

# Sakkaako hienon strategiasi toteutus?

Heikki Luoma  
Actional Oy



Olet ehkä lukenut, että strategian toteuttaminen on vaikeampaa kuin strategian laatiminen. Tavallaan siinä on totta, koska strategian laatiminen paperityönä on yleensä paljon helpompaa, kuin paperille (tai power point -kalvoille) kuvattujen ranskalaisten viivojen muuttaminen teoiksi.

Varsinainen ongelma on, että strategian laatiminen ja sen toteutus ovat erillisiä siiloja. Ylin johto laatii strategian, jonka se antaa organisaation alemmille tasoille toteutettavaksi ja lopulta strategia toteutus on asiakasrajapinnassa olevan myyjän, asiakaspalvelijan ja toimituksesta vastaavien varassa.

Kun strategian toteutus sakkaa, niin eikö kyse ole samasta kuin Suomen urheilupomojen selittelyt Euroopanmestaruuskisojen huonosta mitalisaaliista?

Strategia ei voi olla hieno, jos sen tulos on nolla.

Perusvika on strategian laadinnan ja toteutuksen erillisyydessä. Toiset valitsevat mitä tehdään ja toiset tekevät mitä käsketään. Paitsi etteivät käsketyt tee kuten käsketään tai eivät edes tajua mitä pitäisi tehdä.

Eräässä suomalaisessa olutpanimossa strateginen tavoite oli saavuttaa 35 %:n markkinaosuus kolmessa vuodessa. Strategisen tavoitteen toteuttamiseksi laadittiin karkeat myynti- ja markkinointisuunnitelmat neljännesvuosille. Ne kommunikoitiin aluepäälliköille, jotka kommunikoivat suunnitelmat edustajille. Palaute suunnitelmien toteuttamisen tuloksista koostettiin neljännesvuosittain viikkotason seurannoista. Asiakasrajapinnasta kerätty feed-back oli pohjana uusille suunnitelmille.

Tuloksena oli, että kyseinen panimo saavutti markkinaosuustavoitteen vain vuodessa kolmen vuoden sijaan.

Strategian toimiva toteuttaminen on sidoksissa myös rakenteeseen. Vanha englanninkielinen sanonta on structure follows strategy - rakenne seuraa strategiaa. Ensin määritellään strategia ja sitten sen toteuttamiseen sopiva rakenne.

Valittavasti käytännön yritysmaailmassa tilanne on usein täysin päin vastoin. Monet yritykset määrittelevät ensin rakenteen ja sitten strategian, joka ei soviakaan rakenteeseen.

Syy on usein hyvin inhimillinen.

Yrityksessä on vanhoja työntekijöitä, joilla on vahvuudet, heikkoudet ja persoonalliset ominaisuudet, joihin yritysjohto sovittaa rakenteen. Rakenne ei seuraakaan strategiaa, vaan työntekijöiden persoonallisuuksia. Ajan mittaan tällaisella perusteella laadittu rakenne johtaa tehottomuuteen (strategia ei toteudu tuottavasti), sekaannuksiin (miksi jotkut eivät osallis strategian toteuttamiseen?) ja organisaatio monimutkistuu.

Yritysjohto ei halua menettää hyviä ihmisiä, tai pakottaa heitä asemiin, jossa he joutuisivat taistelemaan strategian toteuttamiseksi, joten johto päättää muokata organisaation sellaiseksi, joka palvelee työntekijöiden mukavuusaluetta.

Eräs tapa käsitellä persoonallisuuksien pohjalta tehtyä rakennetta, on palkata uusi henkilö toteuttamaan strategiaa ja keksiä vanhalle persoonalle rooli, jossa hän ei ole strategian toteuttamisen tiellä.

Jos organisaatiollasi on vaikeuksia toteuttaa strategiaa, niin pysähdy hetkeksi ja mieti, onko organisaation rakenne mahdollisesti suunniteltu kiertämään päälliköiden

henkilökohtaisten ominaisuuksien rajoitukset.

Pitkän päälle on molemmille - yritykselle ja sen johdolle sekä henkilölle itselleen parasta, että löytyy molempia tyydyttävä ratkaisu mieluummin pian kuin monta vuotta kestävä turhautumisen jälkeen.

-----

Mitä mieltä olet tästä artikkelista? Saitko idean, jonka voit toteuttaa? Kerro mielipiteesi, parannusehdotuksesi tai oletko jostain asiasta erimieltä. Ota yhteys puhelimella 040 5509200 tai s-postilla [heikki.luoma@actional.fi](mailto:heikki.luoma@actional.fi)

Jos tunnet omassa organisaatiossasi tai muualla henkilön, joka voi hyötyä tästä artikkelista, niin voit lähettää artikkelin hänelle.

Jos ajattelet, että Actional Oy saattaisi olla jollain tavalla avuksi, ota yhteys tapaamisen sopimiseksi.

Heikki Matias Luoma

Actional Oy