

Yksinkertaisen organisaation kehittäminen

Heikki Luoma
Actional Oy



Yksinkertaisen organisaation kehittäminen

Ajattelet jos ole juuri nimitetty uuteen tehtävään, jossa sinulla on vapaus suunnitella organisaatio uusiksi. Miten luot organisaation joka on selkeä ja tehokas? Miten hyvin organisaatorakenne palvelee strategian toteutumista, vai onko se este? Vastaako organisaatio muuttuviin haasteisiin tarvittaessa?

Geoffrey Moore on tullut kuuluisaksi aloittavien teknologiayritysten konsulttina. Hän ehdottaa, että yritys erottaa ytimen – core – ja taustan – context - toisistaan. Ytimeen kuuluvat toiminnot, yksiköt tai aktiviteetit jotka panevat strategian käytäntöön. Niiden on oltava yrityksen itsensä hallinnassa, koska ne tarjoavat kilpailuedun. Taustaan kuuluvat toiminnot ja osastot tukevat ydinaluetta, mutta eivät ole erityisen ainutlaatuisia. Ne voidaan ostaa muualta.

Organisaation yksinkertaistamiseksi keskity ensin ytimeen ja sen jälkeen automatisoi, ulkoista, virtaviivaista tai vähennä kustannuksia taustatoiminnoista.

Toinen periaate, jolla organisaation yksinkertaistamiseen on suunnitella organisaatio asiakkaan perspektiivistä. Miten voit tehdä organisaatiosta sellaisen, että asiakkaan on mahdollisimman helppo ostaa? Mahdollisia ratkaisuja ovat toimialavertikaalit ja nimetyt avainasiakkuudet.

Yksi monimutkaistuneen organisaation ongelma on, että siinä on useita yksiköitä, jotka tekevät samoja asioita eri paikoissa. Toisinaan ne kuuluvat ytimeen, toisinaan ne ovat taustaa, kuten hallinnon tukea tai taloushallinnon raportointia.

Joka tapauksessa, oli moninkertainen toiminto ydintä tai taustaa, organisaation yksinkertaistamiseksi yhdistä ne yhteen paikkaan. Kun ne on yhdistetty, ne on helpompi automatisoida, ulkoistaa tai muuten tehostaa niiden kustannustehokkuutta ja laatua.

Sellaiset toiminnot, joihin on tarvetta vain harvoin ja jotka edellyttävät erikoisosaamista, on syytä harkita siirrettäväksi osaamiskeskukseen. Esimerkiksi mainonta on sellainen.

Taustaan kuuluville suurivolyymisille toiminnoille, jotka eivät edellytä erikoisosaamista, todennäköinen hyvä sijoitus on yhdistetty palvelukeskus. Tällaisia ovat mm palkanlaskenta, henkilöstöhallinnon rutiinit, myynnin ja markkinoinnin tuki. Palvelukeskuksessa suurten tapahtumamäärien hallinnointi voidaan toteuttaa sovitulla palvelutasolla tehokkaasti ja yksinkertaisesti.

Useimmat yritykset kulkevat kohti palvelukeskuksia tunnistamalla ensin toiminnot ja tehtävät, joita tehdään eri paikoissa ja jotka voidaan yhdistää samaan paikkaan. Samalla arvoidaan tarvitaanko oikeasti jotain raporttia, vai voidaanko se lopettaa.

Kun suurivolyymiset taustatoiminnot on putsattu, yksi esimies voi ottaa ne haltuunsa.

		Määrä	
		Suuri	Pieni
Tarvittava osaaminen	Matala	Osaamiskeskus	Ulkoistettu konsultointi
	Korkea	Palvelukeskus	Yhdistäminen

Merkittävää asiantuntijaosaamista edellyttävät ja harvoin tarvittavat toiminnot on hyvä ulkoistaa ulkopuoliselle konsultille. Jos palvelu kuuluu ytimeen ja edellyttää pysymistä ajan tasalla yrityksestä, ulkopuolinen palveluntarjoaja voi olla kumppani, joka ajan myötä kehittää ja syventää suhdetta yritykseen.

Neljäs neljänne on kaikkein ongelmallisin. Ytimeen kuulumaton tehtävä, joka ei edellytä korkeaa asiantuntemusta usein ilmenee monessa paikassa samanaikaisesti, mutta määrältään niin pienenä, ettei se kannata kokopäivätoimista henkilökuntaa. Näille on tyypillistä, että ne pirstovat henkilökunnan aikataulun. Esimerkiksi tällaisesta on esitysten laatiminen, taulukkojen viilaaminen, tutkimukset ja projektien toistuvat hallintotehtävät. Nykyaikainen teknologia mahdollistaa näiden helpon ulkoistuksen tehtävään erikoistuneelle taholle missä päin tahansa maapallolla.

Neljäs ja viimeinen periaate yksinkertaisen organisaation muodostamiseen on hierarkisten kerrosten vähentäminen. Se merkitsee, että yhdelle esimiehelle

raportoivien alaisten määrä kasvaa ja esimiehen ohjaukseen kuuluvien määrä kasvaa.

Aikoinaan suorien alaisten määrän optimina pidettiin viidestä seitsemään.

Nykyään tilanne on hiukan toinen. Enää esimiehen ei tarvitse samassa määrin kontrolloida alaisiaan, joten alaisia voi olla enemmän. Kun esimiehet keskittyvät luomaan arvoa, voi alaisten määrä on huomattavasti suurempi. Alaisten määrän lisäämisellä on myös vaikutus, että esimies ei ehdi kontrolloida, vaan esimiehen on pakko alkaa luoda arvoa mm strategiaa kehittämällä, lisäämällä asiakaskontakteja, parantamalla prosesseja ja valmentamalla.

Mitä mieltä olet tästä artikkelista? Olisiko tästä hyötyä jollekin, jonka tunnet?

Kerro mielipiteesi, parannusehdotuksesi tai oletko jostain asiasta erimieltä.

Ota yhteys puhelimella 040 5509200 tai s-postilla heikki.luoma@actional.fi

Heikki Luoma
Actional Oy