

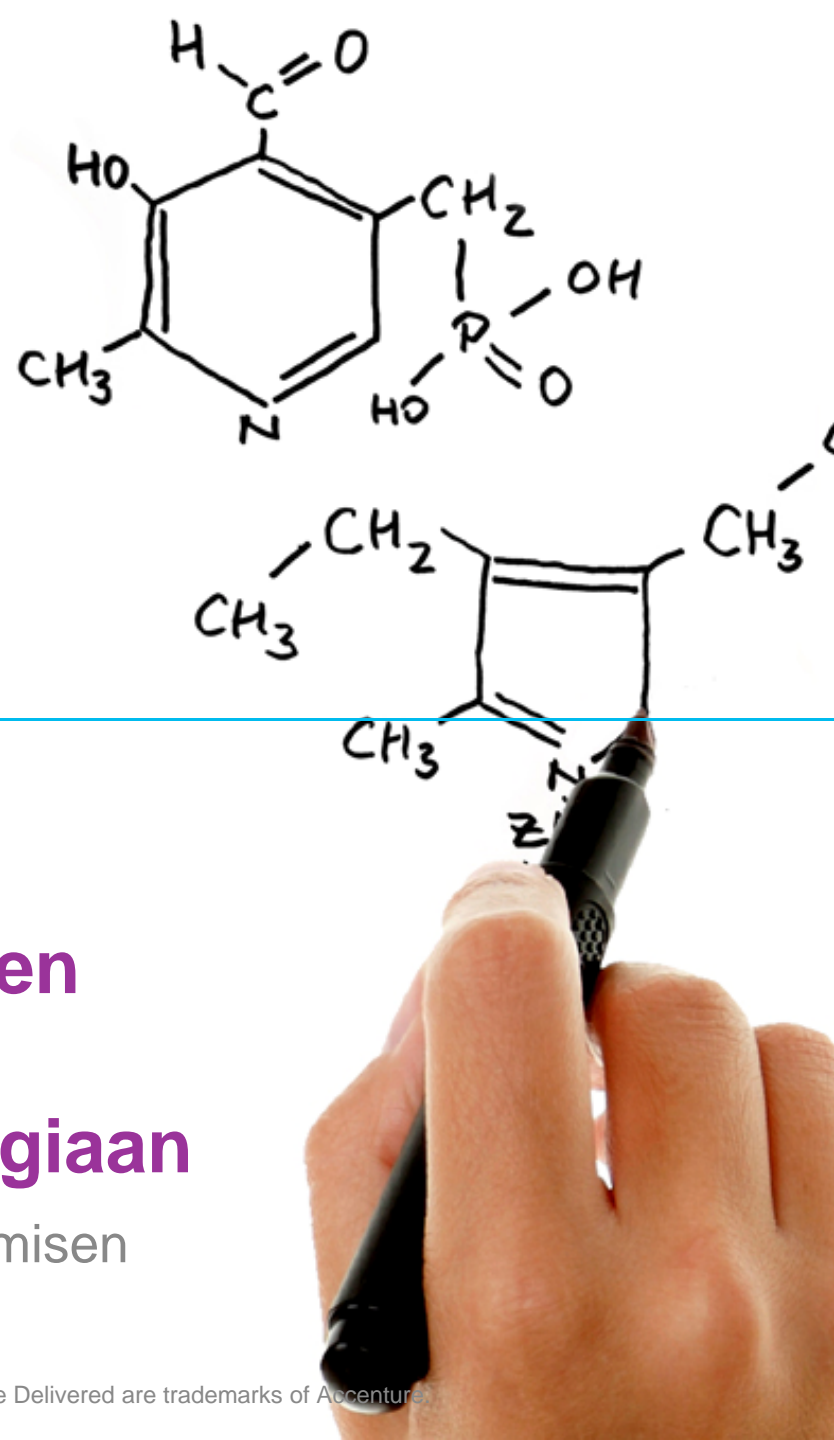
accenture

*High performance. Delivered.*

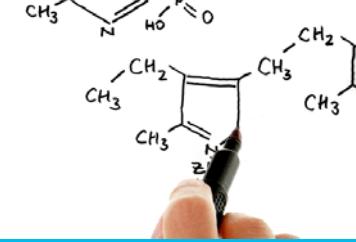


## Talousjohtamisen linkittäminen yrityksen strategiaan

Strategisen talousjohtamisen  
foorumi, 25.8.2011



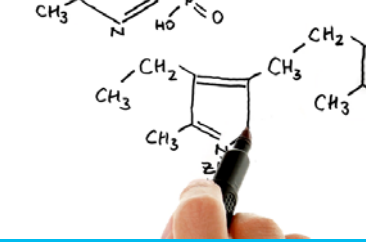
# Jani Kelloniemi



## Kokemukseni:

- Accenturen Suomen strategiakonsultoinnin yksikön vetäjä
- Yrityskaupoista ja kasvustrategioista Pohjoismaissa vastaava johtaja
- 13 vuotta ylimmän liikkeenjohdon strategiakonsultoinnissa
- Viime vuosina useita projekteja liittyen talousjohdon linkittämiseen strategian muodostamiseen

# Näyttäisi olevan ajankohtaista...



## THE WALL STREET JOURNAL.

### The Wall Street Journal, CFO Network's top-5 priorities, June 2011

The WSJ assembled leading chief financial officers from some of the world's largest companies to discuss the most pressing issues facing their companies today in corporate finance

#### 1. Become a strategic CFO

- The CFO must become **deeply involved in the strategic direction of the firm**
  - Providing a **framework to guide strategic discussions**
  - Being included in all strategic sessions, and **drawing upon a strategic finance support team** within the CFO's organization. Make all operational units part of the process.

#### 2. Drive value through capital allocation

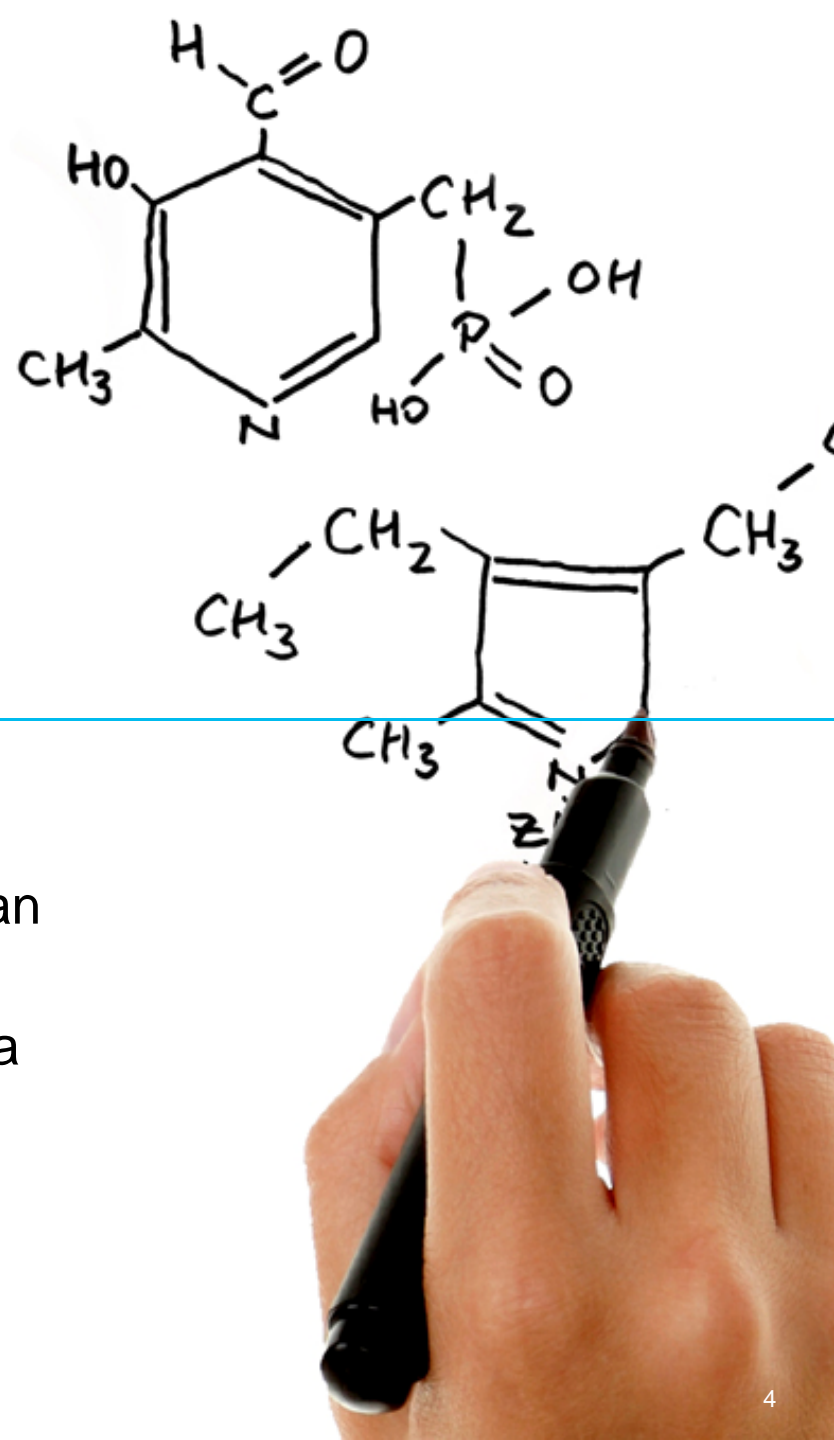
#### 3. Develop a financial leadership pipeline

#### 4. View cash as a strategic tool

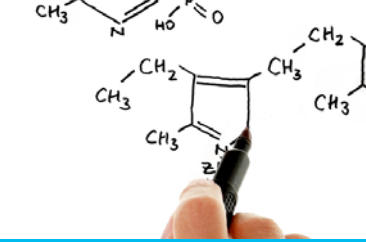
#### 5. Provide short-term and long-term balance

## Talousjohtamisen linkittäminen yrityksen strategiaan

- Mikä on hyvä strategia?
- Mikä on talousjohtajan rooli hyvän strategian suunnittelussa ja toimeenpanossa?
- Miten auttaa strategian toimeenpanossa ja seurannassa?



# Vaikka kaikki eivät ole sitä mieltä, onnistuneen strategian edellytykset voidaan johtaa sotilasstrategioiden periaatteista ...



## Yhdysvaltain armeijan kenttäohjesääntö

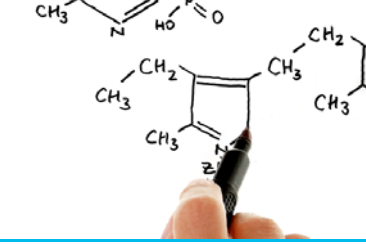
- 1 Objective (clearly defined, decisive, and attainable objective)
- 2 Offensive
- 3 Mass (Concentrate combat power at the decisive place and time)
- 4 Economy of Force
- 5 Maneuver (flexible application of combat power)
- 6 Unity of Command
- 7 Security (Never permit the enemy to acquire an unexpected advantage)
- 8 Surprise
- 9 Simplicity

## ... ja miten se kääntyy liiketoimintaan

### Strategia(n) täytyy:

- 1 Sisältää selkeä, haastava mutta saavutettavissa oleva tavoite
- 2 Olla proaktiivinen ja ennakkoasenteeton
- 3 Toimeenpanna oikeaan aikaan ja keskittää resurssit sinne missä niillä on merkitystä
- 4 Olla joustava, herkästi reagoiva ja tiedostaa riskit
- 5 Olla yhteisesti ymmärretty ja jalkautettu
- 6 Perustua tietoon, joka vain teillä on
- 7 Olla yksinkertainen toteuttaa

# Vain harvat strategiat noudattavat näitä periaatteita – tyypilliset ongelmakohdat ovat tavoitteissa ja puolueellisissa oletuksissa



## Strategia(n) täytyy:

- 1 Sisältää selkeä, haastava mutta saavutettavissa oleva tavoite
- 2 Olla proaktiivinen ja ennakoasenteeton
- 3 Toimeenpanna oikeaan aikaan ja keskittää resurssit sinne missä niillä on merkitystä
- 4 Olla joustava, herkästi reagoiva ja tiedostaa riskit
- 5 Olla yhteisesti ymmärretty ja jalkautettu
- 6 Perustua tietoon, joka vain teillä on
- 7 Olla yksinkertainen toteuttaa

Tavoitteet eivät ole riittävän haastavia ("kasvetaan markkinoiden mukana")

Puolueelliset käsitykset, perustuen yrityksen kokemuksiin ('me tiedämme tämän')

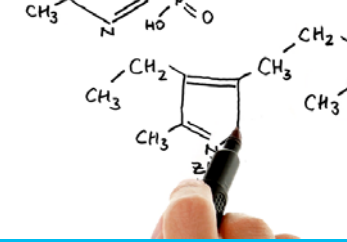
Kaikkien kukkien annetaan kukkia eikä fokusoida tarpeeksi

Strategian jalkauttaminen ontuu (vain ylin johto ymmärtää sen)

Perustuu kolmannen tahon (markkina) tutkimuksiin, ei omaan näkemykseen (muutkin tietävät sen)

Ihmiset eivät ymmärrä miten heidän oma työnsä liittyy strategian toteutukseen

# Kuulostaa yksinkertaiselta?



Talousjohtajan rooli – missä sinä olet?

**Eteenpäin  
katsova**



- Liikkeenjohtaja
- Ennustava analytiikka
- Mitä pitäisi tehdä, ei ”mitä on tapahtunut”
- Liiketoiminnan kehittäminen ja eteenpäin vieminen

**Sisäänpäin  
katsova**

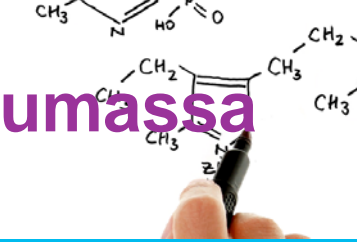
- Vastaa vain taloustoiminnoista
- Keskittyy numeroiden murskaamiseen ja talouden kehittämiseen

**Ulospäin  
katsova**

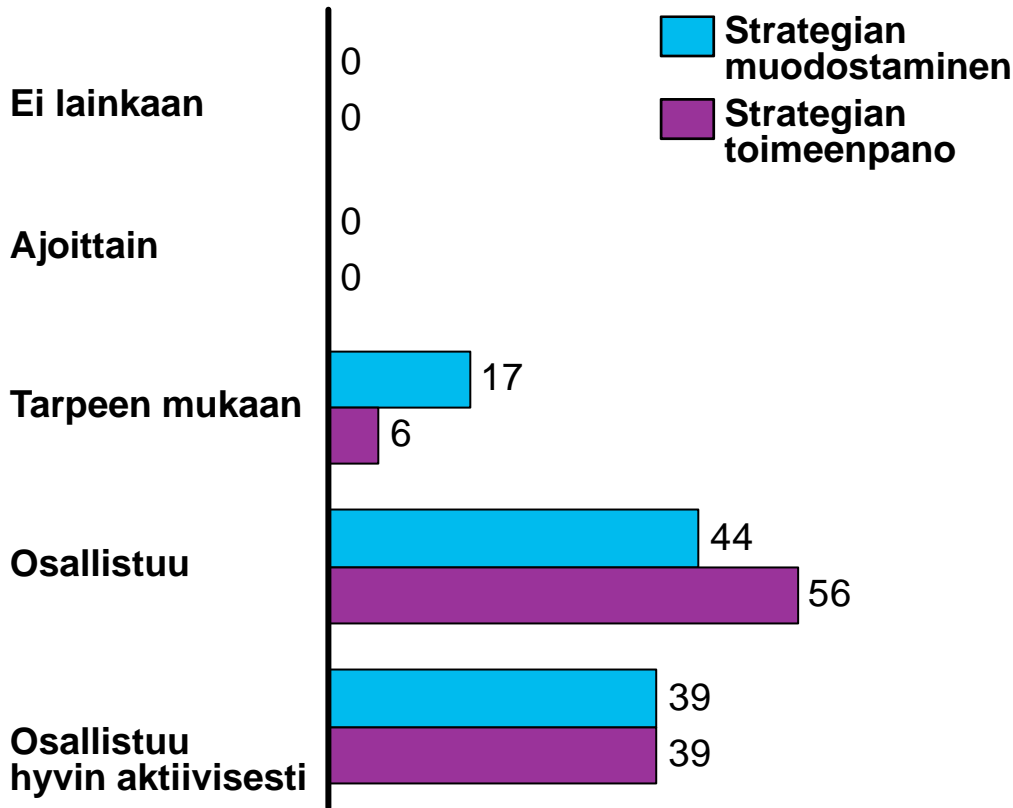
**Taaksepäin  
katsova**

# Talousjohtajan rooli strategiatyössä on muuttumassa

– erityisesti strategian toimeenpanossa



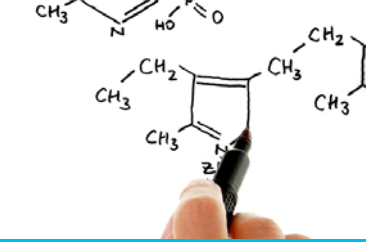
## Talousjohtajan osallistuminen strategian muodostamiseen ja toimeenpanoon



**Talousjohtajat ovat ottamassa laajempaa roolia organisaatioidensa strategiatyöstä:**

- Talousjohtajat näkevät roolinsa olevan muutoksen alla – he osallistuvat aiempaa enemmän strategian muodostamiseen ja toteuttamiseen
- Talousjohtajan rooli on kriittinen strategian toimeenpanossa, mikä korostuu erityisesti organisaatiomuutosten yhteydessä

# Miten sinä voit talousjohtajana auttaa toimitusjohtajan strategiatyötä?



## Strategia(n) täytyy:

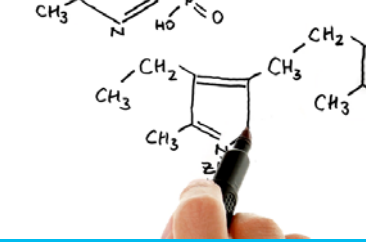
- 1 Sisältää selkeä, haastava mutta saavutettavissa oleva tavoite
- 2 Olla proaktiivinen ja ennakoasenteeton
- 3 Toimeenpanna oikeaan aikaan ja keskittää resurssit sinne missä niillä on merkitystä
- 4 Olla joustava, herkästi reagoiva ja tiedostaa riskit
- 5 Olla yhteisesti ymmärretty ja jalkautettu
- 6 Perustua tietoon, joka vain teillä on
- 7 Olla yksinkertainen toteuttaa

Varmista, että strategian muodostamisessa on tukena riittävästi ulkopuolista näkemystä ja *puolueetonta tietoa*

Liitä eri strategiset vaihtoehdot toteutuneisiin tuloksiin ”trigger points” (taloudellisiin ja ei-taloudellisiin)

Analytiikan, (markkina)tutkimuksen ja oman (ei julkisen) tietopohjan tärkeys

# Strategian toteuttaminen ja seuranta on kriittistä, mutta miksi se on niin vaikeata?



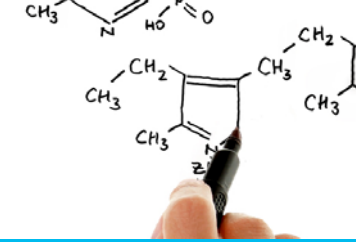
Siiloutunut raportointi

Mittarit keskittyneet ulkoisiin, taloudellisiin ja taaksepäin katsoviin

Tietojärjestelmien ja – ympäristöjen monimutkaisuus

- Fokus taloudellisissa mittareissa; hyvin vähän johtavia indikaattoreita
- Vaikea tunnistaa onko strategia toteutumassa (ja onko se toteutumassa hyvin)
- Johtoryhmät tekevät päätöksiä puutteellisen tiedon puitteissa – kriittinen tieto usein myöhässä
- Päätöksenteko pohjautuu useisiin erillisiin ja usein manuaalisiin raportteihin

# ”Enterprise performance management” – ajattelu auttaa strategian toteuttamisessa



Strategian ja yrityksen suorituskyvyn johtamisen (EPM) tiivis yhdistäminen on avain menestykseen; **70% organisaatioista joilla on formaali prosessi strategian johtamiseen suoriutuvat vertaisryhmäänsä paremmin**

## Kuitenkin:

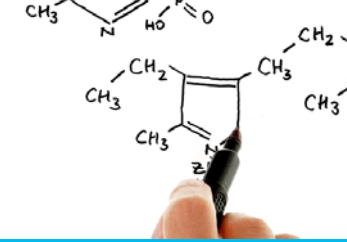
- 60% yrityksistä ei linkitä budjettia strategiaansa
- 70% johdon kannustimista ei ole sidottu strategiaan
- 85% johtoryhmistä keskustelee yrityksen strategiasta alle tunnin kuukaudessa
- 95% työvoimasta ei ymmärrä yrityksensä strategiaa

## Talousjohdon rooli strategian toimeenpanossa

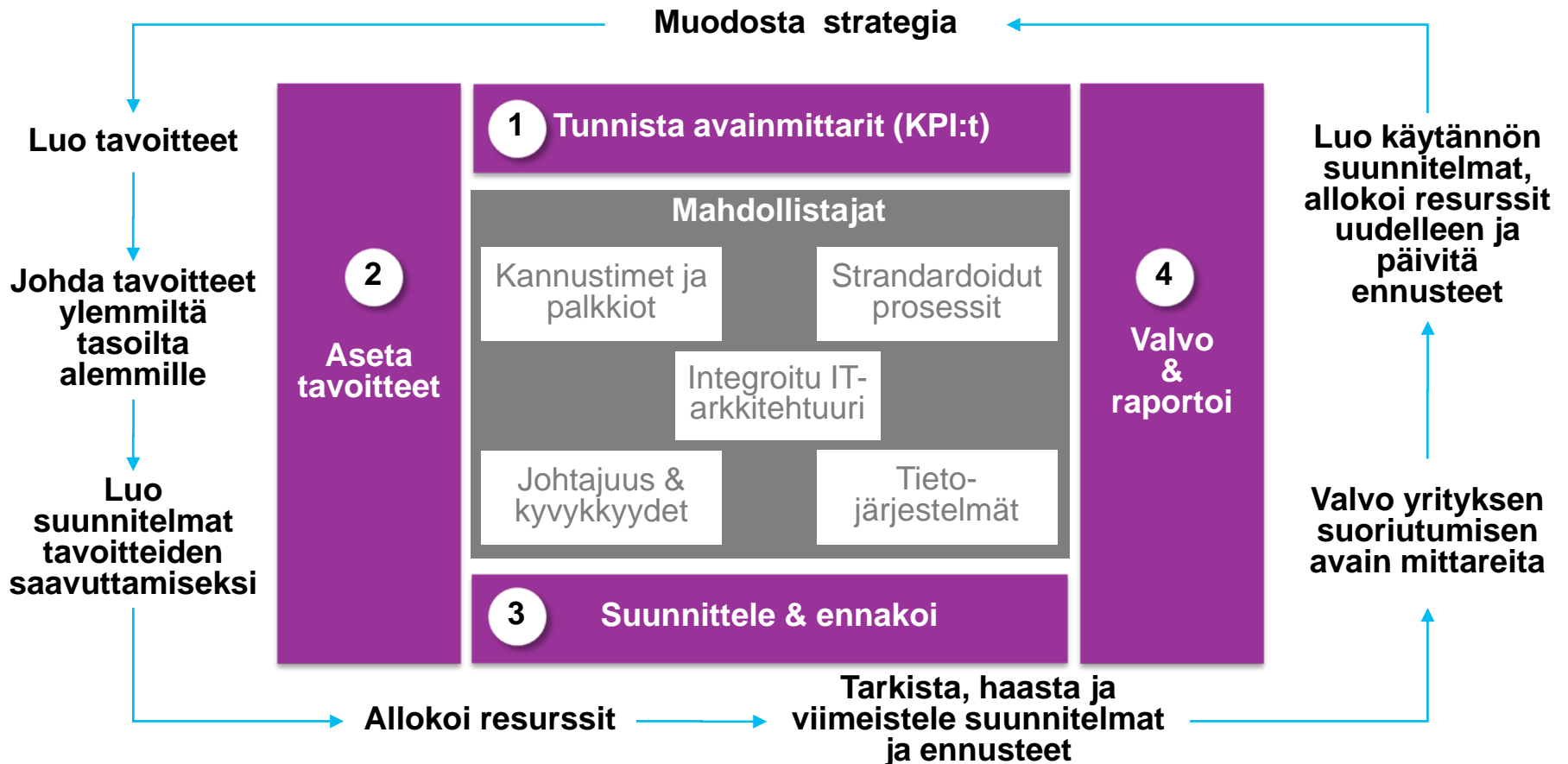
- Yhdistä strategian tavoitteet budjetteihin
- Luo strategiaa tukevat palkitsemisjärjestelmät – varmista tavoitteiden järjestelmällinen laskeutuminen koko organisaation läpi (cascading targets)
- Muokkaa nykyisiä mittareita ja raportointia strategian pohjalta – hae oikeat johtavat indikaattorit jokaiselle tasolle

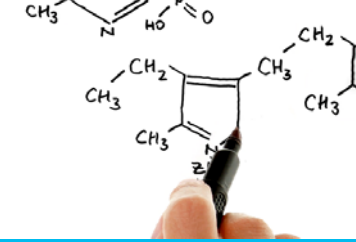
Lähde: Conference Board and CEO Survey results 2008, 2009,  
Lähde: Dr David P Norton, Harvard Business School

# EPM on mahdollinen linkki strategian muodostamisen ja toteuttamisen välissä



## Yrityksen suorituskyvyn johtaminen (enterprise performance management)





## Tiivistetysti:

**Kun strategiaa ollaan luomassa, auta johtoryhmääsi keräämään oma tietopohjanne – teidän on tiedettävä jotain mitä muut eivät tiedä**

**Tämän lisäksi varmista, että johtoryhmä käyttää päätöksenteon pohjana puolueetonta ja harhatonta tietoa**

**Muokkaa nykyisiä mittareita ja raportointia strategian pohjalta**

**Yhdistä strategian tavoitteet budjetteihin, varmista niitä tukevat palkitsemisjärjestelmät ja liitä eri strategiset vaihtoehdot toteutuneisiin tuloksiin ”trigger points”**

**Sisäänpäin ja taaksepäin katsomisen sijasta käytä yli 50% ajastasi eteenpäin ja ulospäin katsomiseen; varmista että tämä tapahtuu myös johdon raportoinnissa**

# Kysymyksiä?

