan isojen toimijoiden ja halvempaa työvoimaa käyttävien yritysten kanssa. Myös jo sovitut projektit saattavat jäädä pahimmassa tapauksessa jäädä tekemättä, eikä uusia projekteja voi ottaa niin suuria määriä.

Mahdollisuuksiksi katsottiin se, että yrityksen keskittyessä hyvään työnjälkeen, voi sana hyvästä hinta-laatusuhteesta ja ammattitaitoisesta tekijästä kiiriä. Tämä tarkoittaisi sitä, että ”word of mouth” eli suusta suuhun kulkeva mainospuhe hoitaisi markkinoinnin yrittäjän puolesta. Yrittäjän ja yrityksen hyvä maine toisi varmasti myös hyviä yhteistyökumppanuuksia, joita yritys tulisi hyötymään. Uhkia yritykselle ovat yrittäjän sairastuminen, töiden peruuntuminen, yrittäjän ajan puutteen kostautuminen ja se ettei laajeneminen ole mahdollista. Jos yrittäjä sairastuu, ei kukaan ole tekemässä töitä. Jos töitä peruuntuu, kuinka käy tulojen? Löytyykö paikkaavia töitä? Kun yrittäjällä ei ole aikaa keskittyä kuin itse suorittavan työntekemiseen, ei aikaa ole yritystoiminnan kehittämiseen tai suunnittelemiseen. Tällöin voi moni mahdollisuus tai uhkakin jäädä huomaamatta. Myöskään aktiivinen laajentuminen ei ole mahdollista, jos siihen ei panosta. Tällä hetkellä vaikuttava yleinen talouden laskusuhdanne luo myös uhkia yrityksen toiminnalle.

#### **4.3 Kriittiset menestystekijät ja tavoitteet näkökulmittain**

Yrittäjän kanssa käytiin läpi ja päätettiin kriittiset menestystekijät ja tavoitteet, joihin mittaristo pohjautuu (Haastattelu 18.1.2023). Yrityksen strategia on ollut pohjana kriittisiä menestystekijöitä mietittäessä. Kriittisten menestystekijöiden perusteella voidaan valita mittariston mittarit. Kriittiset menestystekijät ja tavoitteet ryhmiteltiin aiemmin mainittujen näkökulmien avulla.

Asiakasnäkökulmasta tavoitteena on tyytyväinen asiakas, joka levittää hyvää kokemustaan liittyen yrityksen palveluista saaden aikaan mahdollista uutta kauppaa. Kriittisiä menestystekijöitä ovat asiakaskannattavuuden ja -tyytyväisyyden korkea taso sekä työn korkea laatu.

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on kannattava liiketoiminta. Kriittisiä menestystekijöitä ovat kannattavuuden parantaminen ja seuranta sekä työn hinnoittelu. Myös yrityksen vakavaraisuuteen kiinnitetään huomiota.

Yrityksen tavoitteeksi oppimis- ja uudistumisnäkökulmasta otettiin erikoisosaamisen ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja lisääminen. Ne ovat tämän yhden miehen yrityksen kannalta elintärkeitä osa-alueita toiminnan tulevaisuuden kannalta, koska yritys ei pysty kilpailemaan hinnoilla eikä nopeudella johtuen siitä, että yrittäjä toimii pääasiassa myös yrityksen ainoana työntekijänä. Yritys ei pysty haastamaan edullista ulkomaista työvoimaa käyttäviä isoja yrityksiä, vaan sen on keskityttävä rahakkaampiin erikoisosaamista vaativiin töihin. Yksinyrittäjyyden takia myös yrittäjän työhyvinvointi ja työssäjaksaminen on yksi tavoitteisista, koska jos hän ei pysy työkykyisenä, ei töitä ole tekemässä kukaan. Huomioitavaa on se, että rakennusalalla on rakenteellista työttömyyttä, eikä osa työvoimasta työllisty hyvinä aikoinakaan, johtuen esimerkiksi ikääntymisestä, asuinpaikasta tai ammattitaidon puutteesta (Rakennusteollisuus, 2023). Tätä tietoa vasten on hyvin perusteltua panostaa koulutukseen.

Sisäisten prosessien näkökulmasta yrityksen tavoitteena on hyvä maine. Hyvä maine muodostuu hyvän asiakaspalvelun ja erinomaisen työnjäljen tuotoksena. Tavoitteena on saada maine kulkemaan "puskaradion" kautta aina uusille potentiaalisille asiakkaille. Kun valikoidut projektit ovat kannattavia ja helppotöisiä sekä järkevästi valittuja, vaikuttaa se helposti myös työn laatuun ja asiakaspalveluun ja sitä myöden myös asiakastyytyvyyteen.

Kriittisiä menestystekijöitä ovat asiakaspalvelussa ja markkinoinnissa onnistuminen, kannattavien asiakkaiden hankkimisprosessin onnistuminen ja tasalaatuinen työnjälki. Pitää miettiä kuinka asiakkaita pystytään palvelemaan kiireestä huolimatta tasalaatuisesti. Kun kyseessä on tuore yritys ja yrittäjä on yksinyrittäjä, ei ole toista henkilöä, joka voisi hoitaa asiakaspalvelun tai asiakashankinnan. Markkinointiprosessia tulisi tarkastella ja siihen tulisi panostaa siltä kannalta, että kuinka tavoitetaan oikea potentiaalisten asiakkaiden joukko mahdollisimman tehokkaasti, vähällä vaivalla ja edullisesti. Lopuksi näiden potentiaalisten asiakkaiden joukosta tulisi pystyä valikoimaan kannattavat asiakkaat.

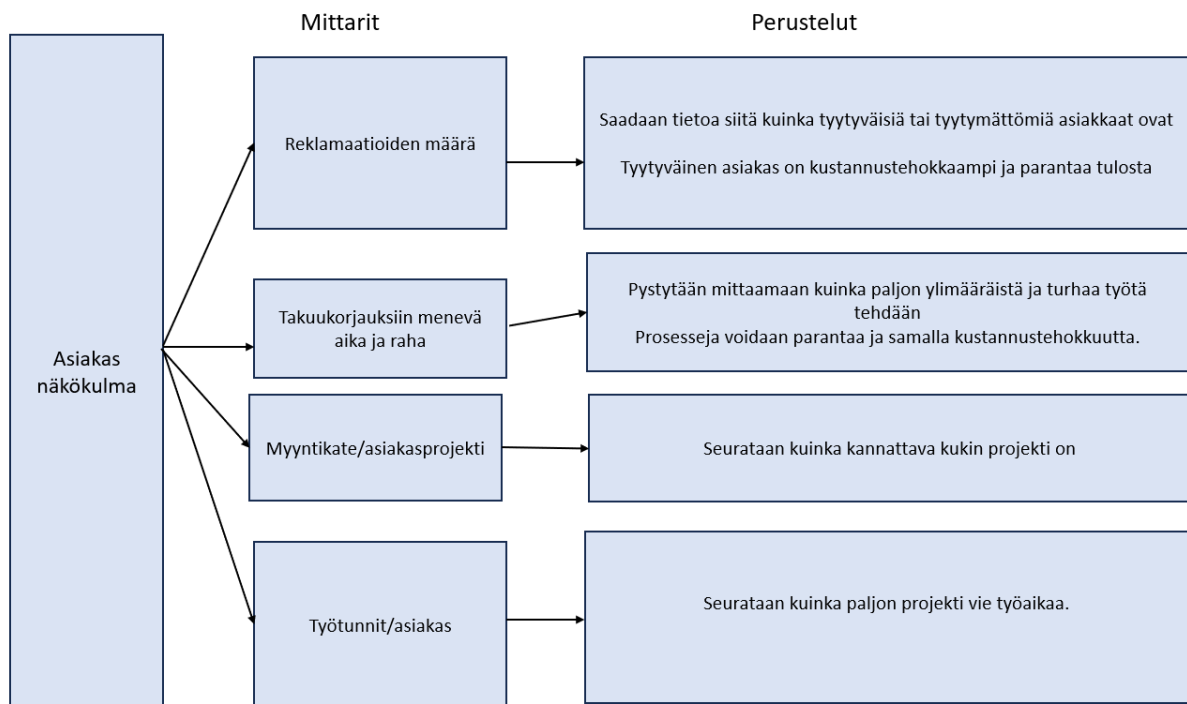
#### **4.4 BSC-mittaristo**

Mittaristoa lähdettiin muodostamaan aiemmin kuvattujen kriittisten menestystekijöiden ja tavoitteiden pohjalta yrittäjän kanssa yhteistyössä (Haastattelu 4.12.2023). Mittaristo muodostettiin neljän näkökulman ja niille määriteltyjen kriittisten menestystekijöiden ja

tavoitteiden pohjalta, joita ovat taloudellinen-, asiakas-, sisäisten prosessien- ja oppimis- ja uudistumisnäkökulmat.

Tässä alla olevassa kuvassa kuvataan asiakasnäkökulman mittarit ja perustelut niiden mittaristoon valikoitumiselle.

Kuva 4 Perustelut asiakasnäkökulmasta valituille mittareille

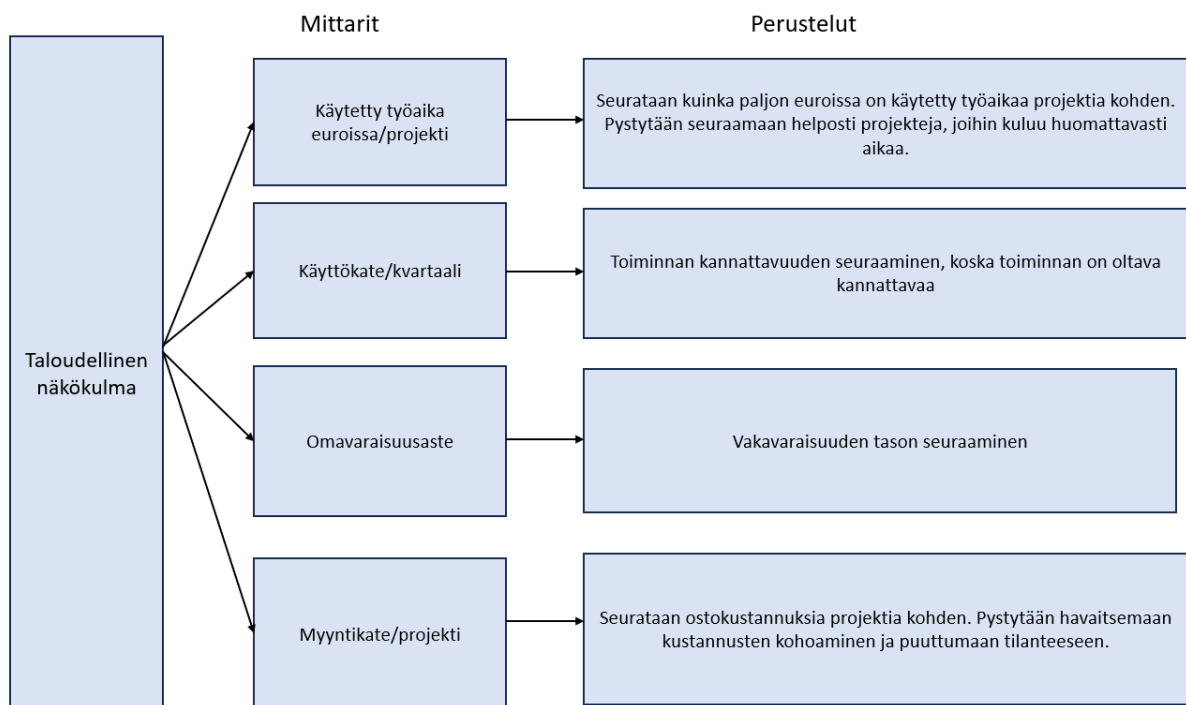


Asiakasnäkökulmasta kriittinen menestystekijä on tyytyväinen hyväkatteinen asiakas. Näitä pystytään mittaamaan helposti laskemalla ja tilastoimalla reklamaatioiden määriä, laskelmalla korjauksiin meneviä rahamääriä ja seuraamalla myyntikatetta asiakasta kohden. Voidaan myös selvittää, minkälaisilla asiakkailla on parhaimmat katteet ja puolestaan mitkä asiakkaista reklamoivat eniten ja minkä takia. Mittareiksi on valittu käyttökateprosentti asiakasta kohden, reklamaatioiden määrä ja takuukorjauksiin menevä aika ja rahamäärä. Valittujen mittareiden avulla pystytään mittaamaan sitä kuinka kannattava kukin asiakasprojekti on, kuinka paljon projekti vie työaika, viekö ne turhaa työaika ja tällöin asiakasprosesseja voidaan parantaa kustannustehokkaasti. Tämä näkyy myös asiakastyytyväisyyden tason paranemisena. Reklamaatioiden määrää mittaamalla ja pureutumalla syihin pystytään mittamaan asiakastyytyväisyyden tasoa.

Taloudellisesta näkökulmasta kriittinen menestystekijä on kannattava liiketoiminta. Talouden kannattavuuden seurantaan on olemassa monia mittareita, kuten myyntikateprosentti, käytetty työaika/projekti sekä myyntikate%/asiakas. Myös velkaan liittyvät mittarit kuten: omavaraisuusaste, myyntisaamisten kiertoaika, quick ratio, ovat hyviä mittareita.

Tässä alla olevassa kuvassa kuvataan taloudellisen näkökulman mittarit ja perustelut niiden valitsemiselle.

Kuva 5 Perustelut taloudellisesta näkökulmasta valituille mittareille

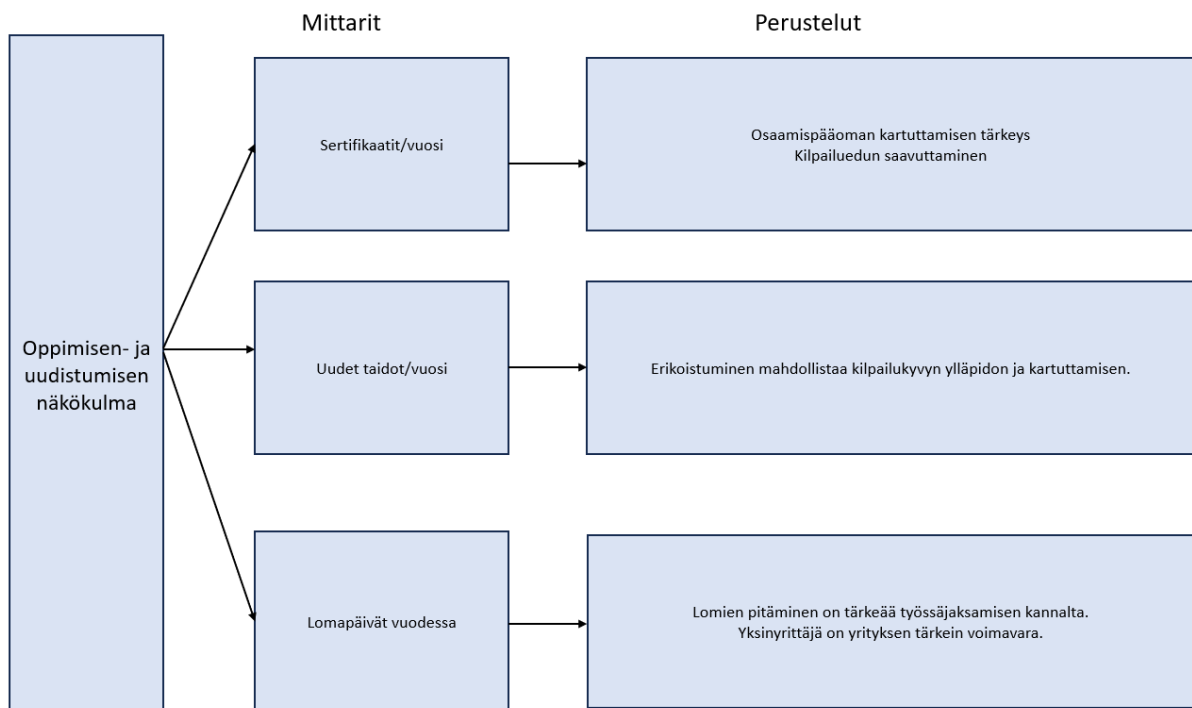


Rakennusalan yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa hyvin paljon yrityksen käyttökate, minkä mahdollistaa hyvä kustannusrakenne. Hyvällä tasolla oleva käyttökate puolestaan suojaa yritystä markkinavaihteluilta, tuo varallisuutta omistajille ja mahdollistaa laajentumisen (Saarinen, 2023). Koska tällä hetkellä vaikeuksissa olevien rakennusalan yritysten ongelmat johtuvat suurilta osin kustannusten rajusta noususta, korkojen noususta ja kysynnän taantumisesta, valittiin mittareiksi velkaisuusaste, omavaraisuusaste ja käyttökateprosentti. Myös asiakkaiden suositteluhaluus voisi kuulua tämän näkökulman mittareihin, mutta se sijoitettiin sisäisten prosessien näkökulman mittareihin. Yrityksen onnistuminen sisäisissä prosesseissa vaikuttaa asiakkaan suositteluhaluuteen. Taloudelliseen näkökulman mittareiksi valikoitui käyttökate, jota mitataan kvartaaleittain, omavaraisuusaste ja

myyntikate/asiakasprojekti sekä käytetty työaika euroissa asiakasprojektiä kohden. Näiden mittareiden avulla pystytään seuraamaan sekä sitä miten eri asiakasprojektien kustannukset elävät ja sitä ovatko ne kannattavia ja ennen kaikkea oikein hinnoiteltuja. Jos asiakasprojektin myyntikate on huonolla tasolla tai siihen kuluu euromääräisesti hyvin paljon työaikaa, pitää hinnoittelua tarkastella. Yrityksen vakavaraisuuden seuraaminen kustannusten ja korkojen nousun sekä rakennusalan kysynnän laantumisesta johtuen tärkeää.

Tässä alla olevassa kuvassa kuvataan oppimis- ja uudistumisnäkökulman mittarit ja perustelut niiden valikoitumiselle mittaristoon.

Kuva 6 Perustelut valituille mittareille oppimisen ja uudistumisen näkökulmasta



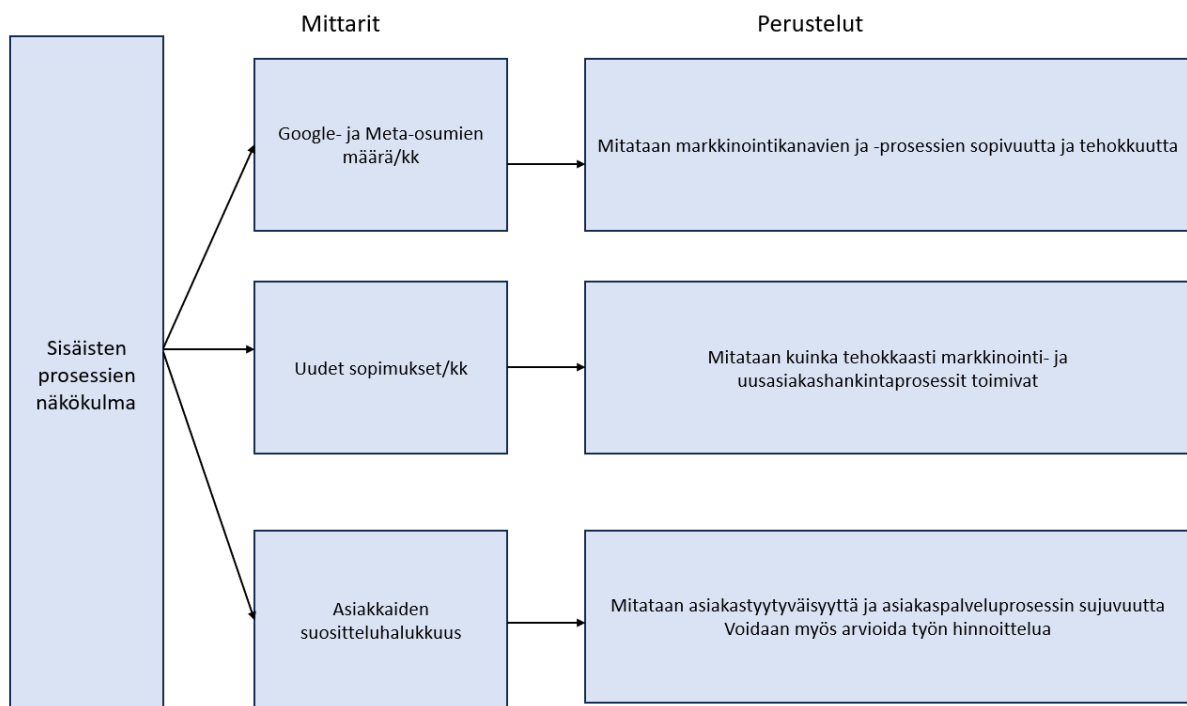
Oppimis- ja uudistumisnäkökulmasta kriittisiä menestystekijöitä on kaksi. Yrittäjän tulee ylläpitää ja kartuttaa osaamista sekä erikoistua sekä ylläpitää ja parantaa työhyvinvointia. Näitä voidaan mitata esimerkiksi vertailemalla vuositasolla saatujen sertifikaattien ja tutkintojen määrää ja pidettyjä lomapäiviä vuotta kohden. Tällaisilla mittareilla saadaan

selville se, kuinka aktiivisesti uutta osaamista karttuu ja aktiivisesti vanhaa ylläpidetään. Mittareilla mitataan ja seurataan myös sitä, että yrittäjä malttaa levätä. Etukäteen suunnitellut lomat tuovat yrityksen toimintaan säännöllisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Mittareiksi on valittu tutkinnot vuotta kohden, pidetyt lomapäivät vuotta kohden ja uuden osaamisen kertyminen

Sisäisten prosessien näkökulmasta yrityksen tavoite on hyvä maine ja hyvä asiakaspalvelu sekä onnistunut markkinointi sen kriittisiä menestystekijöitä. Tähän näkökulmaan valikoitui mittareiksi Google- ja Meta-osumien määrä kuukaudessa, uusien sopimusten määrä kuukaudessa ja asiakkaan suositteluhaluus.

Alla olevassa kuvassa kuvataan sisäisten prosessien näkökulman mittarit ja perustelut niiden valitsemiselle.

Kuva 7 Perustelut sisäisten prosessien näkökulmasta valituille mittareille



Asiakkaan suositteluhaluus mittaa sisäisten prosessien onnistumista kuten, sitä onko työn laatu ollut hyvä, onko työn aikataulu pysynyt ja miten asiakasviestintä on sujunut. Jos asiakas ei ole valmis suosittamaan palvelua, voidaan pohtia mistä se johtuu.

Markkinoinnissa onnistumista mitataan uusien sopimusten määrällä ja jos mahdollista Meta- ja Google-analytiikalla. Prosessien toimivuuden tavoitteena on saada vain kannattavia asiakkaita ja se että ne tukevat muiden mittareiden tavoitteita ja mahdollistavat kaikkien sidosryhmien tyytyväisyyden.

## 5 Johtopäätökset

Tässä työssä pyrittiin selvittämään, miten BSC-mittaristo soveltuu parhaiten rakennusalan mikroyrityksen tarpeisiin ja kuinka siitä saadaan mahdollisimman toimiva. Työn toiminnallisena osuutena oli tarkoitus luoda rakennusalan mikroyritykselle käyttökelpoinen ja yritystä palveleva mittaristo. Tässä työssä hyödynnettiin aikaisempia tutkimuksia. Balanced Scorecard eli BSC-mittaristo on menetelmänä tuttu ja moneen kertaan jalostettu. Siitä on tehty tutkimuksia eri näkökulmista, joista suurin osa käsittelee mittaristoa suurempien yritysten näkökulmasta. Muutama tutkimus ottaa huomioon myös pienyritysten näkökulman. Aiheesta on tehty myös lukuisia opinnäytetöitä.

Tämä tehty työ osoittaa sen, että mittariston rakentaminen mikroyritykselle on mahdollista, vaikkakin haasteellisempaa, koska teoriapohjaa ei voida soveltaa samalla tavalla kuin isommille yrityksille. Mittaristoa rakennettaessa tulisi ottaa huomioon mittareiden määrä, niiden käyttökelpoisuus ja se ettei mittaristosta tehdä liian monimutkaista käyttöä ajatellen.

Mittariston pohjalla olevan strategian pitää olla tehty yhteistyössä yrittäjän ja yrityksen kanssa tehty ja pohjautua yrityksen todellisiin tarpeisiin ja yrityksen tulevaisuuden näkymiin. Tämä osuus mittariston määrittelemisessä oli haasteellista. Jos yrityksellä ei ole entuudestaan kirkastunutta visiota ja selkeitä strategisia tavoitteita, voi niiden muodostaminen vaatia aikaa ja myös yrityksen edustajan panostusta. Se, että onko yrityksen edustajalla aikaa tai halua osallistua tällaiseen prosessiin, on asia erikseen. Usein pien- ja mikroyritysten taustalla on vain maksimissaan muutama henkilö, useimmiten ne ovat yrittäjävetoisia, jolloin aikaa ja jaksamista ei välttämättä riitä päivittäisen yritystoiminnan lisäksi muuhun.

Vaikka tässä opinnäytetyössä ei keskitytty strategiakarttoihin tai syy-seuraussuhteiden pohtimiseen, voidaan todeta, että valitut mittarit tukevat toisiaan ja toimivat kausaalisesti. Kannattava liiketoiminta (käyttökateprosentti) rakentuu kannattavien asiakkaiden varaan (myyntikate asiakasta kohden). Kannattavien asiakkaiden määrään voidaan vaikuttaa sisäisten prosessien avulla keskittymällä järkevään asiakashankintaan ja varmistamalla kannattavien asiakkaiden hankkiminen (markkinointityökalut, suositteluhaluukkuus). Osaamisen kasvattaminen ja erikoistuminen puolestaan tuo yritykselle kannattavampia asiakkaita, koska erikoistyöt voidaan hinnoitella paremmin.



## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda BSC-mittaristo mikroyritykselle ja siinä onnistuttiin. Opinnäytetyötä olisi voinut kuitenkin viedä pitemmälle jo tässä vaiheessa ja määrittää sen osana mittariston mittarien tavoitearvot. Tämä vaihe rajattiin tietoisesti pois, koska yrittäjän on mielestäni aluksi päästävä sisään strategisen johtamisen ajattelumalliin, jotta hän osaisi pohtia ja määritellä mittaristoon valittujen mittarien tavoitearvoja järkevästi ja systemaattisesti. Prosessi, joka johti valmiiseen mittaristoon, oli moninainen. Alun perin työ oli tarkoitus toteuttaa nopeassa tahdissa ja tehokkaasti, mutta aikataulu venyi jonkin verran. Opinnäytetyö prosessi on syventänyt osaamistani projektityöskentelyn ja strategisen yritystoiminnan kehittämisen osalta.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska tämänlaisia mittaristoja tehdään luultavasti hyvin paljon monenlaisille yrityksille, Alkuperäinen teoria on edelleen paikkansapitävää ja siitä on jatkojalostettu ja tullaan varmasti jatkojalostamaan uusia versioita.

Kriittisiä menestystekijöitä voi mitata vertailemalla eri markkinointikanavien tuomia asiakkaita. Asiakkailta voi kysyä myös aina, että mitä kautta he saivat tietää yrityksestä. Lopuksi voi vertailla, että mitä kautta kannattavimmat asiakkaat tulevat sisään. Mielestäni tulisi käyttää aikaa asiakaskyselyiden tekemiseen jokaisen asiakkaan osalta. Sitä kautta saataisiin arvokasta tietoa liittyen asiakassuhteeseen ja voitaisiin tehdä johtopäätöksiä kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden piirteistä. Markkinointiprosessin ja asiakaspalveluprosessin toimivuutta voidaan mitata uusien sopimusten määrää vertailemalla kuukausittain. Asiakastytyväisyyskyselyt palvelisivat useampia näkökulmia. Tulevaisuudessa markkinointiin pitää panostaa esimerkiksi tekemällä pienimuotoinen markkinointisuunnitelma.

Yrityksen toimialalla talviaika on yleensä rauhallisempaa projektien osalta ja tuolloin voidaan keskittyä mittariston mittareiden tavoitearvojen ja niiden saavuttamiseksi tehtävien toimenpiteiden pohtimiseen ja määrittämiseen. Esimerkiksi markkinointisuunnitelma tulisi tehdä ja sen perusteella tilata googlen tai Metan mainontapalveluja. Yrittäjän tulisi tehdä itselleen vuosilomasuunnitelma ja työhyvinvointisuunnitelma ja pitäytyä niissä. Kirjanpito tulisi olla ajantasaista.

Tällä hetkellä yrittäjä tekee itse kuukausittaiset velvoitteet Holvi-palvelusta saamiensa lukujen perusteella ja kirjanpito saatetaan loppuun kerran vuodessa, kun pitää antaa veroilmoitus ja tehdä tilinpäätös. Nämä toimenpiteet hoitaa kirjanpitäjä. (Haastattelu 10.11.2023.) Holvi payment services-palvelu on muun muassa yksityisyrityksille ja yhdistyksille suunnattu edullinen pankki-, laskutus- ja kirjanpitojärjestelmä ja maksulaitos (Holvi payment

services, 2024). Mutta vaikka sen avulla voi toteuttaa kirjanpidon, ei se korvaa kirjanpitäjän ammattiosaamista.

## Lähteet

- Ahonen, A., Ali-Yrkkö, J., Avela, A., Junnonen, J-M., Kulvik, M., Kuusi, T., Mäkäpäinen, K. Puhto, J. (2020). Rakennusalan kilpailukyky ja rakentamisen laatu Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. Valtioneuvoston kanslia. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162186/VNTEAS\\_2020\\_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162186/VNTEAS_2020_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Almatalent. (2023). Käyttökate%. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti/>.
- Almatalent. (2024). Myyntikate%. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/myyntikate-ja-myyntikate-prosentti/>.
- Basuony, M. A. K, (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2023). Kilpailukyky. <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/kilpailukyky/>.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2021). Yritykset. <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/yritykset/>.
- Forbes. 2023. What is a KPI? Definition and examples. <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-a-kpi-definition-examples/>
- Frietag, H. R & Schmidt, W. (2005). Balanced scorecard – Tasapainotettu mittaristo. Rastor Oy
- Haastattelu 10.11.2023
- Hannus, J. (2004). Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat ja toimintamallit. ProTalent Oy.
- Holvi payment services. 2024. Yrityksesi talouden uusi koti. Yksinyrittäjille. Holvi – Uudenlainen yritystili tmi:lle ja oy:lle.

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R & Norton, D. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum. <https://doi.org/10.5430/afr.v3n2p14>. Sciedu Press 2/2014.

Kaplan, R & Norton, D. 1992. The balanced Scorecard-Measures that Driver Performance. Harward Business Review. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.

Kirjanpitolaki 1336/1997. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kuokkanen, V., 16.10.2023. Konkurssien määrä väheni syyskuussa rakennusalalla. Rakennuslehti. <https://www.rakennuslehti.fi/2023/10/konkurssien-maara-vaheni-syyskuussa-rakennusalalla/>.

Lahtinen, J., 29.8.2023. Rakennusalan yrityksiä kaatuu kovaa tahtia – tässä ovat suurimmat yritysuhrat. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009818094.html>.

Lindroos, J-E., Lohivesi, K. (2010). Onnistu strategiassa. WSOYpro Oy.

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

Nair, Mohan. (2004). Essential of Balanced Scorecard. John Wiley & Sons, Inc.

Pellinen, J. (2017). Talusjohtaminen. Helsinki: Alma Talent

Pennanen, V., 5.9.2023. Ekonomisti: Rakennusalalla on luvassa kylmä talvi – ”Toimia tarvittaisiin nyt”. Yleisradio. <https://yle.fi/a/74-20048637>.

Rakennusteollisuus. (2023). Rakennusalan työmarkkinat, perustietoa. <https://www.rt.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoimasta-rakennusalalla/>. Jaettu: 27.11.2023.

Rantanen, T. Toikko, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon.

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Tampere University Press.

Saarinen, M. 20.06.2023. Ahdinko valtasi alan. Helsingin Sanomat.  
<https://www.hs.fi/visio/art-2000009650793.html>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Statista. (2022). Industries and Markets. Construction in the EU – Industry Insights & Data Analysis. <https://www-statista-com.ezproxy.hamk.fi/study/78748/construction-in-europe/>

Tilastokeskus. (2023). Rakentamisen liikevaihtokuvaaja. Rakentamisen liikevaihto laski vuoden heinäkuussa 4,1 % vuoden takaisesta.  
<https://stat.fi/julkaisu/cl8ecaanfk6kr09w2315eplc4>

Tilastokeskus. (2023). Tietoa tilastoista. Mikroyritys.  
<https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). Keskeiset tunnusluvut. [https://tem-tilastopalvelu.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TEM\\_Toimiala\\_Online\\_Veloitukseton/TEM\\_Toimiala\\_Online\\_Veloitukseton\\_\\_VM\\_ennuste/vm\\_ennuste.px/table/tableViewLayout1/](https://tem-tilastopalvelu.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TEM_Toimiala_Online_Veloitukseton/TEM_Toimiala_Online_Veloitukseton__VM_ennuste/vm_ennuste.px/table/tableViewLayout1/). Haettu: 07.10.2023.

Valtionneuvosto. Julkaisuarkisto Valto. Rakentaminen 2023–2024: Syksy 2023.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-665-7>.

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja- 20 työkalua. Alma Talent Oy.

Yritys X. Tilinpäätös tilikaudelta 1.1-31.12.2022.

## Liitteet

### Liite 1. Tasapainotettu mittaristo yritys X:lle

#### BSC-MITTARISTO YRITYS X:LLE

NÄKÖKULMAT	TAVOITTEET	KPI:T	MITTARIT
Taloudellinen näkökulma	Kannattava liiketoiminta	Kannattavuuden parantaminen vaikutettavissa olevien kulujen osalta, työn hinnoittelu ja vakavaraisuus	Käytetty työaika/työprojekti, myyntikate%/asiakas ja omavaraisuusaste
Oppimis- ja uudistumisnäkökulma	Erikoisosaamisen kartuttaminen ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen	Hankitun osaamisen ylläpito, uuden osaamisen hankkiminen ja työssäjaksamisen ylläpito ja kehittäminen	Sertifikaatit/vuosi uudet taidot/vuosi lomapäivät/vuosi
Sisäiset prosessit	Hyvä maine	Asiakaspalvelussa ja markkinoinnissa onnistuminen, kannattavien asiakkaiden sisään tuonti	Google/Facebook osumien määrät, uudet sopimukset/KK, asiakkaiden suosittelemuus kpl/kk, mitä kautta asiakkaat löysivät yrityksen?
Asiakas	Tyytyväinen asiakas	Asiakaskannattavuuden ja -tyytyväisyyden hyvä taso, työn erinomainen taso	Reklamaatioiden määrä, takuukorjauksiin menevät summat, myyntikate%/asiakas

