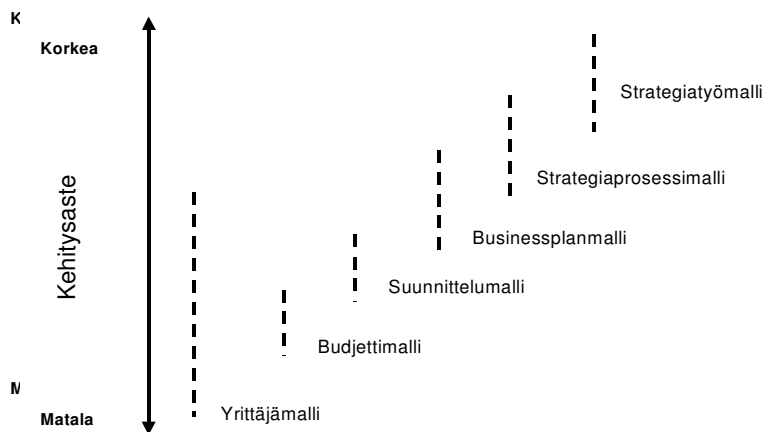


Strategian laatimisen mallit

Jokainen yritys tarvitsee strategian. Kaikilla yrityksillä myös on strategia. Se voi olla pienyrityksessä yrittäjäjohtajan tapa toimia tai suuren yrityksen pitkälle analysoitu, suunniteltu ja dokumentoitu liiketoimintamalli. Ei ole yhtä oikeata tapaa laatia strategia ja kuvata sitä, mutta kaikille yrityksille liiketoiminnan strategisten, kilpailukykyä ja kannattavuutta pitkällä aikavälillä parantavien, keinojen pohtiminen on yhtä tärkeää.

Yrityksen kasvaessa ja kehittyessä sen tavat toimia kehittyvät, niin myös yrityksen tavat suunnitella toimintaansa ja pohtia tulevaisuuttaan. Ne erilaiset tavat, joita yritykset, yrittäjät ja yritysjohto käyttävät strategioidensa laatimiseen voidaan käytännön kokemusten perusteella ryhmitellä muutamiiin tyyppeihin.



Strategian laatimisen mallit

Nämä strategian laatimisen perusmallit on esitetty yllä olevassa kuvassa. Näitä tyyppejä, malleja, esiintyy kaikenlaisilla ja -kokoisilla yrityksillä, joskin suunta on kehitysasteen mukaan pääosin pienistä suurempiin.

Kehitysaste ei ota kantaa jonkun mallin paremmuuteen yksittäisen yrityksen käytössä. Se mikä sopii toiselle, voi olla täysin mahdoton käyttää toisessa. Kehitysaste kuvaa sitä, missä määrin mallissa käytetään hyödyksi strategia-ajattelussa hyväksi havaittuja menettelytapoja ja minkälaisia tuloksia niillä on käytännön kokemusten perusteella saatu aikaan.

Mallien peruspiirteet ovat seuraavat:

Yrittäjämalli

- Strategian laatimista tapahtuu yrittäjän hiljaisen tiedon ja kokemusten perusteella. Strategian laatiminen on jatkuvaa, joustavaa, tilanteisiin sopeutuvaa, vähittäistä. Strategiaa ei dokumentoida, kaikki on yrittäjän päässä. Strategiasta vastaa pääosin yksi henkilö.

Modulcon Oy: Tammikuu 2005

Budjettimalli

- Toiminnan suunnittelu, strategia, on suunnittelua talouden ehdoilla. Asioita suunnitellaan, mutta ne kuvataan vain euromääräisesti. Suunnittelujänne on yleensä vain yksi vuosi, joskus, esimerkiksi investointitilanteessa, pidempi. Suunnitteluun osallistuu avainhenkilöstö. Strategiaa ei muuten kuvata.

Suunnittelumalli

- Budjettimalliin verrattuna mukaan tulee asioiden suunnittelu ja kuvaaminen ennen niiden pukemista euroiksi. Tärkeimmistä toiminnoista ja asioista laaditaan kirjalliset toimintasuunnitelmat, mutta strategiaa ei muuten kuvata. Suunnittelujänne yleensä yksi vuosi, joissakin asioissa pidempikin.

Businessplan(liiketoimintasuunnitelma)malli

- Toiminnan suunnittelu, strategian laadinta, tapahtuu satunnaisin väliajoin liiketoimintasuunnitelman muodossa. Strategia laaditaan yleensä liiketoimintaa aloitettaessa ja toisaalta merkittävien laajennusten yhteydessä, usein rahoittajien vaatimuksesta. Suunnittelujänne useita (2-4) vuosia. Johtoryhmä tai vastaava laatii suunnitelman.

Strategiaprosessimalli

- Yrityksellä on, tai sille on muotoutumassa oma käytäntö strategian laatimiseen. Prosessi voi olla satunnainen ja kokeileva tai jatkuva, joka vuosi tapahtuva. Strategiaan liittyvät asiat dokumentoidaan. Suunnittelujänne on useita vuosia. Prosessiin osallistuu johtoryhmä, hallitus ja usein muitakin avainhenkilöitä. Strategia kuvataan monipuolisesti, esimerkiksi strategiakartan muodossa.

Strategiatyömalli

- Strategian laatiminen on jatkuvaa ja joustavaa; strategiatyössä kokeillaan erilaisia käytäntöjä ja kehitetään niitä. Strategian laatimiseen osallistuu useita henkilöitä tai koko henkilöstö. Strategia on arkipäiväistetty, se on osa kaikkien työtä ja tehtäviä. Strategia kuvataan usein liiketoimintakonseptin tai -mallin muodossa.

Kuten yleensä mallien kohdalla, nämäkin ovat ideaaleja, joita harvoin esiintyy puhtaassa muodossaan todellisuudessa.

Mielenkiintoinen piirre kehityksessä on yrittäjämallin ja strategiatyömallin yhtäläisyys. Molemmissa strategian laatimisessa painottuu joustavuus ja jatkuvuus. Pääasialliset erot ovat:

- strategian kuvaamisessa: Yrittäjämallissa strategia on useimmiten vain ajatusrakennelman muodossa yrittäjän päässä. Strategiatyömallissa strategia dokumentoidaan yleensä perusteellisesti.
- ja strategian laadintaan osallistuvien henkilöiden määrässä: Se mikä yrittäjämallissa tapahtuu yhden henkilön päässä, tapahtuu strategiatyömallissa "yrityksen päässä", useiden henkilöiden yhteistoimintana.

Matti Hakanen

Strategiatyöstä enemmän kirjassa: Matti Hakanen, Pk-yrityksen strategiatyö (Multikustannus, 2004) Kirjan tilaukset: tilaus@multikustannus.fi