

Strategia ja yrityksen toimintaympäristö

Ja kuten vedellä ei ole pysyvää muotoa, ei sodassakaan ole pysyviä olosuhteita. (Sun Tzu)

Kokemukset ja tutkimukset menestyneistäkin yrityksistä osoittavat, ettei ole yhtä ainoata oikeata tapaa laatia strategioita ja tehdä strategiatyötä. Yritysten tilanteet (esimerkiksi yrityksen toimiala, toimialan muutosten luonne, kilpailuympäristön tyyppi, jne.) ja lähtökohdat (yrityksen koko, kulttuuri, omistus pohja jne.) ovat aina ainutlaatuisia ja vaativat siksi erilaiset strategiatyön periaatteet ja strategiat. Pienyrityksen ei kannata lähteä rakentamaan strategioita samoilla menetelmillä kuin kansainvälisen suuryrityksen. Erilaisilla strategiatyön periaatteilla ja menetelmillä saadaan aikaan erilaisia strategioita.

Ehkä kaikkein ratkaisevimmin yrityksen menestymiseen vaikuttaa se, miten hyvin yrityksen johto ymmärtää toimintaympäristön, lähinnä oman toimialan ja sen asiakkaiden ja kilpailuympäristön luonnetta ja muutoksia. Erilaiset toimialan tilanteet vaativat juuri niihin sopivaa strategiatyöskentelytapaa ja tietysti myös strategiaa.

Toimialat voidaan jakaa erilaisiin tyypeihin niiden toimintaympäristön ja kilpailuympäristön luonteen mukaan, ääripäinä toisaalta ennakoitavissa oleva, vakaa kilpailuympäristö ja toisaalta murroksessa oleva toimiala. Kysymyksessä on toisaalta vain aste-ero siinä, miten nopeasti ja radikaalisti toimiala ja sen kilpailuympäristö muuttuvat, koska kaikki toimialat joka tapauksessa muuttuvat.

Tämän jatkuvan 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).

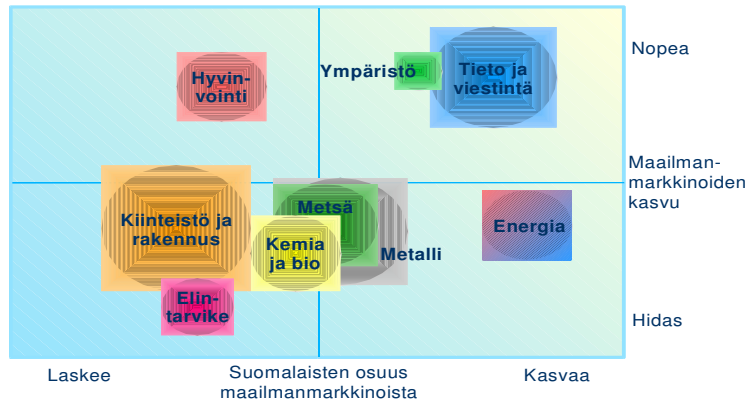
Viime aikoina näiden muutostekijöiden vaikutukset ovat huomanneet esimerkiksi suomalaiset metalli- ja elektroniikkateollisuuden alihankkijat. Ns. Kiina-ilmiö (nyt puhutaan jo myös Intia-ilmiöstä) vie kiihtyvällä vauhdilla alihankintaa päämiesten perässä Itä-Aasiaan ja muihin kustannustasoltaan halvempiin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

Ennustettavaan, vakaaseen toimialaan liittyy yleensä myös hidas kasvu. Hitaan kasvun kypsiä klustereita (klusterit ovat tietyllä alalla toimivien, tuotteita ja palveluja tuottavien yritysten ja laitosten maantieteellisiä keskittymiä) ovat esimerkiksi kiinteistö ja rakennus, elintarvike, metsä, metalli, kemia ja bio sekä energia (ks. esim. TEKESin kansallinen teknologiastrategia, katso oheinen kuva). Murroksessa olevia, nopean kasvun klustereita ovat puolestaan hyvinvointi, ympäristö, tieto ja viestintä sekä osaamisintensiiviset palvelualat (Kuva 1: Klustereiden dynamiikka).

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

Klustereiden dynamiikka

Teknologia ja osaaminen uudistavat klustereita

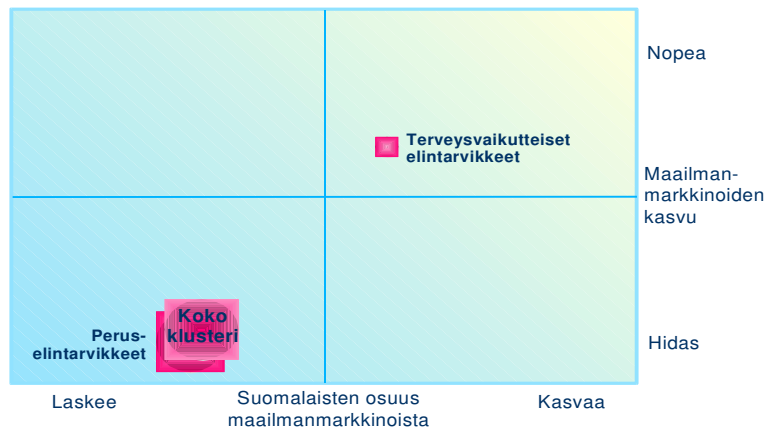


DM 14500
04-2002 Copyright © Tekes

On kuitenkin huomattava, että myös kaikkien hitaan kasvun klusterien sisältä löytyy aloja, joissa kasvu- ja muutosvauhti on nopea, esimerkiksi elintarvikeklusterissa terveysvaikutteiset elintarvikkeet ja energiaklusterissa uusiutuvien energioiden tekniikat (Kuva 2. Elintarvikeklusterin dynamiikka).

Elintarvikeklusterin dynamiikka

Terveysvaikutteisuus ja elintarvikkeiden puhtaus ja turvallisuus innovaatioiden menestyksen resepteinä



DM 14500
04-2002 Copyright © Tekes

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.

Mieti, miten määrittelet oman toimialasi

Se, miten yritys määrittelee toimialansa, on eräs ratkaisevimmista asioista strategiavalinnoissa. Eräs hyvä esimerkki tästä on YIT, joka on kuusinkertaistanut liikevaihtonsa vv. 1994-2003. ”Haluan korostaa, että firma voi olla kasvuyritys, vaikkei se toimisikaan kasvualalla. Yritykset valitsevat erilaisia strategioita, ja me lähdimme laman pohjalta toteuttamaan kasvustrategiaa”. (Reino Hanhinen, YIT:n konsernijohtaja, eXBa 4/2003). YIT:n viimeisin strategiavaihe käynnistyi v. 1994, jolloin yritys teki päätöksen muuttua insinööripainotteisesta talosta palveluyritykseksi.

Erilaista strategiatyötä erilaisilla toimialoilla

Strategiatyön vaiheet	Toimialan luonne	
	Ennakoitava, hidas muutos	Murros, nopea muutos
Strategian perusteet		
- tieto	++	+++
- analyysit	+	++
- ymmärrys	++	++
Visio	++	+++
Strategiat		
- luovuus	+++	++
- strategiavalinnat	++	+++
Strategian konkretisointi		
- tavoitteet	+++	+
- suunnittelu	++	+
Yhteinen toteutus		
- viestintä	++	+++
- käytännön toteutus	+++	++
Strategian varmistus		
- seuranta	++	++
- oppiminen, osaaminen	++	+++

+++ korostuu ++ tärkeä + tarpeellinen

Kuva 3: Strategiatyön painopisteet erityyppisillä toimialoilla

Matti Hakanen Modulcon Oy

Kuvassa 3 on pyritty hahmottelemaan strategiatyön painotuksia ennakoitavalla, hitaasti muuttuvalla (ja kasvavalla) toimialalla ja toisaalta murrosvaiheessa olevalla, nopeasti muuttuvalla (ja kasvavalla) toimialalla. Painoarvot kuvaavat lähinnä peruseroja näiden pelkistettyjen toimialatyypin välillä ja ne eivät ole välttämättä selkeitä kaikkien toimialojen ja kaikkien yritysten kohdalla ja ovat eroiltaan vain suuntaa-antavia.

Ennakoitavalla, hitaasti muuttuvalla ja kasvavalla toimialalla korostuvat

- luovuus: löytämällä ja toteuttamalla aivan uusia liiketoimintamalleja ja innovaatioita on hitaasti kasvavallakin toimialalla löydettävissä kasvua ja kannattavuutta (on sanottu, ettei ole huonoja toimialoja, on vain huonoa johtamista).
- tavoitteet: ennakoitavalla toimialalla käsitys tulevaisuudesta on melko selkeä, vaihtoehtoja on suhteellisen helppo hahmottaa ja lähivuosien toimintaa voidaan ohjata asettamalla konkreettisia tavoitteita.
- käytännön toteutus: konkreettiset tavoitteet voidaan saavuttaa suuremmalla varmuudella, jos käytännön toteutus on hoidettu kunnolla.

Murroksessa olevalla, nopeasti muuttuvalla (ja usein myös kasvavalla) toimialalla painopiste strategiatyössä on hieman erilaisissa asioissa kuten

- tieto: tiedon merkitys yrityksen suunnanvalinnoissa ja ohjauksessa on olennainen, yrityksen on koko ajan seurattava ympäristön muutoksia ja trendejä, asiakkaita ja kilpailijoita.
- visio: ympäristön murroksessa yrityksellä ja sen henkilöstöllä pitää olla joku yhteinen kiintopiste, johon ympäristön muutoksia suhteutetaan ja joka ohjaa yritystä haluttuun suuntaan.
- yllätyksellisellä toimialalla on paljon erilaisia strategisia vaihtoehtoja, joiden hahmottaminen ja valinta on vaikeaa.
- viestintä: jatkuva nopea muutos edellyttää, että koko henkilöstö jatkuvasti tietää, missä ollaan ja mihin halutaan mennä.
- oppiminen ja osaamisen kehittäminen: uuden tiedon luominen ja osaamisen kehittäminen on nopeasti muuttuvalla toimialalla kriittinen menestystekijä.

Strategiatyön pitää myös nopeasti muuttuvalla toimialalla olla kokonaisuudessaan joustavampaa kuin vakaalla toimialalla. Epäjatkuva ja yllätyksellinen toimintaympäristö (esimerkiksi ICT-toimialat) vaatii uudenlaisia ajatusmalleja. Teknologian kehityksen seuranta ja ennakointi korostuu yhä useammilla toimialoilla. Strategisen valvonnan painopiste siirtyy myös tuloksista ympäristön muutosten valvontaan. 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.

Huhtikuu 2004

Matti Hakanen

Modulcon Oy