

## Analyysit strategiatyössä

Tieto, informaatio, on vain raaka-ainetta strategiatyössä. Eri lähteistä hankittu tieto ei sinänsä ole vielä mikään analyysi. Tietoa on itse asiassa joskus aivan liikaakin, elämmehän tietoyhteiskunnassa. Ei turhaan puhuta suorastaan "infoähkystä". Avainasia onkin kaiken tämän tiedon järkevä hallinta ja strategiatyön kokonaisuutta ajatellen **tiedon analysointi**.

Tiedon analysoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaiken hankkimamme tai vastaanottamamme tiedon (informaation) hallintaa, oleellisen karsintaa tietomassasta ja tämän jalostamista, yhdistelyä ja järjestämistä omiin tarkoitukseen sopivaksi. Analyysit pyrkivät kuvaamaan ilmiötä (esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymistä) monista erilaisista näkökulmista. Analyysivaiheessa mukana pitää olla myös iso annos luovuutta, jotta löytäisimme uusia tarkastelukulmia. Esimerkiksi asiakkaiden ja asiakkaisiin liittyvien tekijöiden tarkastelu mahdollisimman monesta eri suunnasta tuo usein esiin uusia mahdollisuusaiheita. Tarkoitus on pystyä kuvaamaan mahdollisimman hyvin ilmiötä tai asioita laadullisesti ja määrällisesti ja samalla "näkemään metsän puilta". Etsimme vastauksia kysymyksiin: Mitä tämä tieto tarkoittaa meidän kannaltamme? Mikä tieto on olennaista yrityksen toiminnassa? Miten voimme muuttaa tiedon yrityksen menestystekijöitä tukevaksi osaamiseksi? **Analyysi on paitsi tietojen järjestelyä ja yhdistelyä, ennen kaikkea tähän liittyvää ajattelua.**

Analyysi on strategisen ajattelun kriittinen lähtökohta (Ohmae). Jotta strateginen ajattelu toimisi luovasti, se tarvitsee hyvän ja ongelmiin pureutuvan analyysin virikkeekseen. **Hyvään analyysiin tarvitaan strategista ja uteliasta mieltä, joka tekee oikeat kysymykset ja ilmaisee ne ratkaisuhakuisina. Hyvä analyysi luo pohjan hyvälle strategialle.**

Analyysien tavoitteena on

- luoda hyvä perusta strategioiden valinnoille ja tavoitteiden asettamiselle, saada aikaan uusia ideoita ja tuoreita näkemyksiä,
- luoda avainhenkilöiden yhteinen näkemys ympäristön ja yrityksen nykytilasta ja kehittämisestä. Henkilöstöllä pitää olla jaettu näkemys toimintaympäristöstä ja yrityksen tilanteesta.

Lisäksi, kuten edellisessä luvussa todettiin, analyysivaihe on tärkeä osa yrityksen strategiatyöhön liittyvää oppimisprosessia.

Analyysien tehtävänä ei ole niinkään aina kertoa tarkalleen, mitä tai missä, vaan pikemminkin antaa asioille perspektiiviä, koska ongelman tarkastelu ja parempi ymmärtäminen voi osoittautua paljon tärkeämmäksi kuin ratkaisun esittäminen. Ensimmäinen vaihe strategisessa ajattelussa onkin löytää tilanteen kriittinen kohta. Ongelman ratkaisussa on tärkeää alussa muotoilla kysymys tavalla, joka helpottaa ratkaisun löytymistä. Ratkaisuhakuisia kysymyksiä voidaan muotoilla vain, jos kriittinen asia on paikallistettu ja todella ymmärretty. Silloin kun ongelmat on määritelty huonosti tai ymmärretty epämääräisesti, ihmisen luova mieli ei työskentele terävästi. Tästä syystä ongelman tärkeiden kohtien eristäminen eli kriittisen asian määrittely, on tärkeintä ratkaisun löytämiselle.

## Modulcon Oy: Maaliskuu 2005

Kannattaa pitää myös mielessään Albert Einsteinin sanat: "Emme voi ratkaista eteemme tulevia tärkeitä ongelmia samalla ajattelun tasolla, jota käytimme luodessamme näitä ongelmia." Hän on myös sanonut, että tietämisen tilassa oppiminen on mahdotonta. Oppimista tapahtuu silloin, kun haluamme asettua *en tiedä* -olotilaan. Kun olemme *tiedän*-olotilassa, me joko rajoitamme oppimispotentiaaliaamme tai jätämme sen kokonaan käyttämättä.

### Mitä analyysejä tarvitaan?

Analyysien tarve lähtee strategisen kolmion näkökulmista (asiakkaat ja markkinat, kilpailu ja kilpailijat, yritys ja sen osaaminen). Kun nykyään puhutaan tasapainoisesta johtamisesta, myös analyyssien tekemisessä on järkevää noudattaa samaa periaatetta. Analyysien tulee olla tasapainoisessa suhteessa strategisen kolmion eri osa-alueisiin, koska niillä on kiinteä riippuvuus toisistaan.

Ennen analyyssien käynnistämistä kannattaa etukäteen pyrkiä määrittelemään tärkeimmät **ongelma-alueet** (Missä me olemme menettäneet markkinaosuuttamme?) tai ennen kaikkea **mahdollisuusalueet** (Mihin meidän kannattaa suunnata markkinointiponnistelumme tulevaisuudessa kasvattaaksemme myyntiämme ja kannattavuuttamme?). Muuten on olemassa vaara, että keräämme ja analysoimme sinänsä ehkä mielenkiintoista tietoa, jolla ei kuitenkaan ole järkevää käyttöä liiketoimintamme suuntaamisessa ja avainratkaisuisissa.

Analyysejä voidaan erottaa kolmenlaisia: asiakas- ja markkina-analyysit, kilpailuanalyysit (ympäristöanalyysit, kilpailija-analyysit) ja yritysanalyysit (organisaatioanalyysit, sisäiset analyysit). Kilpailuanalyyseistä ja asiakasanalyyseistä käytetään myös nimitystä ulkoiset analyysit.

Lisäksi on järkevää ja tarpeellista tehdä analyyseistä yhteenvetoja, puhutaan niin sanotuista yhteenvetoanalyyseistä. Ne ovat strategian tarkasteluanalyysejä (analyysit, joissa tarkastellaan yritystä, sen ympäristöä ja sen strategiaa kokonaisuutena ja niitä yhdistäen). Itse asiassa kysymys on kuitenkin tavallaan analyyssien analyysista, prosessista, jossa pyrimme katsomaan asioita pelkistetympin, ikään kuin kauempaa ja korkeammalta. Tasapainoon kuuluu myös menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden tarkastelua analyyssien yhteydessä. Usein käy niin, että epävarmuuden lisääntyessä yritykset katsovat lähemmäksi ja lähemmäksi. Sen sijaan pitäisi katsoa kauemmaksi, jotta epävarmassa tilanteessa pystyy tekemään valintoja.

Analysointimenetelmiä on todella paljon, mutta kaikkien mahdollisten menetelmien paljouden ei pidä antaa hämätä. **Pk-yritys pärjää varsinkin strategiatyöskentelyn alkuvaiheessa mainiosti vain muutamalla hyvin valitulla oleellisella menetelmällä.** Aikaisemmin tehdyn esityön perusteellahan on jo määriteltä, mitkä ovat ne tärkeät osa-alueet, joihin liittyvä tieto on tärkeää. Nyt on vain löydettävä ne tekniikat, joilla kerätty tieto saadaan parhaiten palvelemaan muotoon. Eikä kysymys ole pelkästään tekniikoista. Tässä vaiheessa tarvitaan myös luovuutta, uusia tapoja tarkastella asioita ja kykyä nähdä asioiden läpi.

---

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