

STRATEGIA ON TEKOJA

(Move On! Fintran sidosryhmälehti 2/2005; teksti: Irja Nurmi-Rättö)

Pk-yrityksen strategia poikkeaa suuryrityksen strategiasta, mutta kummallakin sellainen on. Joko tietoisesti tehty tai tiedostamatta toimiva. Strategiatyön aloittaminen merkitsee pysähtymistä hetkeksi, mutta strategia itse elää jatkuvasti.

Kaikki yritysjohtajat eivät välttämättä miellä strategia-käsitettä samalla tavoin eikä yksiselitteistä vastausta kysymykseen 'Mitä strategia tarkoittaa' ole olemassa. Strategian tärkeimmät piirteet ovat kuitenkin suuntautuminen tulevaisuuteen, yrityksen jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin.

- Yksi parhaista ja yksinkertaisimmista määritelmistä strategialle on, että se on keinovalikoima yrityksen päämäärien saavuttamiseksi. Tällöin strategiatyöksi voidaan sanoa kaikkea sitä toimintaa, mitä yrityksessä tehdään näiden keinojen löytämiseksi, kehittämiseksi ja toteuttamiseksi, sanoo pian 30 vuotta konsulttina ja valmentajana pk-yrityksissä toiminut Matti Hakanen.

Strategian luomista ja toteuttamista ei voi erottaa toisistaan. Strategianluominen sisältää kaikkea sitä työtä, mitä hyvään johtajuuteen sisältyy muutenkin: tiedon hankintaa ja analysointia, visiointia, vaihtoehtojen muodostamista ja valintoja, suunnittelua ja tavoitteiden asettamista ja osaamisen kehittämistä sekä työntekijöiden motivointia ja sitouttamista yhteisiin päämääriin.

Analyysit määräävät suunnan

Milloin strategiatyötä tarvitaan? Ketkä sitä tarvitsevat? Matti Hakasen mielestä kaikki, jotka haluavat itse ohjata liiketoimintansa suuntaa. On kuitenkin tilanteita, joissa hälytyskellojen pitäisi soida ja joissa yritys tarvitsee erityisesti lisää aikaa ja voimavaroja strategiatyöhön.

Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi yrityksen toimintaolosuhteissa, markkina- tai kilpailutilanteessa tapahtuvat olennaiset muutokset, toiminnan kansainvälistymistä suunniteltaessa tai kun nykyinen liiketoiminta ei tarjoa enää mahdollisuuksia kasvulle ja kannattavuudelle ja yrityksessä on jo tunnistettavissa aikaisia kriisin merkkejä.

- Jotta strateginen ajattelu toimisi luovasti, se tarvitsee hyvän ja ongelmiin pureutuvan analyysin virikkeekseen. Strategisten analyysien tavoitteena on luoda hyväperusta strategioiden valinnoille ja tavoitteiden asettamiselle sekä luoda yhteinen näkemys avainhenkilöiden keskuudessa ympäristön ja yrityksen nykytilasta ja kehitymisestä, Matti Hakanen toteaa. Ennen analyysien käynnistämistä on hyvä määritellä yrityksen tärkeimmät ongelma-alueet ja ennen kaikkea mahdollisuusalueet, jotta kerättävä ja analysoitava tieto varmuudella palvelee liiketoiminnan avainratkaisujen löytymistä.

- Analysointimenetelmiä on paljon, mutta määrän ei pidä antaa hämätä. Pk-yritys pärjää varsin strategiatyöskentelyn alkuvaiheessa mainiosti vain muutamalla hyvin valitulla menetelmällä. Lisäksi tarvitaan luovuutta, uusia tapoja tarkastella asioita ja kykyä nähdä

Modulcon Oy: Helmikuu 2008

asioiden läpi, Hakanen opastaa. Perinteinen SWOT-analyysi on edelleen hyvä menetelmä kaivaa esiin yrityksen vahvuudet, joiden varaan tulevaisuutta kannattaa rakentaa ja toisaalta heikkoudet, jotka korjaamalla esteet menestyksen tieltä voidaan raivata. Listaamalla vielä mahdollisuudet ja uhat perusta strategisille linjauksille on valmis.

Pysähtyminen auttaa alkuun

Yrityksen menestymiseen vaikuttaa ratkaisevasti se, miten hyvin yrityksen johto ymmärtää toimintaympäristönsä muutoksia. Yksikään strategia ei ole ikuinen, vaan yrityksen toimialan muuttuvat tilanteet vaativat juuri niihin sopivaa tapaa tehdä strategiatyötä ja tietysti myös strategiaa.

- Pk-yrityksen kannattaa aloittaa pysähtymällä ja arvioimalla yrityksen sen hetkinen suhde ympäristöönsä ja tulevaisuuden näkymiinsä. Maailma muuttuu ja myös yrityksen strategiaa on jatkuvasti tarkistettava ja muutettava, jos yritys haluaa kasvaa ja pysyä kannattavana. Jatkuvaan muutokseen vaikuttavat ennen kaikkea tieto- ja viestintätekniikan nopea kehitys, verkostoituminen ja globalisoituminen, Matti Hakanen sanoo.

Yritysjohdon tulee arvioida myös henkilöstön osaamista ja valmiuksia osallistua strategiatyöhön. Henkilöstön mukaan saaminen ja sitä kautta strategian "arkipäiväistäminen" on hyvä keino sitouttaa työntekijät yrityksen strategian toteuttamiseen ja sitä kautta päämäärien saavuttamiseen.

- Henkilöstön mukaan saamisen lisäksi strategiatyön onnistumisen perusedellytyksiä ovat näkemys sen tavoitteista ja painopistealueista sekä näiden perusteella mietitty tapa ja malli tehdä strategiatyötä. Eri toimialoilla vaikuttavat erilaiset strategiset tekijät, siksi strategiaa laadittaessa tai muutettaessa on aina ensin arvioitava, millaisilla ajattelumalleilla ja menetelmien painotuksilla strategiatyöhön ryhdytään, Matti Hakanen neuvoo.

Hän painottaa voimakkaasti sitä, että yrityksen on itse luotava strategiansa oman henkilöstön voimin. Strategiatyötä tehneet kollegat tai ulkopuoliset asiantuntijat ovat arvokkaita sparraajia, jotka estävät mm. liiallisisäänpäin kääntymisen, mutta itse strategiaa avustajat eivät voi laatia.

Kehitysaste näkyy strategiassa

Jokainen yritys tarvitsee strategian ja kaikilla yrityksillä myös on strategia. Se voi olla pienyrityksessä yrittäjäjohtajan tapa toimia tai suuren yrityksen pitkälle analysoitu, suunniteltu ja dokumentoitu liiketoimintamalli. Ei ole yhtä oikeata tapaa laatia strategia ja kuvata sitä, mutta kaikille yrityksille liiketoiminnan strategisten, kilpailukykyä ja kannattavuutta pitkällä aikavälillä parantavien, keinojen pohtiminen on yhtä tärkeää.

- Yrityksen kasvaessa ja kehittyessä sen tavat toimia kehittyvät, niin myös yrityksen tavat suunnitella toimintaansa ja pohtia tulevaisuuttaan. Erilaiset tavat, joita yritykset, yrittäjät ja yritysjohto käyttävät strategioidensa laatimiseen voidaan käytännön kokemusten perusteella ryhmitellä muutamaan perusmalliin. Näitä malleja esiintyy kaikenlaisilla ja – kokoisilla yrityksillä, joskin suunta on kehitysasteen mukaan pääosin pienistä suurempiin. Matti Hakanen kuvailee. Kehitysaste ei ota kantaa jonkun mallin paremmuuteen yksittäisen yrityksen käytössä. Se mikä sopii toiselle, voi olla täysin mahdoton

Modulcon Oy: Helmikuu 2008

toiselle. Kehitysaste kuvaa sitä, missä määrin mallissa käytetään hyödyksi strategia-ajattelussa hyväksi havaittuja menettelytapoja ja minkälaisia tuloksia niillä on käytännön kokemusten perusteella saatu aikaan.

- Mielenkiintoinen piirre kehityksessä ovat yrittäjämallin ja strategiatyömallinyhteiset piirteet. Molemmissa strategian laatimisessa painottuu joustavuus ja jatkuvuus. Mutta kuten yleensä mallien kohdalla, nämäkin ovat ideaaleja, joita harvoin esiintyy puhtaassa muodossaan todellisuudessa, Hakanen toteaa.

Viestintä toimeenpanon suden kuoppa

Olipa yrityksen strategia laadittu minkä tahansa mallin mukaan, pelkällä paperilla ei vielä saada mitään aikaan. Ratkaisevin ja haasteellisin vaihe on strategian toimeenpano ja siitä viestiminen henkilöstölle.

- Viestintä on olennainen osa strategian toimeenpanoa. Valitettavan usein yrityksen johdon strategisten suunnitelmien ja henkilöstön jokapäiväisen työskentelyn välillä on syvä kuilu, koska työntekijät eivät tunne ja ymmärrä strategiaa tarpeeksi syvällisesti eivätkä ole sitoutuneet siihen. Näin ollen he eivät myöskään toimi strategian mukaisesti, Matti Hakanen sanoo.

Hän korostaa, ettei yksikään työntekijä voi toteuttaa strategiaa työssään, ellei tunne strategian liittymäkohtia omaan työhönsä. Ymmärrys strategian merkityksestä on siten lähtökohta strategian toimeenpanolle. Henkilöstön on pystyttävä näkemään itsensä ja työnsä osana yritystä, muuten strategia saattaa jäädä vain ylimmän johdon askartelun tuotteeksi.

- Yritysjohdon tulisi käyttää strategian viestimiseen samoja keinoja kuin uuden tuotteen lanseeraukseen markkinoille. Strategiakoulutukseen on varattava tietty panos, samoin kuin tuotteen markkinointiin. Aikaa on käytettävä sen selvittämiseen, ovatko kaikki ymmärtäneet viestin, Hakanen painottaa.

Yritysjohdon antama esimerkki ja oma sitoutuminen ovat ratkaisevia strategian sanoman perillemenossa. Eikä kysymys ole pelkästään sanallisesta viestinnästä, eleet ja käyttäytyminen ovat selkeitä viestejä nekin.