

## **Modulcon Oy: Syyskuun 2003 artikkeli**

### **Pk-yrityksen strategian muutostilanteet**

Hyväkään strategia ei ole ikuinen. Maailma muuttuu ja myös yrityksen strategiaa on jatkuvasti tarkistettava ja muutettava, jos yritys haluaa kasvaa ja pysyä kannattavana.

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 strategiatyöskentelytapaa ja tietysti myös strategiaa.

Pk-yrityksen eteen tulee eräitä tilanteita, joissa strategian tarkistuksen tarve on erityisen suuri. Voidaan erottaa toisaalta yrityksen sisältä lähteviä strategian muospaineita, toisaalta voi tapahtua ulkoisen ympäristön muutoksia, jotka pakottavat arvioimaan strategiaa uudelleen.

### **Sisäisiä strategian muutostilanteita**

Alkavilla yrityksillä on nykyään tavanomainen käytäntö laatia liiketoimintasuunnitelma toiminnan käynnistyessä. Se muodostaa hyvän perustan myös jatkuvalla strategian päivitykselle, joskin yleensä valitettavan harvat yritykset sitä tekevät. Liiketoimintasuunnitelmia päivitetään esimerkiksi vain merkittävien laajennusten yhteydessä, usein rahoittajien vaatimuksesta. Jatkuvan strategiatyön merkitys on kuitenkin suuri kaikissa yrityksen murrosvaiheissa ja kasvavilla yrityksillä. Jos yrityksen sisäisen muutoksen tarve on suuri (esimerkiksi huono kannattavuus, päämiesten vaatimukset, sukupolvenvaihdos, pääomarakenteen vahvistaminen, tuotteiden, palvelujen tai toimintamallin suuri uudistumistarve, jne.), korostuu strategiatyön painoarvo.

### **Sukupolvenvaihdos, omistuspohjan muutos**

Kymmenet tuhannet suomalaiset pk-yritykset ovat lähivuosina sukupolvenvaihdoksen edessä. Uuden sukupolven astuminen remmiin tai yrityksen toiminnan jatkumisen turvaaminen muulla tavalla edellyttää vaihdoksen ennakkointia ja useimmiten myös toiminnan perusratkaisujen arviointia, strategian tarkistamista ja muuttamista.

Perheyrityksen toimintaa pitkällä tähtäimellä suunniteltaessa on syytä ottaa huomioon myös yrityksen sukupolvenvaihdostilanteeseen liittyvät asiat. Tähän liittyy yleensä suuria taloudellisia intressejä ja monia juridisia ja verotuksellisia ongelmia. Jotta ikäviltä yllätyksiltä vältytään, tarvitaan huolellinen ennakkosuunnitelma. Sukupolvenvaihdokseen varautuminen jää yrittäjän oman aktiivisuuden varaan ja se on huomioitava yrityksen strategiaa laadittaessa.

Jos jatkaja löytyy perhepiiristä, on selvitettävä ovatko hänen resurssinsa ja valmiutensa tehtävän vastaanottamiseen riittävät ja onko hän yleensä halukas jatkamaan yritystoimintaa. Mikäli perillisiä on useita, mutta vain yksi haluaa jatkaa, syntyy ongelma, kuinka muille kyetään vaadittaessa maksamaan heidän osuutensa. Jos jatkajia on useita, on suunniteltava heidän työnjakonsa ja kuinka yrityksen hallinto järjestetään.

Vaiheittainen yrityksen sukupolvenvaihdos, joka on osattu aloittaa hyvissä ajoin ennen yrittäjän eläkkeelle siirtymistä tai kuolemaa, on omiaan lisäämään nuoren yritystoiminnan

## Modulcon Oy: Syyskuun 2003 artikkeli

jatkaajan kiinnostusta ja innostusta toiminnan kehittämiseen ja yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun. Yrittäjäperheessä, jossa yritysomaisuus muodostaa omaisuudesta valtaosan, edellä kuvattu vaihteellinen sukupolvenvaihdos antaa yritystoiminnan jatkajalle aikaa myös kerätä varoja tulevia "lunastuksia" varten. Nuorella yritystoiminnan jatkajalla on edellytykset suunnitella rauhassa, miten hän rahoittaa kanssaperillisten osuudet tulevassa perinnönjaossa.

Varautumalla hyvissä ajoin etukäteen sukupolvenvaihdokseen voidaan välttää myös yrittäjän kuoleman yhteydessä esiin tulevat vaikeudet, joihin moni perheyritys kaatuu. Perintö- ja avioliitto-oikeuden yleisten periaatteiden ymmärtäminen ja läpikäyminen on erityisen tärkeää kun suunnitellaan sukupolvenvaihdosta.

### Kriittiset elinkaarivaiheet

Tietyissä yrityksen vaiheissa tarvitaan tavanomaista enemmän harkintaa ja etukäteispohdintaa, toisin sanoen tilanteen strategista analyysiä ja strategiatyötä, ennen ratkaisevien päätösten tekoa. Tällaisia vaiheita ja tilanteita ovat esimerkiksi siirtyminen yrityksen aloitus- tai käynnistysvaiheesta määrätietoiseen kasvuvaiheeseen, siirtyminen pääasiassa kotimaisesta toiminnasta merkittävän kokoiseen kansainväliseen toimintaa sekä päätökset yrityksen kokoluokan mittavasta muutoksesta. Tällaisissa murroskohdissa yrityksen toiminnan luonne ja olosuhteet muuttuvat niin radikaalisti, että yrityksen koko strategia on käytävä perusteellisesti läpi kohta kohdalta ja alue alueelta. Aikaisemmin tehdyt oletukset ja ratkaisut on arvioitava kriittisesti ja kehitettävä uusia vaihtoehtoisia toimintamalleja uusien tavoitteiden saavuttamiseksi.

On myös tilanteita, joissa yritysjohto on epävarma omista ajatuksistaan nykytoiminnan tilasta ja mahdollisista uusista suunnista. Silloin kannattaa käynnistää strategiaprosessi, johon kytketään oma henkilöstö mahdollisimman laajasti ja tarpeen mukaan myös ulkopuolinen tai ulkopuolisia henkilöitä tuomaan prosessiin mukaan uusia ideoita ja näkemyksiä. Jatkuva omien asioiden pohtiminen ilman ulkopuolisia virikkeitä johtaa helposti ns. strategiseen tunnelinäköön, jossa strategisten toimintavaihtoehtojen määrä supistuu ja päätöksenteko vaikeutuu. Aika ajoin käytävä keskustelu ja uusien vaihtoehtojen hahmottelu yrityksen muiden henkilöiden tai ulkopuolisten kanssa auttaa tuomaan esiin uusia ideoita.

### Kannattavuuden heikkeneminen, kasvun pysähtyminen

Yksi strategiatyön osa-alueita on strategian ja toiminnan seuranta, joka pk-yrityksissä monesti on retuperällä. Toiminnan järkevällä seurannalla on mahdollista saada jo varhaisessa vaiheessa esiin signaaleja, jotka kertovat edessä olevista ongelmista. Kasvun pysähtyminen, mikä usein tuo mukanaan myös kannattavuuden heikkenemisen, on viimeistään selkeä signaali yritysjohdolle strategian tarkistamiseksi. Mutta näitä merkkejä on usein havaittavissa paljon aikaisemminkin, jos on malttia niitä seurata. Tällaisia ovat esimerkiksi uudet kilpailijat, kilpailijoiden toimenpiteet (uudet tuotteet palvelut, uudet liiketoimintamallit), asiakkaiden omien asiakkaiden ongelmat, viitteet toimialarakenteen suurista muutoksista, uudet teknologiset innovaatiot, ym.

Aina kun tällaisia signaaleja havaitaan, on tarpeellista pysähtyä ja käydä aluksi ainakin pääpiirteissään läpi oman strategian perusoletukset ja lähtökohdat: Miten näköpiirissä mahdollisesti oleva muutos vaikuttaa meihin? Jos vaikutusta näyttää olevan enemmän

## **Modulcon Oy: Syyskuun 2003 artikkeli**

kuin vähäisessä määrin, on syytä käydä strategia ja käytettävissä olevat vaihtoehdot perusteellisemmin läpi, pohtia muutosten tarvetta ja käynnistää toimenpiteet muutosta varten.

Henkilöstön sitouttaminen, oppiminen

Hyväkään strategia ei toteudu ilman, että koko henkilöstö ymmärtää mistä on kysymys ja sitoutuu strategian toteuttamiseen. Vaikka strategia periaatteessa olisikin toimiva, strategian tarkistaminen ja strategiatyöskentelyn toteuttaminen mahdollisimman laajan henkilöstömäärän kanssa varmistaa paremman toteutuksen. Samalla toteutuu strategiatyöhön kiinteästi liittyvä oppiminen.

Strategiatyö on erinomainen keino erityisesti avainhenkilöstön jatkuvaan oppimiseen normaalissa toimintaympäristössä. Vuosittain toistettavat strategiapäivät ovat eräs yleinen tapa pk-yrityksissä strategian jatkuvaan seurantaan ja sopeuttamiseen. Yrityksen toiminnan luonteesta ja toimialasta riippuen näitä voidaan täydentää eri strategiatyön osa-alueiden läpikäynnillä vuosittaisen tarpeen mukaan (esimerkiksi toteuttaa jonain vuonna perusteellisempi ympäristöanalyysi, jonain toisena vuonna keskittyä ideointiin ja uusien innovaatioiden ja liiketoimintamallien kehittämiseen, jne.)

### **Ulkoiset muutostekijät**

Muutoksen moottoreina ja perussyinä ovat suuret kaikkiin toimialoihin ja yrityksiin kaikkialla maailmassa vaikuttavat muutostekijät, ennen kaikkea tietotekniikan ja viestintäteknologian nopea kehittyminen, verkostoituminen ja kansainvälistyminen (maapalloistuminen).

Viime aikoina näiden muutostekijöiden vaikutukset ovat huomanneet esimerkiksi suomalaiset metalli- ja elektroniikkateollisuuden alihankkijat. Ns. Kiina-ilmiö (nyt puhutaan jo myös Intia-ilmiöstä) vie kiihtyvällä vauhdilla alihankintaa päämiesten perässä Itä-Aasiaan ja muihin kustannustasoltaan halvempiin maihin.

Ulkoisia muutostarpeen lähteitä voivat pk-yritykselle olla markkinaympäristön muutokset (muutos voi koskea asiakaspohjaa tai asiakastarpeita, toimialan rakennetta tai kilpailutilannetta), teknologiset muutokset (internet, telekommunikaatioteknologiat, jne.), taloudelliset suhdanteet ja rakennemuutokset (esim. Saksan vaikeudet, Itä-Euroopan talouskasvu), lainsäädännön muutokset (esim. EU:n ryhmäpoikkeusasetus), jne. vaativat yleensä myös pk-yritysten omien perusolettamusten tarkistamista ja uusien ratkaisujen ja strategioiden kehittämistä.

Muutostarpeen luonteesta riippuu, mitkä strategiatyön vaiheet kulloinkin korostuvat. Jos yrityksellä on suuri tarve uudistaa palveluitaan tai tuotteitaan (esimerkiksi kysynnän vähenemisen johdosta), strategiatyössä korostuvat esimerkiksi strategian perusteet (tieto, analyysit, ymmärrys), luovuus, visio, strategiavalinnat (strategisena teemana uudistuminen, oikeiden tuotemarkkinoiden valinta ja erilainen kilpailustrategia) ja osaamisen kehittäminen.

Toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että pk-yrityskin pyrkii toimimaan näissä tilanteissa ennakoiden, ei vain reagoiden jälkikäteen pakon edessä.