

## STRATEGIAN TOTEUTUKSEN ONGELMIA

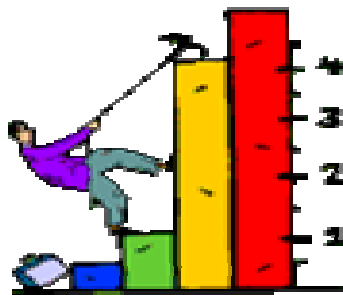
(ote kirjasta Matti Hakanen: Pk-yrityksen strategiatyö)

Kysymys on siitä, että ensin aloitetaan ja sitten viedään homma loppuun.  
Richard L. Evans

Strategioiden toteutus on yleensä strategiatyön heikoin lenkki. Strategiatyön punainen lanka katoaa tai menee jopa poikki valitettavan usein. Kokemusten mukaan tyypillisimpiä ongelmia strategian toteutusvaiheessa ovat:

Itse strategiaan liittyviä ongelmia

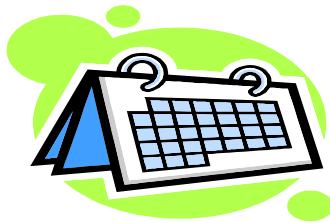
- Huono strategia: On sanottu, että pääsy huonoon strategian toteutukseen on huono strategia, mutta hyväkään strategia ei takaa hyvää lopputulosta. Eli kuten vanha sanonta kuuluu, hyvin suunniteltu on (vain) puoliksi tehty. Strategian heikkoutena on yleensä se, ettei sen takana ei ole riittävästi tosiasioita, strategia perustuu liikaa ”mutu- tuntumaan”, jolloin strategia ei voi olla uskottava. Jos taas strategia on ympärilyöreä, se ei innosta eikä siihen sitouduta. Strategiat voivat olla liian yleisellä tasolla ollakseen hyödyllisiä eivätkä ne silloin ole konkretisoitavissa liiketoiminnan tavoitteiksi.



- Riittämätön strategian konkretisointi: Jo strategiaa ei ole purettu käytännönläheisiksi tavoitteiksi ja suunnitelmiksi riittävän laajasti ja yksityiskohtaisesti, ei henkilöstöllä ole kovin hyviä mahdollisuuksia toteuttaa strategiaa.
- Painopisteet puuttuvat: Jos strategiassa asioita ei ole asetettu tärkeysjärjestykseen, se hajottaa huomiota ja panoksia. Vaikka strategian pitää olla tasapainoinen ja ottaa huomioon kaikki strategiset näkökulmat, se ei tarkoita tasapaksuutta. Strategiassa ja sen toteutuksessa tarvitaan, erityisesti pk-yrityksissä, selkeää asioiden panemista tärkeysjärjestykseen, painopistealueita.
- Yrityskulttuurin huomiotta jättäminen: Jos strategiassa ei ole riittävästi huomioitu yrityksen kulttuuria, perinteitä ja arvoja, sen toteutus vaarantuu. Hyvin radikaalisti yrityksen perinteisestä toiminnasta poikkeava strategia vaatii suuria muutoksia ja riittävästi aikaa.

### Toteutusvaiheeseen liittyviä ongelmia

- Ajankäytön aliarviointi: Jos strategia on pääosin yrityksen johtoryhmän tai ylimmän johdon laatima, on vaarana, että aliarvioidaan se aika, joka muilta kuin strategiatyöhön osallistuneilta ihmisiltä menee strategian sisällön omaksumiseen ja ymmärtämiseen. Tätä aikaa voidaan lyhentää riittäväällä viestinnällä ja vuorovaikutuksella. Toinen ajankäyttöön liittyvä ongelma voi olla se, että toteutukseen tarvittava aika ja panostukset aliarvioidaan. On tavallista, että uuden strategian aikaansaamassa innostuksessa ryhdytään toteuttamaan samanaikaisesti useita kehityshankkeita ja unohdetaan varautua kaikkien vaatimiin aika- ja henkilöresursseihin. Strategian tavoiteasetanta ja -suunnitteluvaiheessa on koko ajan pidettävä jalat tukevasti maassa ja mitoitettava suunnitelmat omiin mahdollisuuksiin.



- Toteutuksen aikaiset ongelmat: Kaikkia strategiaan liittyviä tekijöitä ei voi koskaan tarkasti määritellä. Toteutuksen aikana tulee esiin aina ongelmia, joita ei ole osattu ennakoida. Ne voivat liittyä ympäristöön (esimerkiksi äkillinen kansainvälinen selkkaus ja sen vaikutukset liiketoimintaan), asiakkaisiin (tärkeän asiakkaan vaikeudet tai yrityskauppa), henkilöstöön (avainhenkilön sairastuminen tai pois siirtyminen), jne. Toteuttaminen jää jokapäiväisten rutiinien ja kriisitilanteiden jalkoihin. Suunnitteluvaiheessa on ainakin tärkeimmillä osa-alueilla tehtävä riskianalyysyjä ja niiden perusteella varasuunnitelmia.
- ”Kuukauden strategia”: Yritysjohto ei itse pidä kiinni sovitusta strategiasta, vaan ajautuu ympäristömuutosten ja omien mielenmuutostensa vuoksi nopeasti pois sovitulta reitiltä. On selvää, että erityisesti pk-yrityksen vahvuuksia on joustavuus, ja nopeasti esiin tuleviin mahdollisuuksiin on heti tartuttava ja uhkiin reagoitava. Tällöin on kuitenkin vaarana, että yrityksen pitkäjänteinen kehitystyö vision suuntaan vaarantuu ja henkilöstö turhautuu jatkuviin nopeasti muuttuviin suunnanvaihdoksiin. Uudet kehitysprojektit alkavat, kun edelliset ovat vielä kesken. Koko strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen menettävät merkityksensä henkilöstön silmissä. Seurauksena on turhautumista ja muutoksen karsastamista sekä keskeytyviä projekteja ja taloudellisia menetyksiä.
- Henkilöstön osaaminen ja taidot: Strategian muutos merkitsee yleensä muutosta yrityksen tapaan toimia. Tällöin henkilöstön aikaisempi osaaminen ei välttämättä riitä uuden strategian toteuttamiseen, tarvitaan uusien asioiden oppimista ja osaamistason korottamista. Jos tähän ei ole strategiassa varauduttu, syntyy varmasti ongelmia.

- Strategian viestinnän puutteet: Yksi suurimmista syistä strategioiden epäonnistumiseen, kuten kohdassa Viestintä todettiin. Jos strategiasta ei ole tiedotettu riittävästi, strategiaa ei ole saatu viestittyä ihmisten mieleen ja sydämeen.



- Ympäristömuutokset: Strategioiden laatiminen ja toteuttaminen olisi helppoa, jos osaisimme ennustaa miten liiketoimintaympäristömme muuttuu. Strategian toteutusta häiritsevät aina ulkopuoliset, ympäristössä tapahtuvat muutokset ja epävarmuustekijät. Mitä paremmin olemme läksymme tehneet eli analysoineet ympäristöämme, sitä paremmat mahdollisuudet meillä on onnistua. Mutta 100 %:n varmuutta emme koskaan saavuta, siksi tarvitaan riskianalyysyjä ja varasuunnitelmia.
- Muutosvastarinta: Strategian uudistaminen merkitsee muutoksia ja muutokset kohtaavat yleensä vastustusta. Jos erityisesti avainhenkilötasolla ei ole riittävää sitoutumista strategiaan, syntyy muutosvastarintaa uutta strategiaa ja sen edellyttämiä uusia toimintatapoja kohtaan.
- Toteutuksen organisointi: Strategian toteuttavat yrityksen työntekijät. Jos strategian toteutuksen vaatima työnjako ja vastuujako ovat jääneet epäselviksi, ei synny yhtenäistä ja määrätietoista toimintaa haluttuun suuntaan.
- Toimeenpanon seurannan heikkous: Tavoiteasetanta ja toimintasuunnitelmat ilman riittävää seuranta ei tuo tuloksia. Tässä pätee vanha totuus: Sitä saat, mitä mittaat. Myös strategisten tavoitteiden toteutumista on tarkasti seurattava.
- Unohdetaan porkkana: Ihmisten palkitseminen on keino suunnata huomio yrityksen tärkeinä pitämiin asioihin. Jos palkitsemisjärjestelmällä ja strategian toteutuksella ei ole riittävää yhteyttä, tulokset eivät ole parhaita mahdollisia.

**Avainsanat:** strategia, strategiatyö, toteutus, strategian varmistus

---

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