

Nopea ja joustava strategia

Kaikki yritykset ovat erilaisia ja erilaisissa tilanteissa. Hyvän strategian pohja on yleisten strategiatyön periaatteiden soveltaminen omaan yritykseen. Tilanteensa mukaan yritysjohton on pohdittava, minkälainen menettelymalli sopii juuri meidän yrityksemme tilanteeseen. Jokainen tilanne vaatii erilaista strategiatyön mallia.

Strategiatyön pitää esimerkiksi nopeasti muuttuvalla toimialalla olla kokonaisuudessaan joustavampaa kuin vakaalla toimialalla. Epäjatkua ja yllätyksellinen toimintaympäristö (esimerkiksi ICT-toimialat) vaatii uudenlaisia ajatusmalleja. Teknologian kehityksen seuranta ja ennakointi korostuu yhä useammilla toimialoilla. Strategiaa on seurattava ja päivitettävä jopa useita kertoja vuodessa. Jokainen ympäristön muutos on aina sekä uhka että mahdollisuus. Yritykselle, joka ei havaitse muutosta tai reagoi siihen hitaasti, muutos on aina uhka. Yritykselle, joka havaitsee muutoksen ja reagoi siihen nopeasti, muutos on useimmiten mahdollisuus.

Oleennaista globaalissa, nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä toimivan yrityksen strategiatyölle on tilanneherkkyys ja joustavuus. Ympäristön tiivis seuranta on kaiken lähtökohtana. Kosonen ja Doz ovat tuoneet strategiakeskusteluun käsitteet strateginen herkkyys ja nopea strategia. (Doz Yves, Kosonen Mikko, Nopea strategia. Talentum oyj. 2008) Heidän tutkimuksensa mukaan nopea strategia edellyttää yritykseltä tiettyjä ominaisuuksia.

Ensimmäinen on strateginen herkkyys. Se tarkoittaa, että jo aikaisessa vaiheessa tiedostetaan syntyvässä olevien trendien ja erilaisten voimien kasautuvat vaikutukset. Parhaat yritykset oivaltavat terävästi erilaiset strategiset tilanteet sitä mukaa kuin ne syntyvät, ja ne ovat kissaeläimen tapaan valmiita toimimaan kun saalis on kohdalla.

Kreikkalaisen mytologian mukaan onni on olio, jolla on muuten kaljun päänsä otsalla suuri hiustupsu. Onnen tavoittaa ja saa kiinni se, joka on valppaana, huomaa onnen ajoissa ja ehtii tarttumaan sitä kiinni hiustupsusta, kun onni menee ohi. Jos havahtuu liian myöhään, huomaakin, että kaljusta takaraivosta ei enää saa otetta. Tähän sisältyy kaksi opetusta. Ensinnäkin on etukäteen opeteltava tietämään, miltä onni näyttää. Käytännön elämään siirrettynä tämä tarkoittaa, että on mietittävä, mitä tietoa halutaan, mitkä tilanteet ja asiat ovat ratkaisevia yrityksen menestyksen kannalta. Toiseksi on oltava jatkuvasti valppaana, jotta tilaisuuden tullessa ehtii reagoida ja tarttua onneen. Kuten Louis Pasteur on sanonut, sattuma suosii valmistautunutta mieltä.

Parhaat yritykset kykenevät lisäksi nopeasti tekemään kriittisiä päätöksiä ja sitoutumaan. Monissa yrityksissä on tavallista, että päätökset jumiutuvat siksi, että johtajat epäröivät – tai pelkäävät – tai ne juuttuvat organisaatiopolitiikan kiemuroihin. Nopean strategian yrityksissä johdon yhteinen, kollektiivinen sitoutuminen tekee mahdolliseksi sen, että yritys voi salamannopeasti tehdä päätöksiä heti kun strateginen tilanne ymmärretään ja sen avaamat tai sulkemat vaihtoehdot on sisäistetty.

Yritysjohdon päätökset ja sitoumukset ovat kuitenkin vain yhtä hyviä kuin niiden takana oleva toteutuskyky. Se taas edellyttää hyvää kykyä hyödyntää yrityksen resursseja, joka siksi on nopean strategian kolmas kivijalka.

Vaikka Kosonen ja Doz ovat tutkineet globaaleja jättyrityksiä, ketteryysovit koskevat heidän mukaansa mitä tahansa organisaatiota. Aloittavat yritykset ovat aina ketteriä, mutta jäykistymään ehtii jo kymmenessä vuodessa.

Kun ympäristö muuttuu ja yrityksen tilanne muuttuu, myös strategiatyön pitää muuttua. Jos yrityksessä tehdään strategiatyötä vuodesta toiseen samalla tavalla, se ei enää takaa, että tehdään oikeita asioita. Tärkeintä ei ole määrätty toimintatapa, vaan strategiatyön luovuus, yhteisen ymmärryksen luominen ja strategian käytäntöön soveltaminen.

Yrityksen menestymiseen vaikuttaa ratkaisevasti se, miten hyvin yrityksen johto ymmärtää toimintaympäristön, lähinnä oman toimialan ja sen asiakkaiden ja kilpailuympäristön muutoksia. Erilaiset toimialan tilanteet vaativat juuri niihin sopivaa työskentelytapaa ja tietysti myös strategiaa.

Se minkälaisella toimialalla yritys toimii, vaikuttaa strategiatyön luonteeseen monella tavalla. Eri toimialoilla vaikuttavat erilaiset strategiaa muokkaavat tekijät. Yrityksen strategiaa laadittaessa tai muutettaessa on sen tähden aina ensin arvioitava, millaisilla ajattelumalleilla ja menetelmien painotuksilla strategiatyöhön ryhdytään.

Helmikuu 2010

Matti Hakanen

Avainsanat: strategia, strategiatyö, joustavuus, ketterä, nopea

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)