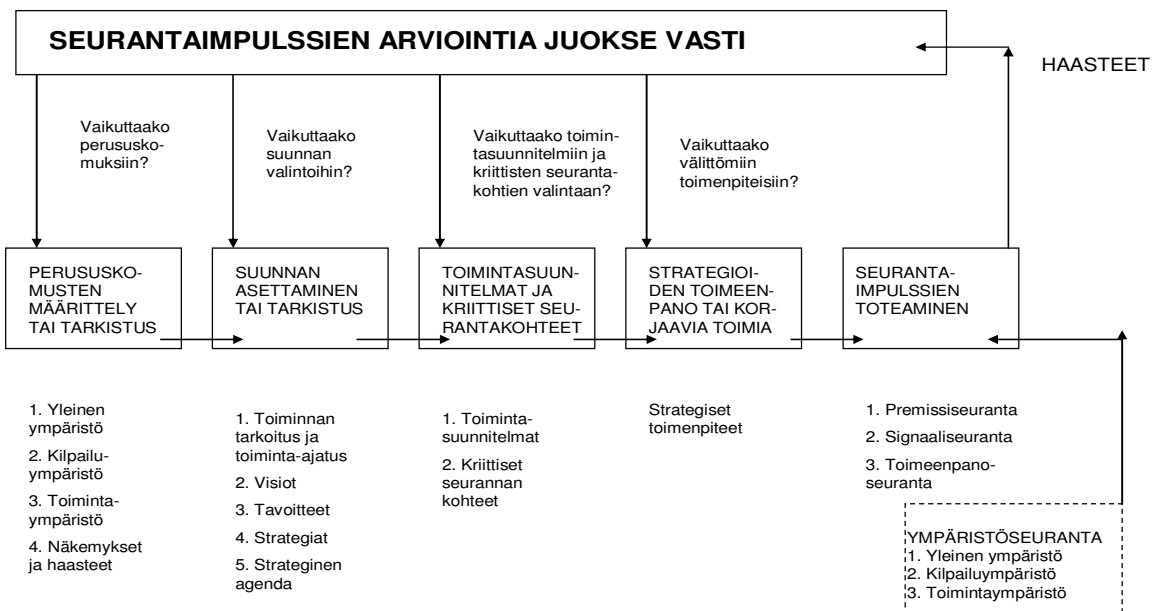


## Strategiatyön malleja

Strategiasta ja sen laatimiseen ja toimeenpanoon liittyvistä vaiheista ja osa-alueista on useita koulukuntia. Tässä artikkelissa esitellään lyhyesti eräitä suomalaisten tutkijoiden ja asiantuntijoiden kuvaamia tai kehittämiä strategiатыön tai strategiaproessin malleja. Ne perustuvat muualla maailmassa esiintyvien mallien ja koulukuntien soveltamiseen suomalaisessa elinkeinoympäristössä. Ja onkin totta, että strategiатыö (strategian laatiminen ja toimeenpano) on aina tiukasti sekä ympäristön että yrityksen kulttuurista, olosuhteista ja tilanteesta riippuvainen. Käytäntö tai malli, mikä sopii johonkin maahan tai yritykseen, ei välttämättä sellaisenaan sovi johonkin toiseen.

Jyrki Aholan väitöskirjassaan esittelemä strategiaproessi katsoo strategista johtamista suomalaisen suuren konsernin näkökulmasta. Väitöskirja on luonteensa mukaisesti hyvin perusteellinen ja käsittelee laajasti strategisen johtamisen avainkäsitteitä.

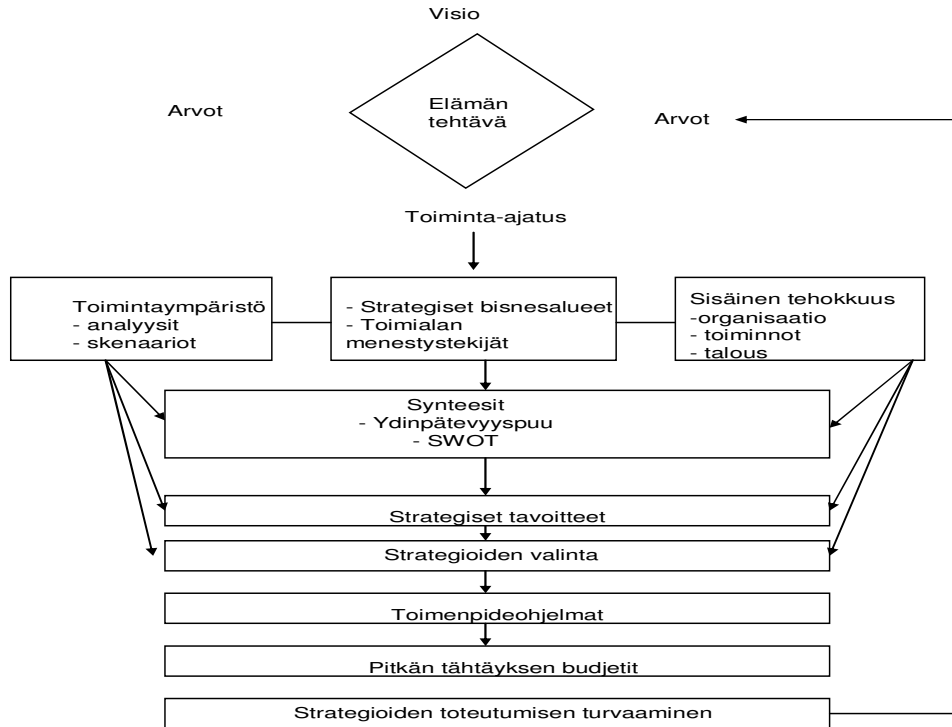
Strategiaproessin **Ahola** on tiivistänyt kuvion 1. mukaiseen malliin.



Kuvio 1. Jatkuva strategiaproessi (Jyrki Ahola1995)

Liikkeenjohdon konsultti Mika **Kamensky** lähtee omassa strategisen arkkitehtuurin mallissaan liikkeelle yrityksen elämäntehtävästä, mikä käsittää toiminta-ajatuksen, arvot ja vision. Kamenskyn strategiатыömallissa pannaan suuri paino strategisten bisnesalueiden analysointiin, määrittelyyn ja pohdintaan. Toinen paljon painoarvoa saava osa-alue

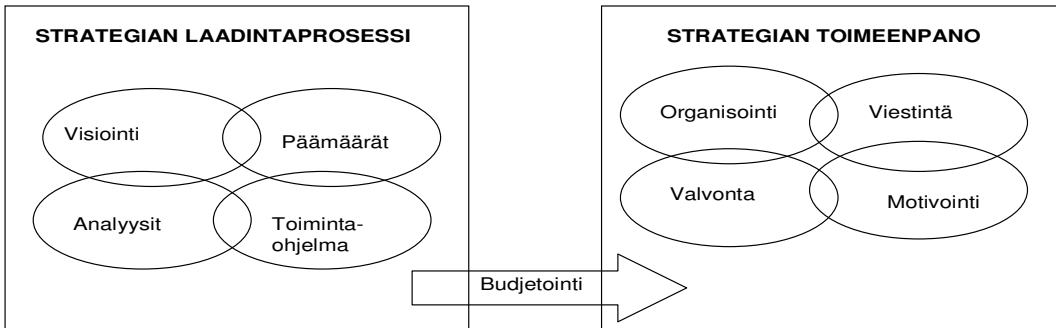
mallissa on erilaiset analyysit. Malli noudattelee muuten strategiakirjallisuuden perinteisiä valtavirtoja.



Kuvio 2. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2000)

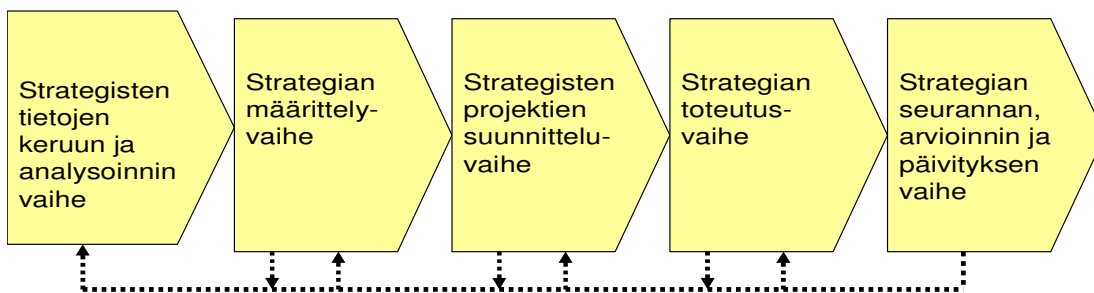
**Näsin ja Aunolan** teoksessa on tarkoitus kuvata yrityksen strategiaprosessien yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Siinä kuvataan ensin yrityksen strategiaprosessien yleisen teorian kehityskulku, kartoitetaan empiirisesti suomalaista käytäntöä ja lopuksi vedetään näistä yhteen strategian laadinnan ja toimeenpanon kokonaismallin hahmotelma. (kuviot 3).

Näsi toteaa, että suomalaisissa yrityksissä näytetään noudatettavan ainakin likimääräisesti teorian kehottamaa laadintaprosessin kaavaa (kuvan vasen puoli). Sen sijaan strategian toteutusprosessin kohdalla ei löydy yhtenäisiä käytäntöjä (kuvan oikea puoli)



Kuvio 3. Näsin strategiamalli (Näsi, Aunola 2001)

Periaatteessa hyvin yksinkertaisen strategiatyön mallin ovat esittäneet **Lindroos ja Lohivesi** (kuvio 4). Siinä strategiaprosessissa on vain viisi päävaihetta, jotka ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa (niin kuin yrityselämässä kaikki aina ovat).



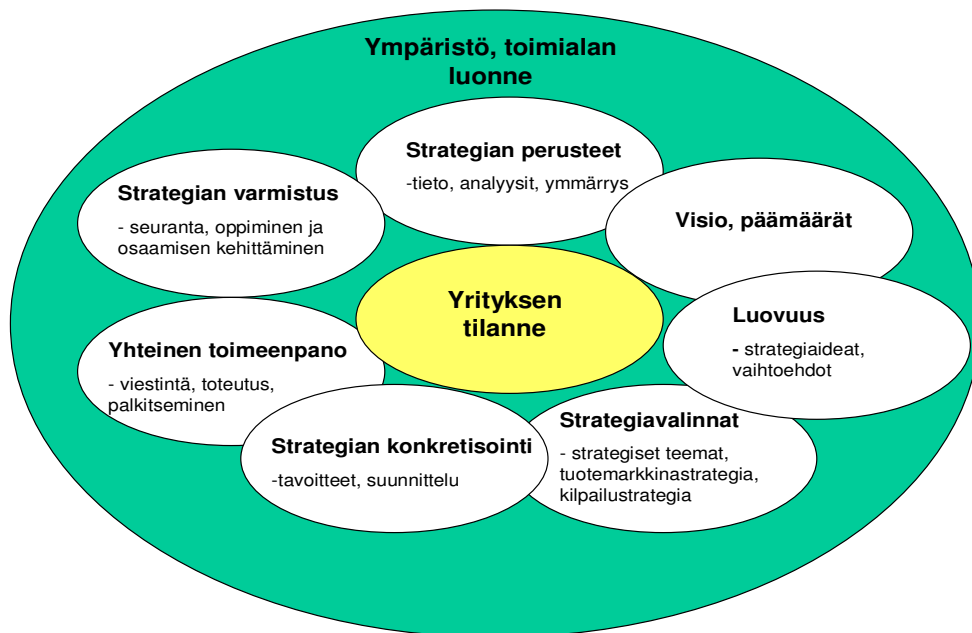
**Kuvio 4.** Strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta (Lindroos, Lohivesi 2004)

Hieman erilaisen mallin esittää **Matti Hakanen** kirjassaan Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Siinä on periaatteessa kaikki edelläkin esitetyissä malleissa esiin tulleet osa-alueet ja vaiheet, mutta lähestymistapa on erilainen.

**Ensinnäkin** malli painottaa nimenomaan sekä yrityksen sisäisen tilanteen, sisäisten olosuhteiden ja johtavien ajatusten, että yrityksen ympäristön, toimialan ja ulkoisten olosuhteiden vaikutusta yrityksen strategiatyön sisältöön, painotuksiin ja tekemiseen.

**Toiseksi** mallissa ei ajatella strategiatyötä välttämättä yhtenäisenä prosessina, joka toteutetaan vaiheesta 1. vaiheeseen 10. kronologisessa järjestyksessä vuodesta toiseen. Mallin kantava ajatus on, että **strategiatyö on jatkuvaa** ja sen tekemisessä painottuvat eri aikoina eri osa-alueet yrityksen ja ympäristön tilanteiden mukaan.

Olennaista globaalissa, nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä toimivan yrityksen strategiatyölle on tilanneherkkyys ja joustavuus. Ympäristön tiivis seuranta on kaiken lähtökohtana.



Kuva 5. Strategiatyön osa-alueet (Hakanen 2004)

Nämä satunnaisesti valitut strategiatyön mallitkin riittävät jo osoittamaan, että kovin suuria eroja eri asiantuntijoiden esittämissä ja käyttämissä strategiaprosesseissa ei itse asiassa ole. Samat päävaiheet tulevat esiin kaikissa malleissa, vähän eri tavoilla ilmaistuna ja painotettuna. Vivahde-eroja toki esiintyy, mikä pääosin selittyy asiantuntijoiden erilaisista lähtökohdista ja toisaalta eri kohderyhmistä.

## Modulcon Oy: Tammikuu 2009

Suomalaista strategiakirjallisuutta:

Ahola, Jyrki (1995): Yrityksen strategiaprosessi; näkökohtia strategisen johtamisen kehittämiseksi konserniorganisaatiossa. Tieteellisiä julkaisuja / Research Papers 22. Lappeenranta, LTKK

Hakanen, Matti (2004). Pk-yrityksen strategiatyö - Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen, Multikustannus, Helsinki.

Kamensky, Mika (2000). Strateginen johtaminen. Enterprise Adviser-kirjasarja nro 15. Helsinki: Kauppakaari Oyj

Lindroos Jan-Erik, Lohivesi Kari (2004). Onnistu strategiassa. WSOY. Helsinki

Näsi, Juha - Aunola, Manu (2001). Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Jyväskylä

Tammikuu 2009

Matti Hakanen

**Avainsanat:** strategiatyö, strategiaprosessi, strategia, malli

---

Kun haluat lisätietoja tai toivot yhteydenottoa oman yrityksesi strategian tai strategiatyön kehittämiseksi, ota yhteys [matti.hakanen\(at\)modulcon.fi](mailto:matti.hakanen(at)modulcon.fi)