

Matti Heiskanen

**TOIMINTASUUNNITELMA JA BALANCED SCORECARD -MALLIPOHJA  
TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE**

**TOIMINTASUUNNITELMA JA BALANCED SCORECARD -MALLIPOHJA  
TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE**

Matti Heiskanen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, Johtaminen ja organisointi

---

Tekijä(t): Matti Heiskanen

Opinnäytetyön nimi: Toimintasuunnitelma ja Balanced Scorecard -mallipohja  
toimeksiantajayritykselle

Työn ohjaaja: Matti Sippola

Työn valmistumislukukausi ja –vuosi: Kevät 2015

Sivumäärä: 29 + 8 liitesivua

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimintasuunnitelmaa ja Balanced Scorecardia varten mallipohjat toimeksiantajan käyttöön. Työn toimeksiantajana toimii eräs tilitoimisto ja tarkemmin sen palkanlaskentayksikkö. Toimeksiantajalta ei ennestään löydy yksikkökohtaista toimintasuunnitelmaa tai tasapainotettua mittaristoa, joten sen takia tämä työ on nyt ajankohtainen. Näille mallipohjille toimeksiantaja tekee omat suunnitelmansa vuodelle 2015.

Opinnäytetyö muodostuu teoria osiosta sekä itse toimeksiannon toteuttamisen käsittelystä. Työn teoriaosio on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: strateginen johtaminen, Balanced Scorecard – teoria sekä käyttöönoton projektimalli. Toimeksiannon toteuttamisen osiossa taas käydään läpi yksityiskohtaisemmin kuinka annettu toimeksianto on toteutettu ja kuinka se vaikuttaa toimeksiantajan toimintaan. Tämän lisäksi opinnäytetyössä on johtopäätökset työn toteutuksesta sekä pohdinta oman työskentelyn osalta.

Tämän opinnäytetyön pohjalta rakentui mallipohja toimintasuunnitelmaa varten, jota toimeksiantaja hyödyntää oman toimintansa suunnittelussa. Tämän lisäksi luotiin myös mallipohja Balanced Scorecardia varten, jonka pohjalta toimeksiantaja voi lähteä tekemään tasapainotettua mittaristoa omien tarpeidensa mukaan. Toimintasuunnitelman mallipohja tulee toimeksiantajan käyttöön sellaisenaan. Myöskään yksikkökohtaista mittaristoa ei toimeksiantajayrityksessä ole aikaisemmin toteutettu, joten tämän opinnäytetyön pohjalta sellainen voidaan lähteä toteuttamaan.

---

Asiasanat: strateginen johtaminen, Balanced Scorecard, tasapainotettu mittaristo, käyttöönotto

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics, Option of Business Competence: management and organizations

---

Author: Matti Heiskanen

Title of thesis: A template of the Balanced Scorecard and an action plan

Supervisor(s): Matti Sippola

Term and year when thesis was submitted: Spring 2015

Number of pages: 29 + 8

---

The aim of the thesis is to produce the example models of the Balanced Scorecard and the action plan for client. The client of the thesis is a Finnish accounting company and more specifically a payroll unit of this company. The main reason of this thesis is that the client has not made unit specified action plan or Balanced Scorecard before so there is an obvious need for them.

The thesis consist of a theoretical part and a report of practical work. The theory part of the thesis has been divided into three main subjects: a strategic management, a theory of Balanced Scorecard and an implementation. The second part of the thesis reveals how the example models have been made and how the client will utilize them for own purposes.

As the result of the thesis the template of action plan will be used in the clients business planning. The example model will be used in that form it have been made and the client will do their own planning based on this model. In addition the model of Balanced Scorecard will be used by the client in the future, but in current form it doesn't fit right for the client's needs. This model needs some modifying during an implementation process.

---

Keywords: strategic management, Balanced Scorecard, implementation

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN .....	7
2.1	Strategian lähtökohdat .....	7
2.2	Nykypäivän strategia-ajattelu .....	8
2.3	Yrityksen arvot, visio ja missio.....	9
2.3.1	Missio.....	10
2.3.2	Arvot .....	10
2.3.3	Visio .....	10
2.4	Strategiset tavoitteet.....	11
2.4.1	Tasapainotetut tavoitteet.....	11
2.4.2	Tavoitetaso .....	12
3	TASAPAINOTETTU MITTAROINTI – BALANCED SCORECARD .....	14
3.1	Mittarit strategian apuvälineenä.....	14
3.2	Balanced Scorecard .....	15
3.2.1	Taloudellinen näkökulma .....	16
3.2.2	Asiakasnäkökulma .....	16
3.2.3	Prosessinäkökulma.....	17
3.2.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma .....	18
4	KÄYTTÖÖNOTTO .....	20
4.1	Mittaristot yrityksen käyttöön .....	20
4.2	Mittariston käyttöönoton projektimalli.....	20
4.2.1	Projektin aloittaminen.....	21
4.2.2	Yrityksen toiminnan selkeyttäminen.....	21
4.2.3	Mittariston luominen ja käyttö.....	21
4.2.4	Toimintasuunnitelmat ja kehittäminen .....	22
5	TEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN .....	24
5.1	Annetun toimeksiannon eteneminen .....	24
5.2	Mallipohjien luominen .....	25
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	27
7	POHDINTA .....	28
	LÄHTEET.....	30
	LIITTEET.....	30

# 1 JOHDANTO

Strateginen johtaminen ja yrityksen vision toteuttaminen tämän avulla on nykyään arkipäivää lähestulkoon yritykselle kuin yritykselle. Jotta yrityksen jokapäiväinen toiminta ja strategia kohtaisivat, on ensiarvoisen tärkeää luoda erilaisia mittareita tukemaan strategian vaatimien tavoitteiden toteuttamista. Erilaiset mittarit auttavat suuntaamaan työpanoksen yrityksen strategian suhteen oikein, sekä helpottavat jokapäiväisen työn seuraamista. Toinen ensiarvoisen tärkeä seikka mitattavien toimintojen ohella on toimintasuunnitelma, jonka tarkoitus on tukea toimintoja halutulla tavalla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimintasuunnitelma sekä Balanced Scorecard toimeksiantajayrityksen käyttöön ja tarkemmin yrityksen palkanlaskentayksikölle. Toimintasuunnitelma koskee tilikautta 2015 ja tavoitteena oli luoda suunnitelma, joka pohjaa yksikön tulevan tilikauden tavoitteisiin ja on tukena tulevan vuoden päätöksenteossa. Toimeksiantajayrityksessä ei ole aikaisemmin tehty toimintasuunnitelmaa, joten tällainen yksikkökohtainen toimintasuunnitelma on uusi asia myös palkanlaskentayksikön näkökulmasta. Toimeksiantajan päätöksestä kuitenkin tehtiin muutos alkuperäiseen suunnitelmaan ja näin ollen päädyttiin luomaan pohja Balanced Scorecardille sekä toimintasuunnitelmalle, jolle palkanlaskentayksikkö voi itse rakentaa halutunlaisen suunnitelman.

Tämän opinnäytetyön teoria koostuu strategisesta johtamisesta, Balanced Scorecardista sekä käyttöönoton projektimallista. Ensimmäinen osio käsittelee yleisesti strategisen johtamisen teoriaa ja sekä tämän kehittymistä. Ensimmäisessä osiossa tutustutaan myös lähemmin yrityksen visioon ja kuinka tätä toteutetaan suunnitellun strategian kautta. Työn toinen osio käsittelee yrityksen toiminnan mittaamista. Tässä osiossa tullaan keskittymään Balanced Scorecard:iin eli tasapainotettuun mittarointiin yrityksen toiminnassa ja sen eri näkökulmiin. Balanced Scorecard on erittäin suosittu nykypäivänä yritysten keskuudessa ja tämä soveltuu erittäin hyvin myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajan tarpeisiin.

Opinnäytetyön kolmas osio käsittelee Balanced Scorecardin sekä toimintasuunnitelman käyttöönottoa. Osiossa käsitellään käyttöönotto projektin eri vaiheet aina suunnittelusta, sitouttamiseen ja mittariston kehittämiseen tulevaisuudessa. Neljännessä osassa käydään läpi toimeksiantajaa varten tehtyä tuotosta ja pohditaan projektin läpiviemistä.

## 2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

“Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa” (Kamensky 2000, 17).

### 2.1 Strategian lähtökohdat

Strategian voi määritellä kokonaisvaltaiseksi liiketoimintamalliksi, joka perustuu oman toiminnan hallintaan ja kilpailuympäristön muutoksien ennakointiin (Puolamäki 2007, 25). Strategian lähtökohdaksi on siis yrityksen kyky reagoida muutoksiin ja strategian tavoitteena onkin määrittää toiminnan keskeiset suuntaviivat ja toimintalinjat. Strategian avulla yritys muokkaa jokapäiväistä toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi ja määrittää, mikä on kannattavan toiminnan kannalta oleellisin. Toimintaympäristö muuttuu nykypäivänä jatkuvasti ja on monia tekijöitä, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan. Hyvin toteutettu strateginen suunnittelu auttaa reagoimaan näihin muutoksiin ja parhaat yritykset erottuvat täten joukosta. Hyvä yritys pystyy muokkaamaan toimintaansa toimintaympäristön vaatimusten mukaan eli yritys pystyy sopeutumaan. Parhaat yritykset kuitenkin pystyvät myös itse muokkaamaan toimintaympäristönsä ja pyrkivätkin aktiivisesti vaikuttamaan siihen. (Kamensky 2000, 17-18.)

Strateginen johtaminen on prosessinomaista ja näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Itse strategia kuitenkin piiloutuu lukuisten pienempien osatekijöiden alle. Jokapäiväisessä toiminnassa on tehtävä päätöksiä tiedostetusti tai tiedostamatta, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja tämän tulisi kohdata suunnitellun strategian kanssa. Voidaan siis sanoa, että strategian suunnittelu on yksinkertaisempaa kuin sen toteuttaminen. Perinteinen syklinen strategiasuunnittelu sisältää neljä eri vaihetta (Kuvio 1.) ja tämä voidaan liittää osaksi yrityksen vuosisuunnittelua. Suunnittelu alkaa liiketoiminnan analysoinnilla, johon kuuluvat yrityksen ulkoisen ja sisäisen toiminnan analysointi. Toisessa vaiheessa määritellään itse strategia, joka kuvaa yrityksen pitkän aikavälin toimintaa. Kolmas vaihe asettaa ns. yrityksen taktiset tavoitteet, jotka tähtäävät yrityksen lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Viimeinen vaihe eli operatiivinen johtaminen ja toteutus, joka keskittyy suunnitelmien toteuttamiseen sekä suoritusmittaukseen. Kuten kuvioista 1. voidaan havaita, tämä vaihe toimii myös jatkossa perustana toiminnan analysoinnille. (Puolamäki 2007, 31-32.)

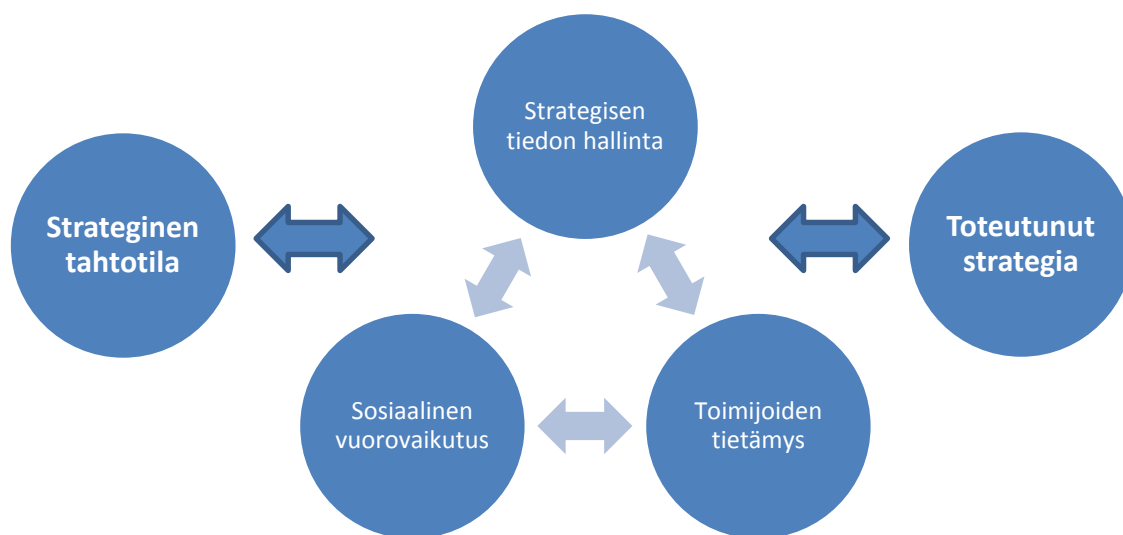


Kuvio 1. Syklinen strategiasuunnittelu.

## 2.2 Nykypäivän strategia-ajattelu

Strategisen muutoksen tarve vaati yleensä strategiaprosessin, jossa pyritään loogisesti vaihe vaiheelta etenemään kohti päätöstä ja toteuttamista. Tämä ajattelumalli on yksinkertainen ja tehokas tapa toimia, kun yrityksen markkina-asema ja toimintaympäristö ovat selkeät. Kuitenkin tällainen strategiseen johtamiseen liittyvien peruselementtien toteuttaminen, peräkkäisten vaiheiden ketjuna, on hidasta nykypäivän muuttuvassa toimintaympäristössä. Toista ääripäätä edustaa ns. vuorovaikutteinen strategiaprosessi, joka tähtää organisaation oppimiseen ja yrityksen strategia-ajattelun leviämiseen jokaiselle organisaatiotasolle. Tämä tarkoittaa käytännössä yrityksen strategisen informaation hallintaa siten, että se mahdollistaa jatkuvan oppimisen sekä nopean päätöksenteon. (Puolamäki 2007, 32-33.)





Kuvio 2. Strateginen johtaminen

Varsinaisen strategian muodostumiseen vaikuttaa olennaisesti kolme osa-aluetta (Kuvio 2.). Nämä muodostavat jatkuvan strategiaprosessin ja jossa strategisen tiedon hallinta on oleellisessa asemassa. Strategisen tiedon hallinta yhdistää luovuutta ja analysointia, jonka tavoitteena on muuttaa saatavilla oleva tieto konkreettiseksi ja edelleen toiminnaksi. Toimijoiden tietämyksellä tarkoitetaan strategisten päätöksentekijöiden tuntemusta yritystä ympäröivistä tekijöistä ja tätä kautta kykyä viedä strategiaa oikeaan suuntaan. Kolmas osa-alue tarkoittaa nimensä mukaan vuorovaikuttamista, jossa yrityksen toimintamalleja ja kulttuuria muutetaan strategian vaatimusten suuntaisiksi. Nämä osa-alueet yhdessä yrityksen strategisen tahtotilan ja toteutuneen strategian kanssa muodostavat strategisen johtamisen prosessin. Tämän tavoitteena on organisaation jatkuva kehittyminen ja vastaaminen muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. (Puolamäki 2007, 33-35.)

### 2.3 Yrityksen arvot, visio ja missio

Yritystoiminnan peruseriaatteet ovat kannattavuus ja kehittyminen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Strategisen johtamisen tavoitteena onkin varmistaa yrityksen elinvoimaisuus pitkällä aikavälillä. Aikaisemmin mainittiinkin, että yrityksen tulisi sopeutua, muokata tai kokonaan itse valita toimintaympäristönsä. Menestyvälle yritykselle onkin ominaista, että se pystyy sovittamaan yhteen erilaisia elementtejä. Yrityksen tuleekin osata määrittää oma asemansa muutoksen ja pysyvyyden välillä. Oman aseman määrittämisessä käytetään yleensä kolmea osa-aluetta: arvot, visio ja toiminta-ajatus eli missio. (Kamensky 2000, 42-43.)

### **2.3.1 Missio**

Yrityksen missio eli toiminta-ajatus on se perimmäinen kysymys eli miksi yritys on olemassa. Hyvä toiminta-ajatus pystyy ohjaamaan toimintaa ja se on kaikkein pysyvin elementti yrityksen strategisessa toiminnassa. Mission tarkoituksena on siis toimia yrityksen sieluna. Siitä ilmenee usein millä toimialalla kyseessä oleva yritys toimii. Toimiala ilmenee esimerkiksi tuotteiden, teknologian, asiakkaiden, markkinoiden tai osaamisen kautta. Toiminta-ajatus antaa siis raamit missä toimia, mutta ongelmana on se kuinka laajalti asioita halutaan tarkastella. Liian laaja-alaisesti määritetty toiminta-ajatus ei tuo esille yrityksen todellista tarkoitusta, kun taas liian kapea määrittely tekevät toiminnasta joustamatonta. (Kamensky 2000, 44-45.)

### **2.3.2 Arvot**

Yrityksen arvot ohjaavat periaatteita joita yrityksen on tarkoitus toteuttaa. Yrityksen arvot muokkautuvat määritetyn toiminta-ajatuksen pohjalta ja ovat sisäisiä arvoja joilla on merkitystä organisaation henkilölle. Yrityksen arvoja ei tule sotkea kilpailustrategiseen ajatteluun, koska niiden tarkoitus on luoda yritykselle sisäinen identiteetti, eikä suoranaista kilpailuetua muihin nähden. Toisaalta yrityksen arvot määrittelevät ne asiat, jotka ovat sille tärkeitä esimerkiksi keskinäinen kunnioitus, vastuunottaminen tai haastava ja kehittävä työ. Yrityksen arvot eivät ole pysyviä samalla tavalla kuin toiminta-ajatus tai visio, vaan ne muokkautuvat ja kehittyvät yrityksen toiminnan myötä. (Kamensky 2000, 48-50.)

### **2.3.3 Visio**

Yrityksen visio on näkemys yrityksen tulevaisuuden kuvasta. Visio on eräänlainen tavoite jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Vision suosio strategisena työkaluna on kasvanut ja menestyvillä yrityksillä onkin usein selkeä ja voimakas visio. Yrityksen vision tulisi siis olla voimakas, vaikuttava ja erityisesti se tulisi olla mahdollista saavuttaa. Hyvä visio ei synny vahingossa, vaan se tulisi sisältää realistisen, mutta samalla myös positiivisen kuvan mihin yritys tulevaisuudessa on menossa. Vision tulee olla myös selkeä ja helposti omaksuttavissa organisaation eri tasoilla. Vaikka visio luodaankin pitkän aikavälin tavoitteeksi, niin hyvä visio on kehitettävissä toimintaympäristön muutosten mukana. Tärkeintä on kuitenkin luoda yhtenäinen

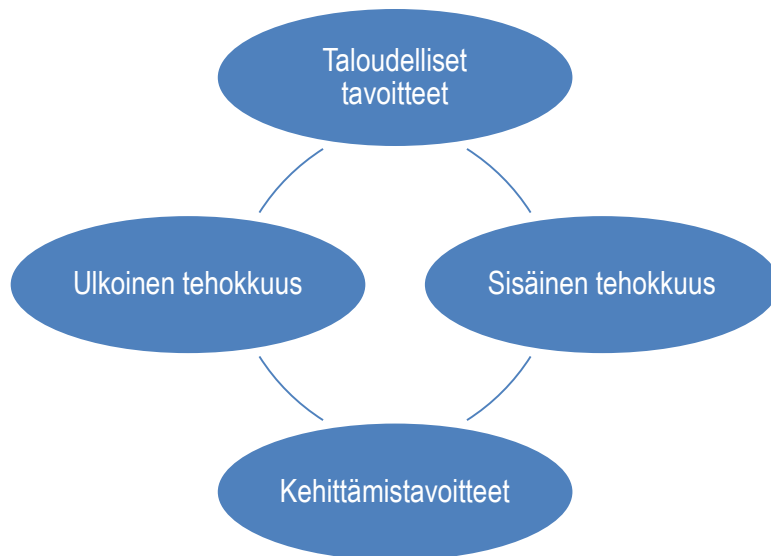
kokonaisuus muiden osa-alueiden kanssa. Yrityksen toiminta-ajatus ohjaa yrityksen arvoja, jotka ohjaavat kohti päämäärää eli visiota. (Kamensky 2000, 52-55.)

## **2.4 Strategiset tavoitteet**

Strategisten tavoitteiden asettaminen on strategisen suunnittelun yksi kulmakivistä. Kuten strategian luomisessa, niin strategisten tavoitteidenkin määrittämisessä on pulmansa. Kuten Kamensky (2000, 184) toteaa: ”Kovat tavoitteet eivät tapa, mutta liian löysät saattavat olla kohtalokkaita”. Tavoitteiden asettamisessa ongelma on siis sama kuin vision eli tavoite on oltava saavutettavissa, mutta liian helppo tavoite ei motivoi. Toinen ongelma strategisten tavoitteiden asettamisessa Kamenskyn (ed.) mukaan on sen määrittäminen koskemaan yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä eli henkilöstöä, omistajia ja asiakkaita. Tärkeää strategisten tavoitteiden asettamisessa on siis ottaa huomioon nämä kaikki osa-puolet.

### **2.4.1 Tasapainotetut tavoitteet**

Liiketoiminnasta voidaan erottaa kaksi perusosaa eli yrityksen sisäinen toiminta ja yrityksen suhde ympäristöön. Näin ollen yritykselle voidaan jaotella kaksi tavoiteryhmää, ulkoinen ja sisäinen tehokkuus. Tämän lisäksi on määritetty myös kaksi muuta osa-aluetta eli taloudelliset tavoitteet sekä kehittämistavoitteet (Kuvio 3.). Kuten aikaisemmin mainittiin, yrityksen on ensisijaisen tärkeää ymmärtää eri tavoiteryhmien vuorovaikutus toisiinsa ja löytää tavoitteiden välille tasapaino. Tasapainolla tarkoitetaan tavoitteiden asettamista siten, että ne tukisivat toisiaan. Jos jokin osa-alue toimii toista huonommin, niin on tärkeää selvittää ovatko muut tavoitteet mahdollisesti määritetty virheellisesti. (Kamensky 2000, 187-188.) Samaa kaavaa noudatetaan myös Balanced Scorecard: in määrittämisessä, johon tutustutaan myöhemmin tässä opinnäytetyössä.



Kuvio 3. Strategisten tavoitteiden vuorovaikutus

Taloudellisten tavoitteiden tärkein lähtökohta on yrityksen pitkän tähtäimen kannattavuus. Tätä voidaan kuvata muun muassa yrityksen arvolla tai perinteisesti liikevoitolla ja pääoman tuotoilla. Talouden näkökulmasta toinen tärkeä seikka on myös yrityksen vakavaraisuus, jonka tavoitteet riippuvat paljon yrityksen tahtomastaan riskitasosta. (Kamensky 2000, 191-193.)

Kehittämistavoitteisiin tulisi määrittää ne kaikkein tärkeimmät tavoitteet, jotka ovat kriittisiä menestymisen kannalta pitkällä aikavälillä. Tavoitteena on siis määrittää keskeisimmät strategiset tavoitteet, joita esimerkiksi ovat organisaatorakenne, resurssit ja osaaminen, organisaatiokulttuuri ja arvot jne. (Kamensky 2000, 195.)

## 2.4.2 Tavoitetaso

Oikeiden tavoitteiden löytämisen jälkeen keskeinen kysymys on tavoitteiden tason asettaminen. Tavoitteiden tulisi siis olla haasteellisia, mutta samalla myös realistisia verrattuna organisaation osaamiseen. Tavoitteiden asettamisessa rima tulisi laittaa niin korkealle, että tavoite tuntuu lähes mahdottomalta saavuttaa. Tällainen asetelma yleensä motivoi eniten, mutta on myös otettava huomioon, että yhtä tärkeää on saavuttaa yhteisymmärrys tavoitteiden oikeellisuudesta. (Kamensky 2000, 195-196.)

Organisaation tavoitteiden asettamisessa on aiheellista hyödyntää dialogista strategiatyötä. Jatkuva muutos toimintaympäristössä ja työelämässä aiheuttaa sen, että ihmiset tekevät erilaisia tulkintoja organisaation toiminnasta. Dialoginen strategiatyö nostaakin henkilöstön johdon rinnalle liiketoiminnan ja sen kehittämisen määrittelijöiksi. Tällä tavalla strategiset tavoitteet ja sen tulkinta organisaation eri tasoille konkretisoituu, jolloin nämä ovat myös helpommin omaksuttavissa. (Laine & Vaara 2011, 38-39.)

### 3 TASAPAINOTETTU MITTAROINTI – BALANCED SCORECARD

Yritysjohdon keskeisimpiä tehtäviä on yrityksen toiminnan ohjaaminen, jolla varmistetaan yrityksen tavoitteiden toteutuminen. Yrityksen taito seurata ja kyseenalaistaa valittua strategiaa muuttuvassa toimintaympäristössä on edellytys menestymiselle ja kilpailukyvyyn säilyttämiselle. (Toivanen 2001, 38.) Yrityksen jokapäiväistä toimintaa seurataan usein erilaisilla mittareilla. Moniulotteiset mittaristot yleistyivät suomalaisten yritysten käyttöön 1990- ja 2000- luvun vaihteessa. Yrityksen johdon on tärkeää selvittää, mikä mittariston rooli tulee olemaan osana yrityksen ohjausjärjestelmää. Tämän takia on tärkeää selvittää mitä mittaristolta halutaan ja kuinka tätä voidaan hyödyntää yrityksen strategian toteuttamisessa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16.)

#### 3.1 Mittarit strategian apuvälineenä

Tasapainotettu mittaristo on tullut muutamassa vuosikymmenessä melko suosituksi yritysten parissa ja on suosittu strategian johtamisjärjestelmä. Vaikka Balanced Scorecardia ei alun perin tähän tarkoitukseen rakennettukaan, sen joustavuus ja liiketoiminnan eri näkökulmien tarkastelu mahdollistavat yrityksen vision ja strategian toteuttamisen sen avulla. On esitetty, että osa yrityksistä on valinnut Balanced Scorecardin strategisen johtamisen kulmakivekseen ja tällä tavoitellaan laajempaa näkökulmaa liiketoiminnasta. Tasapainotettu mittaristo pyrkiikin siis korvaamaan perinteisten johtamisjärjestelmien puutteita eli kytkemään yhteen pitkäjänteisen strategian ja lyhyen aikavälin toimenpiteet. (Sydänmaanlakka 2007, 140-141.)

Balanced Scorecard järjestelmän vahvuutena on tavoiteasetannan strategialähtöisyyden korostaminen. Strategisten tavoitteiden asettaminen mittariston avulla luo tasapainoa eri osa-alueiden välille. Yrityksen on siis valittava suhde ympäristöönsä, käytettävä resurssejaan tehokkaasti, löydettävä tekijät kehittyäkseen ja nämä kaikki vaikuttavat loppujen lopuksi taloudellisten tavoitteiden määrittämiseen. Tämä malli on nimensä mukaisesti tuonut tasapainoa yritysten eri osa-alueiden ja yksiköiden toimintaan, verrattuna aikaisemmin käytettyihin erillisiin raportteihin. On kuitenkin tärkeää muistaa, että Balanced Scorecard on ainoastaan yksi työkalu lisää strategisen johtamisen tueksi, eikä sen myötä tulisi unohtaa muita strategisen arkkitehtuurin elementtejä. (Kamensky 2000, 189-190.)

### 3.2 Balanced Scorecard

Perinteinen Balanced Scorecard -malli (kuvio 4.) sisältää neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Tätä kutsutaan BSC:n kehittäjien mukaan Kaplanin ja Nortonin malliksi. Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata esimerkiksi pääoman tuottoastetta, markkinaosuutta ja kassavirtaa. Asiakasnäkökulmassa keskitytään esimerkiksi toimitusaikaan- ja varmuuteen. Kolmas näkökulma eli sisäiset prosessien näkökulma pyrkii määrittämään ne liiketoimintaprosessit, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Neljäs osa-alue eli oppimisen ja kasvun näkökulma pyrkii taas mittaamaan yrityksen kykyä ylläpitää kykyä muuttua ja kehittyä. (Malmi 2006, 17.) Tasapainotettuja mittareita on kuitenkin sittemmin luotu ja muokattu yrityksen tarpeiden mukaan ja Suomessa sekä Ruotsissa on esimerkiksi suosittu henkilöstönäkökulmaa ns. viidentenä mittausulottuvuutena. Muita mahdollisia näkökulmia ovat olleet esimerkiksi ympäristönäkökulma, toimittaja-/alihankkijanäkökulma sekä yhteiskunnallisen vaikuttamisen näkökulma. (Malmi ym. 2006, 24.)



Kuvio 4. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista

Alkuperäinen neliulotteinen BSC –malli kehittyi aikoinaan kahdentoista yrityksen kehityshankkeena Amerikassa ja tällaisenaan se harvoin palvelee täysin esimerkiksi Suomen mittakaavassa toimivaa yritystä. Tasapainotettua mittaristoa suunnittelevan tulisikin määrittää osa-alueet yrityksen strategiaan ja tarpeisiin sopiviksi. Näkökulmat voidaan määrittää ennen mittareiden rakentamista

tai ennalta määritetyt mittarit voidaan ryhmitellä sopiviin näkökulmiin. (Malmi ym. 2006, 24.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin perinteisen mallin luomiseen ja sen hyväksikäyttämiseen toimeksiantajayrityksen toiminnassa, joten on tärkeää käydä tarkemmin läpi mitä kukin osa-alue tulisi sisältää.

### **3.2.1 Taloudellinen näkökulma**

Taloudellisen näkökulman mittareiden tulisi vastata kysymykseen: Mitä yrityksen omistajat meiltä vaativat? (Toivanen. 2001, 52). Myös Malmi ym. (2006, 25) ovat kirjassaan samoilla linjoilla: ”tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut”. Toisaalta tämä näkökulma olisi hyvä nimetä esimerkiksi omistajanäkökulmaksi, koska osa-alue sisältää usein myös muuta kuin taloudellisia lukuja. Mittarit tulisi määrittää sen mukaan mitkä vaikuttavat suoranaisesti yrityksen talouteen, kuten esimerkiksi tuotettujen palveluiden määrä ja laatu. Hyvänä esimerkkinä tästä voidaan pitää yrityksen perustamisvaihetta, jolloin tiedetään, ettei yrityksen alun toiminta ole taloudellisesti kannattavaa. Tällöin suoraan taloudellisten lukujen mittaaminen ei anna oikeaa kuvaa yrityksen strategian toteuttamisesta. (Malmi ym. 2006. 25.) Kuten myös Toivanen 2001, 55) toteaa väitöskirjassaan, että taloudelliset mittarit saavat usein kritiikkiä, koska ne keskittyvät menneisyyteen eivätkä tuo tarpeeksi esille yritykselle lisäarvoa tuottavia toimintoja.

Toisaalta taloudellisen näkökulman mittareita voidaan pitää seurantamittareina, jotka osoittavat muiden näkökulmien strategisten valintojen tuloksen. Tämä määrittää myös useat pitkän aikavälin tavoitteet sekä muiden näkökulmien mittareiden edellytykset. Oikein määriteltynä, ainoastaan taloudellisten mittareiden avulla kyetään varmistamaan, että yrityksen toimintojen parantaminen johtaa taloudellisen tuloksen paranemiseen. Tämä auttaa myös varmistamaan yrityksen strategian toimivuus. Balanced Scorecardin kaikkien mittareiden tulisikin täten olla määritetty syy-seurausketjuissa, joiden tavoite on yrityksen taloudellisen suorituskyvyn parantaminen. (Toivanen. 2001, 55.)

### **3.2.2 Asiakasnäkökulma**

Asiakasnäkökulman tavoitteena on kuvata, kuinka hyvin asiakkaiden tarpeita tyydytetään. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi tuotteiden ja palvelun laatu, toimitusvarmuus sekä asiakastyytyväisyys.



Nämä mittarit olisi hyvä kehittää silmälläpitäen tärkeimpiä asiakkaita tai asiakassegmenttiä. (Toivanen. 2001, 55.)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen kategoriaan eli perusmittareihin sekä asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit ovat hyvin samankaltaisia kaikissa organisaatioissa ja sisältävät esimerkiksi markkinaosuutta, asiakastyytyvääsyyttä sekä asiakas pysyvyyttä tarkastelevia mittareita. Nämä mittarit kuvastavat enemmänkin seuraus näkökulmaa ja kertovat sen, mikä on asiakaslähtöisen toiminnan lopputulos, eikä niinkään kuinka tavoiteltu lopputulos on saavutettu. Perusmittareiden ongelma onkin sama kuin usein taloudellisia mittareita määrittäessä, että havaitaan mitä ollaan saavutettu, muttei sitä, mihin on tavoite päästä. (Toivanen 2001, 55; Malmi ym. 2006, 26.)

Jottei asiakasnäkökulman mittarit jäisi ainoastaan seuraamisen tasolle, tulisi yrityksen kehittää rinnalle myös toimintaa suunnittelevia mittareita. Näitä mittareita voidaan kutsua, kuten aikaisemmin mainittu, asiakaslupauksen mittareiksi. Näiden mittareiden tavoite on selvittää, mitä yrityksen tulisi tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisempiä tai kuinka houkuteltaisiin uusia asiakkaita. Tällaisia osatekijöitä voivat olla esimerkiksi tuotteen tai asiakaspalvelun laatuun keskittyvät mittarit. Näiden mittareiden tuli selkeästi heijastaa yrityksen kilpailustrategiaa ja tähän liittyvät vahvasti myös yrityksen maine ja imago eli miten asiakas mieltää ostamisen juuri kyseiseltä yritykseltä. (Toivanen 2001, 56; Malmi ym. 2006, 26-27.) Malmi ym. (2006, 27) lisää vielä, että asiakaslupauksen mittareille onkin syytä tehdä happotesti niiden sopivuudesta yrityksen käyttötarkoitukseen. Jos mittaristo sopii lähes minkä tahansa yrityksen käyttöön, on se tehty liian yleisellä tasolla.

### **3.2.3 Prosessinäkökulma**

Prosessinäkökulma käsittelee yrityksen sisäisten prosessien hallintaa. Näkökulman tavoitteena on mitata niitä prosesseja, joissa tulee menestyä erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa määritettyjen mittareiden tavoitteet saavutetaan. (Malmi ym. 2006, 27.) Toisaalta taas tämä on määritelty Toivasen (2001, 56) mukaan siten, että on mitattava niitä prosesseja, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn tyydyttää asiakkaan vaatimukset. Toivanen jatkaa, että sisäisten prosessien osiossa on määritettävä arvoketju aina innovaatioprosessista, edeten operatiivisiin prosesseihin ja myynnin jälkeiseen palveluun saakka. Tärkeimpiä analysoitavia

prosesseja ovat asiakaskannan ja –uskollisuuteen vaikuttavat prosessit ja näitä kuvaavat hyvin esimerkiksi tuotanto- ja toimitusprosessit. Myös myynnin jälkeinen palvelu liittyy näihin prosesseihin ja vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. (Toivanen 2001, 56.)

Kaikkien yrityksen ydin- ja tukiprosessien mittaaminen Balanced Scorecardilla ei ole järkevää, vaan on osattava määrittää, mitä prosesseja on kulloinkin tarpeellista seurata. Yrityksen strategian tulisi määrittää nämä prosessit. (Malmi ym. 2006, 28.) Toivanen (2001, 57) sanoo, että laatiessaan mittaristoa yritys usein havaitsee uusia sisäisiä prosesseja, joita on myös tällöin syytä mitata. Malmi ym. (2006, 28) on taas asian kanssa eri linjoilla sanoessaan, että käytännössä suurin osa sisäisten prosessien mittareista valitaan ainoastaan nykyisten operatiivisten prosessien joukosta ja tällöin mahdolliset uudet prosessit jäävät huomioimatta. Jotta mittaristo voidaan määrittää yrityksen todellisten tarpeiden mukaan, on tärkeää ensin määrittää toiminnan kannalta kriittiset prosessit. Onkin tärkeää tarkastella prosesseja ulkoisten tekijöiden mukaan, kuin ainoastaan keskittyä jo olemassa olevien mittareiden käyttöön. (Toivanen 2001, 58.)

### **3.2.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma**

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa pyritään organisaation pitkän aikavälin kehittymiseen ja kilpailukyvyyn säilyttämiseen. Organisaation oppiminen ja kasvu perustuvat kolmeen näkökulmaan: henkilöstöön, järjestelmiin sekä organisaation toimintatapoihin. Tässä näkökulmassa mittarit ovat usein yleisluontoisempia, kuin muissa näkökulmissa. Ensisijaisen tärkeää on kuitenkin pyrkiä määrittämään mittarit siten, että edellä mainittuihin näkökulmiin (prosessit, asiakkaat, talous) määritettyjen mittareiden tavoitteet on mahdollista saavuttaa myös tulevaisuudessa. Ennen mittareiden määrittämistä onkin tarpeen kysyä, miten yrityksen tulee kehittyä, jotta asiakkaiden tarpeet tulevat täytetyksi. Tätä tulisi pohtia siitä näkökulmasta, kuinka säilytetään tarvittava osaaminen ja kuinka turvataan asiakkaille arvoa tuottavien prosessien tehokkuus. (Toivanen 2001,58.)

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiden määrittäminen on usein havaittu ongelmalliseksi ja Balanced Scorecardin vaikeimmaksi osioksi. Mittarit pyrkivät asettamaan tavoitteet aineettoman pääoman kehittymiselle ja ongelmallista on, että panostukset tähän ja tavoiteltu hyöty konkretisoituu usein pitkä ajan kuluttua. Henkilöstöön liittyvät mittarit ovat usein määritelty melko yleisellä tasolla, kuten työtyytyväisyyteen tai sairauspoissaoloihin keskittyvät mittarit. Käytännön

ongelmat ilmenevätkin usein muiden osa-alueiden mittareiden määrittämisessä. Kuinka mitata työntekijöiden osaamista tai kuinka yrityksen tietotekniikka ja teknologiaa tulisi kehittää tulevaisuudessa? Mittariston kannalta tämä tarkoittaa, että nyt tehdyt panostukset näkyvät tuloksena vasta mahdollisesti vuosien päästä, joten miten asettaa tavoitteet tämän vuoden tulokortissa. Tässäkin näkökulmassa on tärkeää nojautua yrityksen strategiaan ja selvittää mitkä ovat ne menestyksen vaatimat kyvyt ja osaamisalueet, jotka turvaavat yrityksen kannattavan toiminnan myös tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2006, 29-30.)

## 4 KÄYTTÖÖNOTTO

### 4.1 Mittaristot yrityksen käyttöön

Balanced Scorecard on projekti, joka vaatii suunnittelua ja asteittaisen käyttöönoton toteuttamisen, kuten mikä tahansa suurempi projekti. Käyttöönottovaiheen tarkoituksena on varmistaa mittariston kokonaisvaltainen käyttö yrityksen toiminnassa. Käyttöönoton suunnittelulla ja projektilla on tavoitteena varmistaa, että kaikki toiminta kohdistuu organisaation toimintatapojen muutoksen kannalta oikeisiin asioihin. On todettu, että prosessin toteuttamistavasta ja laajuudesta huolimatta käyttöönottovaihe on ratkaisevin tekijä mittaristoon asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Asteittaisen käyttöönoton hyötynä on myös, että se tuo esille mittaristossa esiintyviä ongelmia ja kehitettäviä osa-alueita, joita aikaisemmin ei olla välttämättä havaittu. (Malmi ym. 2006, 119-120.)

### 4.2 Mittariston käyttöönoton projektimalli

Balanced Scorecard -projekti (Taulukko 1.) on jaettu Toivasen väitöskirjassa (2001, 121) kymmeneen osioon, jotka on määritetty väitöskirjan tutkimuksen pohjalta. Seuraavaksi paneudutaan tämän projektimallin eri vaiheisiin ja Balanced Scorecardin käyttöönottoon yrityksessä.

1. Päätös projektin toteuttamisesta
2. Johdon sitouttaminen hankkeeseen
3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen
4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
6. Organisaation sitouttaminen
7. Mittariston karsiminen ja täydentäminen
8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin
9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
10. Mittaristojen kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

Taulukko 1. Balanced Scorecard –projektimalli

#### **4.2.1 Projektin aloittaminen**

Projekti alkaa selkeästä päätöksestä sen toteuttamiseksi. Toteuttaminen vaati paljon resursseja, joten mittariston tuomat hyödyt ja haitat yrityksessä tulisi olla selvillä. Tärkeää on siis määritellä projektin merkitys verrattuna muihin projekteihin. Määrittämisessä on otettava huomioon mm. projektin merkitys yrityksen kilpailukyvyn kannalta, mahdolliset ongelmat ja riskit sekä projektin aikaansaamat konkreettiset hyödyt. Näin projektin toteuttamisella voidaan luoda perusteltu lähtökohta. Seuraava vaihe projektissa on yrityksen johdon sitouttaminen. Jotta projekti ei jäisi pelkästään suunnittelutasolle tai mittariston hyödyntäminen jäisi vajaan, on johdon sitouduttava täysin projektin toteuttamiseen. Yrityksen arvon lisääminen pitkällä aikavälillä vaatii, että yrityksen toiminnassa tapahtuu muutoksia Balanced Scorecardin myötä, joten on ensiarvoisen tärkeää, että muutos on hyväksytty. (Toivanen 2001, 122-123.)

#### **4.2.2 Yrityksen toiminnan selkeyttäminen**

Kolmannessa vaiheessa selkeytetään mikä on yrityksen visio ja sen strategia vision toteuttamiseksi. Lähtökohtaisesti Balanced Scorecard tähtää pitkän aikavälin vision toteuttamiseen ja tärkeää onkin, että koko yrityksessä on sama näkemys asiasta. Vision tulee olla myös riittävän selkeä, koska mittariston avulla on tarkoitus saada organisaatio keskittymään tärkeiksi määritettyihin osa-alueisiin. Keskipisteessä on tällöin myös yrityksen strategia, jonka selkeyttäminen Balanced Scorecard –projektin alkuvaiheessa on tärkeää oikeiden tavoitteiden määrittämiseksi. Seuraavaksi tulisi määrittää yrityksen kriittiset menestystekijät. Projektin kolmas ja neljäs osio liittyvät vahvasti toisiinsa ja monesti näitä asioita on hyvä pohtia päällekkäin. Kriittisiä menestystekijöitä selvittäessä tulisi määrittää yrityksen toimintaympäristö, kilpailijat, tuotteet ja asiakkaat. Tässä kohtaa tulee myös määrittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä liiketoiminnan mahdollisuudet ja uhat. Näitä asioita selvittäessä on hyvä rinnalla tarkastella ovatko yrityksen visio ja strategia linjassa menestystekijöihin nähden. (Toivanen 2001, 124.)

#### **4.2.3 Mittariston luominen ja käyttö**

Viidennessä vaiheessa toteutetaan itse mittariston luominen. Tässä vaiheessa määritetään mittaristoon halutut näkökulmat, valitaan mittarit ja niiden tavoitteet. Tämän lisäksi mittareille määritetään syy-seuraussuhteet ja tämän jälkeen mittaristo tasapainotetaan. Mittareiden

määrittämisessä on tärkeää löytää tavoitteet jotka tähtäävät vahvasti yrityksen vision toteutumiseen ja auttavat kehittymään. (Toivanen 2001, 125-130.) Mittareiden määrittämistä käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Mittareiden määrittämisen jälkeen on tärkeää sitouttaa koko organisaatio projektiin ja itse mittariston hyödyntämiseen. Mittariston käyttötarkoituksesta tulisi viestiä selkeästi ja sen päätavoitteena on strategian jalkauttaminen organisaation jokaiselle tasolle. Tämän kaltaiset mittaristot mielletään yleisesti valvontatyökaluiksi, vaikka sen käyttötarkoitus on ohjaamisessa. Tämän takia on tärkeää, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa itse mittariston tavoitteiden määrittämiseen. Mittaristo on myös saatava mahdollisimman nopeasti käyttöön, jotta saadaan pian konkreettisia näyttöjä sen hyödyistä sekä myös puutteista. (Toivanen 2001, 125-130.)

Seuraavaksi mittaristoa muokataan tehtyjen havaintojen perusteella. Usein on todettu tässä vaiheessa, että yrityksellä on liikaa mittareita käytössään tai ettei mittareiden tavoitteet ole sopivia. Hyvä tapa mittareiden karsinnassa on arvioida niiden tuoma lisäarvo. Jos mittari ei tuo lisäarvoa yrityksen toimintaa on se syytä poistaa tai ainakin sitä tulisi muokata tarkoitukseen sopivammaksi. Projektin kahdeksas osa käsittelee mittariston sovittamista organisaation eri osiin. Kuten aikaisemminkin on todettu, niin mittariston tulisi luoda yhtenäinen näkemys yrityksen visiosta ja strategiasta organisaation jokaiselle tasolle. Suurelle organisaatiolle tulisikin määritellä useampi mittaristo koskien eri organisaatiotasoja, mutta samalla näiden tulee olla linjassa toisiinsa nähden eli eri tasojen mittareilta on löydettävä aina jonkinlainen yhteys toisiinsa. (Toivanen 2001, 125-130.)

#### **4.2.4 Toimintasuunnitelmat ja kehittäminen**

Seuraavaksi laaditaan toimintasuunnitelmat, joka tarkoittaa konkreettisten toimenpiteiden määrittämistä mittariston tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintasuunnitelma tulisi sisältää tavoitteet sekä siihen liittyvät toimenpiteet, mutta se tulisi sisältää myös ehdotuksia ja sääntöjä toiminnan kehittämisestä mittaristojen avulla. Kuten itse yritystoiminta, niin mittaristoakin on kehitettävä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yrityksen kilpailukyvyyn turvaamiseksi on yrityksen strategia kyseenalaistettava kaiken aikaa ja Balanced Scorecardin tavoite on selkeyttää strategiset muutokset mittareiden avulla. Aika ajoin on myös aiheellista tarkistaa, että mittariston

tarjoama informaatio on luotettavaa ja että se toteuttaa yrityksen strategista linjaa. (Toivanen 2001, 130-131.)

## 5 TEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö projekti alkoi syksyllä 2014 yhteydenotolla toimeksiantajayritykseen sähköpostin välityksellä ja ensimmäinen tapaaminen sovittiin marraskuulle. Tapaaminen toteutettiin yrityksen omissa tiloissa ja palkanlaskentayksikön päällikön kanssa. Ensimmäisellä tapaamiskerralla selkeytyi myös työn aihe, jonka tavoitteena oli toteuttaa toimintasuunnitelma tilitoimiston palkanlaskentayksikölle. Yksikkökohtaista toimintasuunnitelmaa ei aikaisemmin oltu yrityksessä tehty ja vuodelle 2015 tällainen tuli toteuttaa, joten aihe oli ajankohtainen. Toimintasuunnitelman toteuttamistapaa ei rajoitettu, vaan projektia lähdettiin toteuttamaan oman näkemyksen mukaan.

### 5.1 Annetun toimeksiannon eteneminen

Ensimmäisen tapaamisen yhteydessä käytiin läpi pohjatietoja toimintasuunnitelman toteuttamista varten, kuten yksikön toimintatapoja sekä perustietoja yrityksestä. Tässä yhteydessä sovittiin myös, että taloudellinen osio jätettäisiin kokonaan huomiotta toimintasuunnitelmaa tehtäessä. Projektin aikataulutuksesta sovittiin, että toimintasuunnitelma tulee olla valmis tammikuun 2015 loppuun mennessä, jotta tuotos saadaan käyttöön heti vuoden alusta.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoituksena oli teettää haastattelu tai kysely palkanlaskentayksikön esimiehille, jotta toimintasuunnitelman pohjalle saataisiin realistinen käsitys nykyisestä toiminnasta ja samalla havaittaisiin kehittämistä vaativat osa-alueet. Tämän jälkeen havaittiin yhdessä ohjaavan opettajan kanssa tarve Balanced Scorcardin käytölle toimintasuunnitelman tueksi. Myöskään tätä ei oltu aikaisemmin luotu suoraan toimeksiantajan tarpeisiin. Tätä ehdotusta pidettiin toimivana ratkaisuna toimeksiantajan puolesta, joten toimintasuunnitelman rinnalla päätettiin lähteä toteuttamaan myös tasapainotettua mittaristoa.

Toinen tapaaminen toimeksiantajan kanssa toteutettiin joulukuussa 2014, jolloin tarkoituksena oli tarkentaa toimeksiannon toteuttamista ja keskustella tarkemmin myös tasapainotetun mittariston toteutustavasta. Tässä vaiheessa toimeksiantaja ehdotti, ettei toimintasuunnitelmaa ja Balanced Scorecardia ole tarkoitus toteuttaa valmiina tuotoksena. Tämä tarkoitti sitä, että toimeksiantajan tarpeisiin sopi paremmin yksinkertaiset mallipohjat toimintasuunnitelman ja mittariston toteuttamista varten. Toimeksianto muuttui valmiin toimintasuunnitelman ja mittariston toteuttamisesta mallipohjan rakentamiseen ja ohjeistamiseen.



## 5.2 Mallipohjien luominen

Aluksi oli tärkeää tutustua toimintasuunnitelmasta annettuihin malliesimerkkeihin ja pyrkiä tämän pohjalta luomaan kohdeyrityksen tarpeisiin sopiva malli. Toimintasuunnitelmat ovat omien havaintojeni mukaan yleisesti tarkoitettu yhdistysten käyttöön, eikä näin ollen olleet suoraan sopivia yrityksen käyttöön. Yritysten toteuttamiin toimintasuunnitelmiin en päässyt käsiksi projektin aikana, eikä valmista esimerkkiä täten ollut tarjolla. Päätinkin lähteä muodostamaan mallin, joka tukisi myös Balanced Scorecardin asettamia tavoitteita. Tavoitteenahan on, että mittaristo ja sen pohjalta luodut toimintasuunnitelmat olisivat keskenään yhteneviä.

Toimintasuunnitelmapohjan päätin toteuttaa ohjeistuksena toimintasuunnitelman tekemiselle, johon toimeksiantajan olisi helppo lähteä pohtimaan asioita yksikön näkökulmasta. Lähdin tarkastelemaan yhdistysten käyttöön tarkoitettuja toimintasuunnitelmia enemmän liiketoiminnallisesta näkökulmasta ja päädyin jakamaan mallipohjan viiteen osa-alueeseen. (Liite 1.) Nämä osa-alueet ovat visio, edellisen vuoden havainnot, tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulus. Visio tulisi sisältää nimensä mukaisesti yrityksen vision sekä kuinka tämä olisi tarkoitus saavuttaa. Yrityksen visio ja tämän myötä strategia ovat tasapainotetun mittariston luomisen pohja, joten se on hyvä tuoda esille myös toimintasuunnitelmassa. Havainnot edelliseltä vuodelta auttavat sisäistämään sen, mitä ollaan saavutettu ja mitä ei olla, jotta voidaan realistisesti tarkastella tavoitteiden asettamista jatkoa ajatellen. Tämä auttaa myös pohtimaan mihin tulevaisuudessa on kiinnitettävä tarkempaa huomiota. Kolmannessa osiossa on tärkeää käsitellä tulevan vuoden tavoitteet. Tavoitteet tulisi selkeästi nojata Balanced Scorecardissa asetettuihin mittareihin ja avata niillä haetut tavoitteet. Toimenpiteet osio on jatkumoa tavoitteet –osiolle ja tässä kohtaa tulisikin, esitellä ne konkreettiset toimenpiteet vuoden aikana, joilla asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Viimeiseksi osioksi valitsin aikataulutuksen, jonka avulla voidaan pitää silmällä toimenpiteiden ja tavoitteiden toteuttamista vuoden kuluessa.

Toisena osana toteutin toimeksiantajalle pohjan Balanced Scorecard :in luomista varten. (Liite 2.) Tämän toteutin Exceliä hyväksikäyttäen, jakaen pohjan kuuteen eri osa-alueeseen. Aihealueet tulivat perinteisestä nelijakoisesta Balanced Scorecard –mallista, jotka ovat talous-, asiakas- ja prosessinäkökulma sekä kehittymisen ja kasvun näkökulma. Osa-alueista on kerrottu tarkemmin aikaisemmin luvussa 3. Mittariston pohjan lisäksi annoin esimerkkejä kunkin osa-alueen mahdollisista mitattavista seikoista. Tämän lisäksi ohjeistin käymään jokaiselle osa-alueelle läpi

tavoitteet ja toimenpiteet, jotka mahdollistavat mittariston määritysten toteutumisen. Lopuksi lisäsin yhteenvedon mittareista sekä aikataulun toimenpiteiden listaamista ja aikatauluttamista varten.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön lopullisena tavoitteena oli luoda mallipohja ja ohjeistus toimintasuunnitelmaa sekä Balanced Scorecardia varten. Tavoitteena oli tuottaa sellainen malli, johon toimeksiantajan on helppo lähteä toteuttamaan itse toimintasuunnitelma tulevalle vuodelle. Tärkeää oli myös, että mallia on helppo muokata jatkossa tarpeen mukaan. Ensisijainen tarve oli nimenomaan toimintasuunnitelman mallipohjalle ja ohjeistukselle tämän toteuttamista varten. Toissijainen tavoite oli luoda mallipohja myös Balanced Scorecardin varalle, jos toimeksiantaja tämän olisi halukas toteuttamaan.

Mallipohjien toteutus ja rakenne oli itse päätettävissä, joten kovin tarkkaa rajausta ei toimeksiantajan puolesta ollut. Ehtona oli, että mallipohja on yksinkertainen ja siitä kävisi ilmi ydinseikat vuoden toiminnan osalta. Toimintasuunnitelman osalta mallipohja onnistui annettujen ohjeiden puitteissa hyvin ja toimeksiantaja pystyy suoraan hyödyntämään tätä toiminnassaan. Toimintasuunnitelma tullaan toteuttamaan toimeksiantajan toimesta hyväksikäyttäen tässä opinnäytetyössä luotua mallia.

Balanced Scorecard -mallipohja on kohtalaisen yksinkertainen, eikä sellaisenaan tarjoa toimeksiantajalle todennäköisesti lisäarvoa. Kuitenkin tässä opinnäytetyössä aikaisemmin esitelty Balance Scorecard -teoria sekä käyttöönotto -projektimalli, luovat ehjän kokonaisuuden tasapainotetun mittariston toteuttamista varten. Toimeksiantajan osalta ei ole yksikkökohtaista mittaristoa aikaisemmin toteutettu, joten tämän opinnäytetyön tarjoama tuotos yhdessä teorian kanssa, tarjoaa mahdollisuuden sen toteuttamiselle jatkossa. Sellaisenaan rakentamaani pohjaa ei todennäköisesti tulla toimeksiantajan toimesta käyttämään, koska oman toiminnan mittarointi tulisi olla mahdollista yhdistää toimeksiantajan järjestelmien kanssa. Balanced Scorecard -mallipohjan pääasiallinen käyttötarkoitus onkin todennäköisesti toimia esimerkkinä.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön alkuperäinen tavoite oli tuottaa toimintasuunnitelma toimeksiantajan tarpeisiin. Tämän lisäksi ohjaavan opettajan kanssa sovimme toteutettavan tasapainotetun mittariston, joka havaittiin hyödylliseksi lähteeksi toimintasuunnitelmaa silmällä pitäen. Kumpikaan näistä, toimintasuunnitelma tai Balance Scorecard, ei ollut minulle ennestään tuttuja. Tämän takia perehtyminen aiheeseen vei rutkasti aikaa. Opinnäytetyön tietoperusta valikoituikin kuitenkin melko helposti ja päätin ottaa käsittelyyn selkeästi kaksi tärkeintä aihetta eli strategisen johtamisen sekä Balanced Scorecard:in. Tämän lisäksi myöhemmin havaitsin tarpeen mittariston käyttöönotto – projektimallin esittelylle. Tietoperustaan valikoitui kolme ydinlähdetä ja muutama näitä tukeva lähde. Tietoperustan rajaus onnistui mielestäni hyvin, vaikkakin monia tärkeäksi näkemiäni osa-alueita tuli karsia jokaisen aihealueen kohdalla pois. Lähteitä olisi voinut käyttää huomattavasti enemmän, mutta itse asiakokonaisuuden kannalta en nähnyt tätä tarpeelliseksi.

Opinnäytetyöhön valikoituneet aihealueet olivat mielenkiintoisia ja tietoperusta rakentuikin melko vaivatta. Strateginen johtaminen aihealueena oli entuudestaan tuttu ja lähteiden löytäminen oli helppoa. Balanced Scorecard oli itselle tuntematon aihealue, kuten myös toimintasuunnitelman luominen. Oppimisen kannalta ajateltuna strategisesta johtamisesta vanhat opitut asiat muistui hyvin mieleen, mutta tasapainotetun mittariston malli ja sen hyödyntäminen osana yrityksen strategiaa toivat erittäin hyvän lisän entuudestaan tutulle aihe-alueelle.

Opinnäytetyön aihe muuttui paljon prosessin aikana ja alkuperäisestä suunnitelmasta luovuttiin. Toimeksiantaja halusikin näin ollen ainoastaan mallipohjan toimintasuunnitelmaa varten, jolle voisi itse toteuttaa toimintasuunnitelman. Tähän todennäköisesti vaikutti kiireellinen aikataulu ja toimintasuunnitelman täydellinen toteuttaminen kahdessa kuukaudessa ei olisi sujunut mutkitta. Balanced Scorecard projekti itsessään vie todella paljon aikaa ja koko projektin läpi vieminen, ei olisi ollut todennäköisesti opinnäytetyön aikana mahdollista. Kuitenkin jo mittareiden määrittäminen, olisi ollut hyödyllistä, sekä toimeksiantajan, että oman oppimisen ja toimintasuunnitelman kannalta. Mallipohjat toimintasuunnitelmasta ja mittaristosta kuitenkin onnistuivat mielestäni hyvin ja toimeksiantajan puolesta tämä oli se, mitä he tarvitsivat.

Opinnäytetyö prosessi lähti liikkeelle syksyllä 2014 ja toimeksiantaja tarvitsi valmiin tuotoksen jo tammikuun 2015 loppuun mennessä. Rakensin itselle aikataulun tätä silmällä pitäen. Tilattu tuotos

valmistui ajallaan ja toimeksiantaja sai mallipohjat käyttöönsä tammikuun puolessa välissä. Itse opinnäytetyön teoria osion kirjoittaminen venähti kuitenkin rutkasti ja aikataulussa ei pysytty.

Jatkoa ajatellen hyviä kehittämiskohteita ja tutkittavia osa-alueita toimeksiantajan toimintaan liittyen on useita. Tärkeimpinä nostaisin esille, kuitenkin tasapainotetun mittariston luomisen toimeksiantajan käyttöön. Toinen hyvä aihe olisi toimintasuunnitelman rakentaminen ulkopuolisen näkemyksen mukaan, varsinkin kun vuoden 2015 jälkeen havaitaan, kuinka tämän opinnäytetyön pohjalta luotu malli on toiminut.

## LÄHTEET

Kamensky, M. 2000. Strateginen Johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Laine, P. & Vaara, E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle!: Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy, 29-42.

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

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

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum

Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja.

Yhdistystieto. 2013. Toimintasuunnitelma. Hakupäivä 3.1.2015 <http://yhdistystieto.fi/wiki/89-toimintasuunnitelma>

# TOIMINTASUUNNITELMA

2015

## VISIO

Kerrotaan yrityksen visio ja avataan muutamalla lauseella, kuinka tämä on mahdollista saavuttaa.

## HAVAINTOJA EDELLISELTÄ VUODELTA

Käydään läpi edellisen vuoden toimintasuunnitelmaan laadittuja tavoitteita ja ollaanko näitä saavutettu vai ei. Tähän on hyvä myös pohtia syitä siihen, kuinka ollaan toimittu.

## TAVOITTEET VUODELLE 2015

Asetetaan selkeät tavoitteet tulevalle vuodelle yrityksen strategiaan ja visioon nojaten. Tähän voidaan käyttää apuna balanced Scorecardiin määritettyjä mittareita ja tavoitteita. Tavoitteet luetellaan selkeästi ja niiden saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet käydään läpi seuraavassa kappaleessa.

## TOIMENPITEET

Tässä osiossa käydään läpi edellä mainitut tavoitteet ja pyritään avaamaan niiden tarkoitus. Lisäksi määritetään toimenpiteet, jotka ovat avaintekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi tulevan vuoden aikana.

## TOIMINNOT VUODEN AIKANA

Tähän kappaleeseen voidaan käydä läpi aikataulua toimenpiteiden osalta vuoden aikana tai lisätä esim. vuosikello.



TALOUS	Q1		Q2		Q3		Q4	
Mittari	Tav.	Tot.	Tav.	Tot.	Tav.	Tot.	Tav.	Tot.
<p><b>Tavoitteet</b>                      -Kirjataan kyseiseen osa-alueeseen määritettyjen mittareiden mukaiset tavoitteet                      -                      -                      -</p>								
<p><b>Toimenpiteet</b>                      -Kirjataan toimenpiteet, jotka tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä toimenpiteet kirjataan projekti aikatauluun, kokonaisuuden hamottamiseksi.                      -                      -                      -</p>								

**Masa:**  
 Jokaiseen osa-alueeseen tulisi löytää 2-5 mittaria, jotka kuvastavat yrityksen strategia-ajattelua ja tähtää vision toteutumiseen.  
  
 Talous osioon kirjataan mittarit, josta voidaan suoraan nähdä yksikön toiminnan vaikutus. Esim. liikevaihto/hlö

◀ ▶ **Talous** | Asiakas | Prosessi | ... + : ◀ ▶

ASIAKAS		Q1		Q2		Q3		Q4	
Mittari	Tav.	Tot.	Tav.	Tot.	Tav.	Tot.	Tav.	Tot.	
Tavoitteet									
-									
-									
-									
-									
Toimenpiteet									
-									
-									
-									
-									

**Masa:**  
Mittarit asiakkaan näkökulmasta. Esim. asiakastytyvyisyys asteikolla 1-5

SISÄISET PROSESSIT									
Mittari	Q1		Q2		Q3		Q4		
	Tav.	Tot.	Tav.	Tot.	Tav.	Tot.	Tav.	Tot.	
Tavoitteet									
-									
-									
-									
-									
Toimenpiteet									
-									
-									
-									
-									

**Masa:**  
 Toimintaan liityvien prosessien tarkastelua, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen ja/tai yksikön tulokseen. Esim. virhemarginaali (%)

OPPIMINEN JA KEHITYS		Q1		Q2		Q3		Q4	
Mittari	Tav.	Tot.	Tav.	Tot.	Tav.	Tot.	Tav.	Tot.	
Tavoitteet									
-									
-									
-									
-									
Toimenpiteet									
-									
-									
-									
-									

**Masa:**  
Henkilöstöön ja sen toimintaan liittyvä mittaristo. Esim. koulutustunnit/hlö

MITTARIT	Q1	Q2	Q3	Q4

**Masa:**  
 Listataan kaikki käytössä olevat mittarit kokonaisuuden hahmottamiseksi.

◀ ▶ ...
Yhteenveto
Projektiaikataulu
+
:
◀

Projekti	Tam	Hel	Maa	Huh	Tou	Kes	Hei	Elo	Syys	Lok	Mar	Jou
esim. Asiakastytyvaisyystutkimus												

Masa:  
Tähän kirjataan aikaisemmin määritetyt toimenpiteet ja aikataulu näiden toteuttamiseksi.

Yhteenveto Projektiakataulu