

Strateginen budjetointi

Yksi suurimmista syistä yritysten epäonnistumiseen strategiansa toteutuksessa on, että muutokseen ja kehittämiseen tarvittavia inhimillisiä ja taloudellisia voimavaroja ei ole budjetoitu. Strategiatyö ja budjetointi eivät ole millään tavalla yhteydessä toisiinsa, jolloin strategiset kehityshankkeet pyritään tekemään jo muutenkin työllistettyjen ihmisten toimesta ja niillä rahavaroilla, jotka ovat ehkä kaavittavissa kokoon operatiivisen budjetin rippeistä. Mutta kun yritys pystyy osoittamaan strategisille hankkeille tarvittavat henkiset ja taloudelliset voimavarat suunnitelmissa ja budjeteissa ja johtaa niitä lisäksi erillään operatiivisista kustannuksista, saavuttaa se paljon todennäköisemmin strategiset tavoitteensa.

Strateginen budjetti osoittaa varat niiden kehityshankkeisiin, jotka edistävät yrityksen kasvua ja kehittämistä. Se auttaa määrittämään ne uudet toiminnot ja osaamiset, joita tarvitaan, uudet tuotteet ja palvelut, uudet asiakkaat ja markkinat, uudet yhteistyökummit ja verkostot. Budjetin avulla johto osoittaa strategisille hankkeille riittävät taloudelliset ja henkiset resurssit.



Kuinka strateginen budjetointi tehdään

Jotta strategia ja sen konkretisointi, tavoitteet ja suunnitelmat, voivat ohjata toimintaa, ne pitää kytkeä budjettiin. Se tapahtuu periaatteessa neljän vaiheen kautta (Kaplan ja Norton 2003).

1. Strategia konkretisoidaan strategisiksi tavoitteiksi, kriittisiksi menestystekijöiksi ja niille määritellään mittarit ja tavoitteet.
2. Jokaiselle mittarille asetetaan määrätyille ajanjaksoille (1-3 vuotta) ajoitetut tavoitteet. Lisäksi selvitetään ja määritetään tarvittavat suorituskyvyn ja osaamisen parantamistarpeet.
3. Määritellään strategiset kehityshankkeet ja ne resurssitarpeet, jotka tarvitaan suorituskyvyn ja osaamisen parantamiseksi ja ajoitettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.
4. Varataan (budjetoidaan) jokaiselle vuodelle tarvittavat taloudelliset ja henkilövoimavarat strategisten hankkeiden toteuttamiseksi ja määritellään näihin hankkeisiin liittyville mittareille lyhyen aikavälin tavoitteet.

Kun kaikki strategiset kehityshankkeet on määritelty, yritys asettaa suorituskykytavoitteet mittareille, myös taloudellisille, seuraavaksi vuodeksi, aivan kuten normaalissa budjetoinnissa. Asetetut tavoitteet muodostavat pohjan kausittaiselle operatiivisille ja

Modulcon Oy: Joulukuu 2007

strategisille seurannalle tulevana vuotena. Ne muodostavat myös perustan odotuksille lyhyen aikavälin suorituksista, jos hankkeet toteutetaan aikataulun mukaisesti.

Eräs kriittinen tekijä linkittäessä strategiaa lyhyen aikavälin toimenpiteisiin on oikeiden hankkeiden valinta. Yleensä yrityksillä ei ole pulaa erilaisista kehittämishankkeista. Jokaisella yrityksellä on aina löydettävissä enemmän ratkaistavia ongelmia kuin niitä on mahdollista hoitaa. Yritysten arki on osoittanut, ettei vastauksia ehditä löytää samassa tahdissa kuin uusia kysymyksiä nousee esiin.



Usein on kuitenkin niin, että monet käynnistetyt hankkeet eivät ole millään lailla yhteydessä mihinkään strategiseen tavoitteeseen tai menestystekijään. Toisaalta voi osoittautua, että joiltain strategisilta tavoitteilta puuttuu sen parantamiseen tähtäävä kehittämishanke. Yrityksellä on samalla kertaa liian paljon ja liian vähän hankkeita. Strategiakartta on hyvä työkalu hankkeiden arviointiin. Strategiakartan avulla voidaan valita ja priorisoida ehdotettuja hankkeita, selvittää puuttuvia tavoitteita ja hylätä toisia. Samalla voidaan myös viestiä henkilöstölle alueista, missä uusia kehittämishankkeita kipeimmin tarvitaan.

Strategian liittäminen yhteen yrityksen tavoitteiden, kehityshankkeiden ja budjettien kanssa ohjaa yritystä haluttuun suuntaan. Suorituksia pitää sen jälkeen seurata ja ohjata tiiviisti. Kuukausittainen seurantaraportti, mikä vertaa toteutuneita tuloksia lyhyen aikavälin tavoitteisiin, on olennainen osa johtoryhmäkokousten asialistaa. Avainhenkilöt selvittävät yhdessä mahdollisia ongelmia, arvioivat muutoksia toiminnassa ja ympäristössä ja pohtivat uusia mahdollisuuksia, joita on voinut tulla esiin strategian ja kehityshankkeiden määrittelyn jälkeen. Kokoukset ovat osa strategiatyöhön kiinteästi liittyvää oppimista ja edistävät yhteistyötä.

Avainsanat: strategia, budjetointi, budjetti

Enemmän aiheesta kirjassa: PK-yrityksen strategiatyö, Matti Hakanen. Multikustannus 2007