

STRATEGIAN KONKRETISOINTI

Strategiatyön yleinen ongelma yrityksissä on, etteivät strategiatyöskentely ja operatiivinen toiminta kohtaa toisiaan. Laaditut strategiat jäävät irralleen yrityksessä työskentelevien ihmisten jokapäiväisestä työstä. Onnistuneen strategiatyön yksi salaisuus on löytää keinot, joilla strategiat saadaan toteutettua. Yrityksellä on erilaisia vaihtoehtoja strategioiden konkretisointiin ja strategisten tavoitteiden, kriittisten menestystekijöiden, mittareiden ja tavoitteiden valintaan ja määrittämiseen. Tasapainoinen mittaristo (Balanced Scorecard) on yksi käytännössä erittäin toimivaksi osoittautunut työväline, ajatusmalli, strategiatyöskentelyn ja toteutuksen tehostamiseen. (Kaplan&Norton)

Tasapainoinen mittaristo on yrityksen strategioiden täsmentämiseen, viestintään, toteuttamiseen ja seurantaan tarkoitettu työkalu, jolla muunnetaan visio ja strategia konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi ja edelleen toimintasuunnitelmiksi ja toiminnaksi. Mallin avulla ihmisille kerrotaan, mikä on tärkeää. Tasapainoinen mittaristo auttaa tuomaan esiin jokapäiväisen työn strategiset piirteet. Hyvin laadittu tasapainotettu mittaristo on siten yrityksen strategian kuvaus käytännön toteutustasolle asti.

Nimitys tasapainoinen mittaristo tulee siitä, että pyrkimyksenä on löytää tasapaino yrityksen eri osa-alueisiin perustuvien mittareiden sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden ja toiminnan välillä (taloudellisiin tuloksiin ja markkinaajatteluun perustuvan ohjauksen sekä muihin mittareihin perustuvan ohjauksen välillä.)

Kokonaisuudessaan visiosta toimintasuunnitelmiin johtava selkeä prosessi on esitetty oheisessa kuvassa.

VISIO

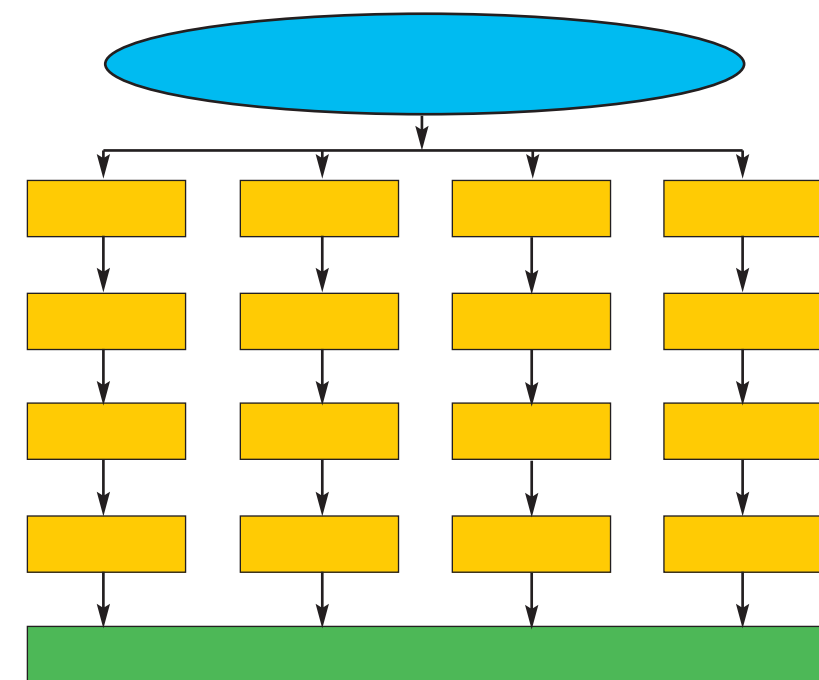
NÄKÖKULMAT

STRATEGISET TAVOITTEET

MENESTYSTEKIJÄT

MITTARIT JA TAVOITTEET

TOIMINTASUUNNITELMAT



Strategioista toimintasuunnitelmiin

Kaplanin ja Nortonin alkuperäisessä BSC-mallissa on neljä näkökulmaa (voidaan puhua myös tavoitealueesta): talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä innovatiivisuus ja oppiminen. Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman sijasta (tai sen lisäksi) käytetään yleisesti myös henkilöstönäkökulmaa.

Perusasetelmaltaan strategian vieminen käytännön tasolle, maastouttaminen, tasapainotetun mittariston käyttöön otto, on selkeä prosessi:

Visio

Prosessi lähtee liikkeelle yritykselle määrittelystä ja hyväksytystä visiosta, yrityksen tavoite- ja tahtotilasta muutaman vuoden tähtäimellä.

Näkökulma

Yrityksen kokonaisvisio ja toiminta puretaan osiin, strategiaan näkökulmiin. Tarkasteltavan tavoitteena on varmistaa koko yrityksen ja sen kaikkien olennaisten osa-alueiden, liiketoimintojen, prosessien, jne. kehittyminen vision vaatimalla tavalla.

Balanced Scorecard-mallissa keskeinen idea on, että yrityksen strategiaa ja toimintaa tarkastellaan, mitataan ja ohjataan useammasta eri näkökulmasta (eikä pelkästään esimerkiksi taloudellisesta näkökulmasta). Näkökulmien sijasta voidaan perustellusti puhua myös tavoitealueista tai painopistealueista. Kaikkien näkökulmien taustalla vaikuttavat visio ja strategia. Jokaiselle näistä näkökulmista määritetään strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, mittarit, konkreettiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Yritys ottaa huomion kohteeksi muutaman ratkaisevan tunnusluvun kultakin olennaiselta tavoitealueelta.

BSC:ssa yrityksen strategian ja toiminnan kokonaistarkastelu sekä mittaaminen voi tapahtua esimerkiksi seuraavista näkökulmista:

- Kuinka asiakkaat näkevät meidät? Kuinka me näemme asiakkaamme? (asiakasnäkökulma)
- Missä asioissa prosesseja, rakenteita ja toimintatapoja koskien tulee saavuttaa erinomainen suorituskyky? (sisäinen näkökulma, prosessit, sisäinen tehokkuus)
- Kykenemmekö jatkuvaan kehittymiseen ja arvon luomiseen? (innovaatio ja oppiminen-näkökulma, uudistuminen)
- Kuinka varmistamme henkilöstömme osaamisen ja jaksamisen (henkilöstön näkökulma)
- Miltä näytämme osakkeenomistajien silmissä?(talouden näkökulma)
- Mitkä ovat yhteiskunnan ja ympäristön kannalta huomioitavat asiat? Mikä on yrityksen yhteiskunnallinen ja yhteisöllinen vastuu? (yhteiskunnallinen ja ympäristö-näkökulma)

Strategiset tavoitteet

Vision ja strategian muuntaminen toiminnaksi lähtee strategisten tavoitteiden asettamisesta. Strategiset tavoitteet ovat välietappeja matkalla kohti visiota. Kun yritys saavuttaa strategiset tavoitteensa, se tietää olevansa oikealla reitillä kohti visiota. Strategiset tavoitteet ovat konkreettisempia tavoitteita kuin visio, ne ovat yleensä aikajänteeltään 1-3 vuotta eteenpäin ja niiden saavuttaminen johtaa omalta osaltaan vision saavuttamiseen.

Strategisten tavoitteiden asettaminen on yrityksen tavoitetilan määrittämistä muutaman vuoden aikavälillä. Siinä päätetään siitä, mihin sitoudutaan ja mihin kohdennetaan huomio lähivuosina. Yleensä arvioidaan, että strategisten vaikutusten aikaansaaminen kestää 2-3 vuotta. On kuitenkin muistettava, että ympäristön tilanteet voivat merkittävästi muuttua siinäkin ajassa.

Visio muodostaa strategisten tavoitteiden lähtökohdan. Strategisten tavoitteiden määrittäminen perustuu yrityksen visioon ja tehtyihin strategiavalintoihin. Hyvin rakennettu ja kuvattu visio kertoo jo varsin pitkälle, minkä tyyppisiä ja mille osa-alueille strategiset tavoitteet painottuvat. Eri osa-alueille tehdyt strategiset ratkaisut, päätökset valittujen strategiavaihtoehtojen välillä, määrittävät konkreettisesti, mitä asioita yritys aikoo lähitulevaisuudessa painottaa. Nämä strategiset painotukset, strategiset teemat, muodostavat tarkemman pohjan strategisten tavoitteiden asettamiselle. Strategiset tavoitteet kertovat henkilöstölle vielä tarkemmin, mikä on tärkeää.

Strategiset tavoitteet asetetaan eri tavoitealueille, BSC:n mukaisille näkökulmille. Näin koko yrityksen toiminta-alue tulee tasapainoisesti huomioitua. Kullekin näkökulmalle (tavoitealueelle) asetetaan 1-3 strategista tavoitetta. Jos tavoitteita on suurempi määrä, vaarana on liiallinen resurssien ja huomion hajottaminen.

Menestystekijät

Kriittiset menestystekijät ovat niitä olennaisia kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, joiden hyvä taso varmistaa strategisten tavoitteiden, ja sitä kautta vision saavuttamisen.

Kriittiset menestystekijät (kilpailukykytekijät) konkretisoivat edelleen strategista tavoitetilaa (strategisia tavoitteita) kuvaamalla asioita, joissa onnistuminen ratkaisee yrityksen menestymisen. Kriittiset menestystekijät ovat niitä olennaisia kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, joiden hyvä taso varmistaa strategisten tavoitteiden, ja sitä kautta vision saavuttamisen. Ne ovat nimensä mukaan rajattu joukko asioita, joissa onnistuminen on erityisen tärkeää. Ne määräävät yrityksen kilpailukyvyyn. Käytännössä, kun halutaan keskittää ponnistukset ja mielenkiinto todella tärkeiden asioiden kehittämiseen, tämä tarkoittaa 2-4 menestystekijää strategista tavoitetta kohti.

Avainmittarit ja tavoitteet

Menestystekijöissä onnistumista seurataan mittareilla. Mittarit ovat kriittisten menestystekijöiden tilaa koskevia tunnuslukuja. Yrityksen on ratkaistava, mitkä ovat ne tärkeimmät konkreettiset asiat, kohteet ja niiden ominaisuudet, joiden avulla onnistumista kriittisten menestystekijöiden ja strategisten tavoitteiden suhteen arvioidaan. Näille mittareille asetetaan lyhyen aikavälin (yleensä yhden vuoden, myös 2-3 vuoden) tavoitearvot, jotka toteutuessaan johtavat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja joiden avulla voidaan mitata onnistumista menestystekijöiden suhteen.

Mittareiden ja lyhyen aikavälin tavoitteiden tarkoituksena on ohjata yritys saavuttamaan strategiset tavoitteet, päämäärät ja visionsa. Tosiasia on, että jos et voi mitata jotakin asiaa, et voi johtaa sitä. Mittareille asetetaan tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamisesta pannaan joku vastuuseen. Mittareiden avulla ihmisille kerrotaan, mikä on tärkeää yrityksen toiminnassa. Mittareille asetetut tavoitteet ohjaavat toimintaa strategian mukaiseen suuntaan.

Toimintasuunnitelmat

Toimintasuunnitelmissa kuvataan tavoitteiden saavuttamiseksi tarpeelliset toimenpiteet.

Valitun strategian muuttaminen käytännön toimenpiteiksi ja toimintaohjelmiksi perustuu strategian konkretisoinnissa tehdyille päätöksille. Strategista tavoitteista on johdettu ne kriittiset menestystekijät, joiden hyvä suoritusaso vaikuttaa ratkaisevasti tavoitteiden saavuttamiseen.

Kriittisille menestystekijöille on määritelty omat suorituskykymittarit ja asetettu niille tavoitteet.

Seuraavaksi tunnistetaan kriittisten menestystekijöiden kehitystarpeet, ne prosessit ja toiminnot, joissa menestystekijä syntyy ja se osaaminen, minkä kehittämistä tarvitaan. Näin määritellään strategiset kehityskohteet ja menestystekijöiden kehittämistoimenpiteet.

Strategiset suunnitelmat ovat osa yrityksen toiminnan suunnittelua. Strategisten kehityshankkeiden usein pitkistä aikajännteestä johtuen niitä koskevat suunnitelmat eivät kulje aina vuosittaisten toimintasuunnitelmien ja budjettien kanssa rinta rinnan. Niiden yhteensovittaminen on kuitenkin välttämätöntä.

Strateginen toimintasuunnitelma kokoaa yhteen kaikki yrityksen (pienimmissä yrityksissä) tai yhden vastualueen (osaston tai prosessin) yksittäiset strategiset toimenpideohjelmat. Kukin vastualue laatii omalta osaltaan 1-2 vuoden toimintasuunnitelmat, jossa pääpaino on seuraavan vuoden toiminnassa. Vastualueiden (strategisten) toimintasuunnitelmien tulee olla tiiviitä (mielellään vain kaksi A4-sivua) ja yhdenmukaisia vertailun ja yhteensovittamisen vuoksi.

*Matti Hakanen
Modulcon Oy*