

STRATEGIAN SEURANTA

Ajan mittaan ihmiset saavat vain sitä, mitä ovat tavoitelleet.
Henry Thoreau

Miksi strategian seuranta on tärkeää?

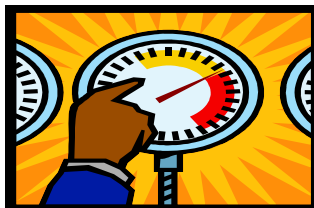
Yksi tehokkaimpia keinoja varmistaa valittujen strategioiden (ja yleensäkin kaikkien tavoitteiden ja suunnitelmien) toteutuminen ja saada aikaan todellista ja pysyvää muutosta on riittävän kattavan ja tehokkaan seurannan järjestäminen.

Kun visio auttaa henkilöstön sitouttamisessa, niin seuranta auttaa pitämään sitoutumista yllä. Asioiden mittaaminen, seuranta, kohdistaa mielenkiinnon oikeisiin asioihin ja varmistaa näin etenemisen vision suuntaan.

Useat tutkimukset ja käytännön kokemukset osoittavat, että jos se, että jotakin asiaa ryhdytään seuraamaan ja mittaamaan saa aikaan muutoksia parempaan suuntaan. Vaikka nykyään seurannassa painottuu enemmän ohjausnäkökulma, myös valvonnalla sinänsä on oma roolinsa. Väitetään V.I. Leninin aikanaan sanoneen: luottamus hyvä, kontrolli parempi. Yrityksen kulttuurin kehitysvaiheesta riippuu, missä seurannan näkökulmassa on painopiste. Mutta lienee selvää, että jos yrityksessä työskentelevä henkilö tietää, että hänen toimintansa tuloksia seurataan joillakin mittareilla, se vaikuttaa tuloksiin.

Hyviä tuloksia tavoitteleva yritys tarvitsee johtamisen järjestelmiä, joiden avulla se varmistaa pysymisen suunnassaan kohti päämääriään. Järjestelmät eivät sinänsä ratkaise menestymistä, mutta ne auttavat yritysjohtoa ja henkilöstöä eri tekijöiden ja niiden välisten yhteyksien ymmärtämisessä. Seurannan tulosten avulla voidaan käynnistää korjaavia toimenpiteitä. Yritys tarvitsee palautetietoa voidakseen havaita kannattamattoman strategian ja korjata suuntaa, ennen kuin syntyy liikaa vahinkoa.

Kaikki yritykset seuraavat toimintaansa ja sen kehittymistä jollakin tavalla. Yksinkertaisimmillaan se voi olla kassan päivittäistä seuranta tai myynnin seuranta viikko- tai kuukausitasolla. Kuukausittaiset tuloslaskelmat ja -taseet, budjettiseuranta, kustannuspaikka- ja myyntiraportit jne. ovat lähes jokaisen yrityksen perinteisiä toiminnan tuloksellisuuden seurannan välineitä. Niiden tarkoitus on seurata ja raportoida etukäteen asetettujen tavoitteiden toteutumista. Pitkälle vietyinä voi seurannassa suuryrityksissä olla kysymys kymmenien, jopa satojen erilaisten mittarien käytöstä.



Modulcon Oy: Elokuu 2006

Yleisesti seuratut talouden mittarit kertovat siitä, mitä on jo tapahtunut, mutta eivät kerro miten pärjätään tulevaisuudessa. (Asioita seurataan ikään kuin peruutuspeilin kautta.) Ne kuvaavat, miten ja missä kustannukset ovat kehittyneet, mutta eivät sitä, miksi ne ovat kehittyneet. Siksi tarvitaan myös muita mittareita. Ne kertovat, mitä on tapahtumassa asiakkaiden piirissä ja markkinoilla, miten yrityksen prosessit toimivat ja mitä on saatu aikaan uusiutumisen, oppimisen ja henkilöstön suhteen. Ne kertovat tästä päivästä ja tulevaisuudesta. (Asioita seurataan tuulilasin läpin ja pyritään jopa ennakoimaan, mitä on mutkan takana.) Lyhyen aikavälin taloudellisten tulosten liika korostaminen peittää tulevaisuuden kannalta tärkeiden asioiden esiintulon ja kehittymisen.

Yritysten toiminnan seurannassa yleinen ongelma on, ettei se tue riittävästi strategian toteutumisen seuranta. Pääpaino on operatiivisen toiminnan seuraamisessa, ja siinäkin vielä pääosin taloudellisissa tekijöissä. Tästä syystä myös reagointi strategian toteutuksessa esiin tuleviin ongelmiin on hidasta ja vajavaista. On totta, että strateginen seuranta voi olla hankalaa, mutta ilman sitä strategioiden toteutus ontuu.

Seurannan rooli strategiatyössä

Strategiatyössä seuranta ei tarkoita operatiivista seuranta, joskin strateginen seuranta menee usein operatiivisen seurannan kanssa osittain päällekkäin. Menestyvät yritykset pystyvät yhdistämään strategiset ja operatiiviset mittarit sekä kertomaan tuloksista ja niiden kehityksestä kaikille. Strategian toteutumisen seurannassa pääpaino on strategian toteuttamiseen liittyvien toimenpiteiden ja tulosten seurannassa. Seuranta kohdistuu kaikkiin strategian osa-alueisiin. Paitsi strategisia tavoitteita, menestystekijöitä ja kehittämistoimenpiteitä, yrityksen on seurattava myös yrityksen ympäristön muutoksia ja kehitystrendejä, koska ne ovat keskeinen osa strategian lähtökohtia ja perusolettamuksia. Tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten toiminnan menestystekijöiden taustatekijät muuttuvat ja vaikuttavat. On tehtävä jatkuvaa arviointia ympäristön, asiakkaiden ja kilpailijoiden piirissä tapahtuvista muutoksista ja niiden vaikutuksista omaan toimintaan ja strategian perusteisiin. Kysymys on strategiatyöhön olennaisesti liittyvästä oppimisprosessista myös tässä vaiheessa.

Matti Hakanen

Avainsanat: strategia, strategiatyö, seuranta, strategian varmistus

Strategiatyöstä enemmän kirjassa: **Matti Hakanen, Pk-yrityksen strategiatyö**
(Multikustannus, 2004) Kirjan tilaukset: tilaus@multikustannus.fi