

Strategia on valintoja ja luopumista

Elämä on tekemiesi valintojen summa. Albert Camus

Yrityksen strategian luominen ei ole koskaan pelkkä suoraviivaisten ja järkiperaisten päätösten sarja. Kun strategiaa luodaan, pohditaan tai uudistetaan, eteen tulee ja pitää ollakin useita vaihtoehtoja. Muuten strategian luominen urautuu. Strategian luominen on valintaa erilaisten ajateltavissa olevien vaihtoehtojen välillä. Strategia on suunnitelma, joka muodostuu valinnoista. Sen teko onkin usein vaikeaa juuri siksi.

Strategiatyössä on kolme perusongelmaa:

1. Miten rakentaa etumatkaa kilpailijoihin luova, yrityksen kannattavuuden turvaava strategia?
2. Miten saada yrityksen henkilöstö sitoutumaan strategiaan ja varmistaa sen toimeenpano?
3. Miten voidaan jatkuvasti uudistaa strategia, niin että yrityksen menestyminen ja jatkuvuus on turvattu?

Pitkällä aikavälillä kysymys uusiutumisesta on ratkaisevin. Maailmassa on julkaistu suuri määrä menestysyrityksiä kuvaavia tutkimuksia ja kirjoja, joissa on pyritty määrittelemään hyvin menestyneiden yritysten tunnuspiirteet ja ominaisuudet. Näissä teoksissa on kuitenkin se ikävä piirre, että joidenkin vuosien tai ainakin vuosikymmenien jälkeen useimmat kuvatuista yrityksistä ovat osoittautuneet tavallisiksi "kuolevaisiksi". Menestystä ei ole pystytty jatkamaan, aikaisempi menestys ei takaa menestystä tulevaisuudessa. Jatkuva menestys vaatii jatkuvaa uudistumista, muuten yritys ei säilytä kilpailukykyään ympäristön muuttuessa.

Uusiutumisen vuoksi strategiatyössä tarvitaan luovuutta. Luovuus ei ole pelkästään tärkeää strategiatyössä, se on strategiatyön kriittisin menestystekijä. Luovuus ja innovatiivisuus ratkaisevat, pystyykö yritys ottamaan ratkaisevan irtioton vanhoista toimintamalleista ja kehittämään uusia vaihtoehtoja.

Eniten luovuutta strategiatyössä tarvitaankin vaihtoehtoisten strategioiden, strategiaideoiden ja toimintamallien kehittämisessä. Tässä vaiheessa ratkaistaan lopullisesti, pystyykö yritys erottautumaan kilpailijoistaan uudella, innovatiivisella toimintamallilla, tuotteella, palveluilla tai liiketoimintakonseptilla.

On myös muistettava se tosiasia, että valinnassa on aina kaksi puolta. Jos valitsemme jonkin vaihtoehdon, hylkäämme jonkin toisen. Porter on sanonut, että "strategian ytimenä on valita, mitä ei tehdä. Strategia on kilpailullisten kompromissien tekemistä. Jos kompromisseja ei tarvitsisi tehdä, ei tarvittaisi vaihtoehtoja eikä myöskään strategiaa." Joskus voi olla jopa tärkeää kertoa strategiassa erikseen konkreettisesti, mitä tulevaisuudessa ei haluta tehdä. Esimerkiksi: emme halua kasvaa nopeasti, emme halua

Modulcon Oy 2012

olla riippuvaisia yhdestä asiakkaasta/liiketoiminnasta, emme halua investoida toimitiloihin, jne. Luopumisen tuska voi olla suuri.

Strategia tarkoittaa kilpailukeinoja koskevien valintojen tekemistä. Oli yritys miten suuri hyvänsä tai oli sillä rahaa miten paljon tahansa, se ei voi olla kaikkea kaikille.
Jack Welch

Tärkeimmät strategiset valinnat liittyvät seuraaviin tekijöihin:

- Tuotteisiin, palveluihin ja markkinoihin liittyvät valinnat ovat kaikkein tärkeimpiä strategiaa laadittaessa. Mitä tuotteita tai palveluja aiomme tai meidän kannattaa tulevaisuudessa tuottaa ja keille asiakkaille tai mille markkina-alueille aiomme suuntautua

Nokia oli vuoden 2010 lopussa vaikeiden valintojen edessä. Sillä oli kolme vaihtoehtoa: yrittää jatkaa omilla käyttöjärjestelmillään, vanhalla Symbianilla ja kehitteillä olevalla Meegolla, siirtyä käyttämään suosittua Androidia tai turvautua yhteistyöhön vanhan vihollisensa Microsoftin kanssa. Valinta kohdistui Microsoftin Windows Phoneen, minkä valinnan hyvyyden vasta tulevaisuus näyttää.

- Asiakas on kilpailustrategian valinnan keskeinen lähtökohta. Myös asiakkaalle kriittisten tarvetekijöiden valinta on osa strategisia valintoja.
- Kilpailustrategia, kilpailukeinot: Yrityksen on valittava sellainen kilpailustrategia, jolla erottaudutaan kilpailijoista.

Tämä oli yksi perusteluista Nokian valinnassa päätyä Windows Phone käyttöjärjestelmään.

- Erileistaminen ja ydinosaaminen: Erileistaminen, kilpailukyvyyn ydin saadaan aikaan ydinosaamisilla ja ydinkyvykkyyksillä. Ne antavat pysyvyyttä ja pitkäaikaista kilpailuetua.

Suomalaisen pörssiyrityksen Vaconin liiketoiminnan perusta on neljässä strategisessa valinnassa: tuotejohtajuudessa, 100 %:ssa keskittymisessä taajuusmuuttajiin, monikanavaisessa myyntiverkostossa ja maailmanlaajuisessa läsnäolossa.

Tammikuu 2012

Matti Hakanen

Avainsanat: strategia, valinnat, vaihtoehdot, luovuus

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)