

STRATEGISET TEEMAT

(Artikkeli on lyhennelmä kirjan Matti Hakanen, **PK-yrityksen strategiatyö** strategisia teemoja käsittelevästä kohdasta)

Vanha sanonta sanoo, että menestyvää yritystä ei pelasta mikään. Viisaus perustuu kokemuksiin menestyneiden yritysten jähmettymisestä vanhoihin menestystekijöihin, jotka nopeasti muuttuvissa olosuhteissa eivät enää toimikaan.

Ennen kuin nykyistä strategiaa lähdetään muuttamaan ja uutta strategiaa määrittelemään on syytä käydä läpi nykyisen strategian päälinjaukset.

- Mihin yritystä ja ympäristöä koskeviin olettamuksiin ja niiden pohjalta tehtyihin ratkaisuihin yrityksen toiminta on perustunut tähän asti?
- Onko toiminta vanhoilla olettamuksilla ja ratkaisuilla ollut menestyksellistä?
- Ja vaikka aikaisemmat ratkaisut ovat tähän asti toimineetkin, onko maailma muuttumassa niin paljon, että strategiaa on sen tähden syytä tarkistaa?

Yrityksen aikaisemman strategian päälinjauksia ovat voineet olla esimerkiksi: tuote- tai palveluinnovaation hyödyntäminen, kasvu toimialan kasvua nopeammin, vakavaraisuuden säilyttäminen, pysyttäytyminen nykyisillä tuote- ja markkina-alueilla ja laadun korostaminen koko toiminnassa.

Jokaisen jatkuvuuteen pyrkivän yrityksen johdon perusvelvollisuus onkin aika ajoin käydä läpi toimintansa perusratkaisut ja asettaa niiden toimivuus tulevaisuudessa kyseenalaiseksi. Sanonta: ”Suutari pysyköön lestissään” ei välttämättä sovellu nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön.

Esimerkiksi tunnetun tanskalaisen leikkikalukonsernin Legon tulos jäi vuonna 1998 ensimmäistä kertaa koko yrityksen 66 vuoden historian aikana tappiolle. Legon tappio oli tällöin 282 miljoonaa kruunua eli noin 226 miljoonaa markkaa, lähinnä Aasian kriisin takia. Vaikka tappio olikin ensimmäinen laatuaan, alamäki alkoi jo aiemmin. Vuonna 1997 Legon tulos oli 171 miljoonaa kruunua positiivinen, kun vielä vuonna 1996 voittoa tuli 700 miljoonaa kruunua. Tärkeimmäksi syyksi näiden vuosien huonolle menestykselle yhtiön johto nosti tietokonepelit, joiden valmistamisen Lego aloitti liian myöhään. Yritys pysyttäytyi liian pitkään vanhalla tuotealueellaan.

Mitä ovat strategiset teemat? Käytämme nimitystä asiakokonaisuuksista, joihin yrityksen strategiset peruslinjaukset liittyvät. Yleisimpiä strategisia teemoja ovat esimerkiksi

- kasvu, kannattavuus, tuottavuus
- taloudellinen asema, maksuvalmius
- markkina-asema, markkina-alue, asiakaskunta
- kansainvälistyminen
- asiakaslähtöisyys, markkinointipanostukset

Modulcon Oy: Kesäkuu 2005

Strategiset teemat voivat sisältyä jo visioon haluttuina tavoitteiloina, ne voidaan tuoda siinä erikseen esiin (esimerkiksi kansainvälistyminen) tai ne voivat olla pääkeinoja vision saavuttamiseksi.

Pk-yrityksille on hyvin usein kysymys kasvusta keskeinen strateginen teema. Pitäisikö yrityksen kasvaa vai olisiko sittenkin parempi pysytellä pienenä? Kasvu voi vaikuttaa mahdolliselta esimerkiksi toimialan ja kilpailutilanteen perusteella, mutta toisaalta kasvuun liittyvät mahdolliset ongelmat arveluttavat.

Strategisille teemoille on menestyvissä yrityksissä ominaista, että ne ovat toisiinsa nähden yhteensopivia ja ne koskettavat lähes kaikkia yrityksen osa-alueita. Ne perustuvat henkilöstön osaamiseen ja sitoutumiseen, ne toteutetaan yrityksen prosesseissa, ne näkyvät asiakkaisiin päin positiivisesti ja ne vaikuttavat yrityksen talouden tunnuslukuihin.

Yksinkertaisimmillaan yrityksen strategian voi määritellä ja kuvata strategisina teemoina; mihin asioihin yritys haluaa keskittyä ja mitkä asiat ovat yritykselle ja kaikille yrityksen työntekijöille tärkeitä. Vahvasti ja kaikissa yhteyksissä esiintuotuna yhtiön johto ilmoittaa henkilöstölle, mitä asioita se haluaa korostaa kaikkien jokapäiväisessä työssä. Strategiset teemat kertovat yhteisen näkemyksen siitä, mitä on tehtävä, jotta yrityksen pidemmän aikavälin tavoitteet ja visio saavutetaan. Jos henkilöstö ymmärtää ja sisäistää nämä strategian painopistealueet, sen on myös helpompi sitoutua niihin ja ottaa ne huomioon omassa päivittäisessä työssään.

Yksi esimerkki strategisen teeman pitkävaikutteisuudesta ja tuloksista on juomayhtiö Hartwall. 1980-luvun lopulla yritys alkoi useiden yrityskauppojen jälkeen olla siinä asennossa, johon omistajaperhe oli halunnut sitä vääntää. Yhtiön johto oli määritellyt jo 1970-luvun lopulla yhden tavoitteen: ”Strategia oli yksinkertainen. Me halusimme tehdä Hartwallista mahdollisimman houkuttelevan yhteistyökumppanin muiden tällä alalla toimivien silmissä. Hartwallin tulisi olla aina luonnollinen valinta, mikäli jokin taho haluaisi lähestyä tämäntyyppistä partneria.” (Erik Hartwall, Optio, 6.3.2003) Venäjän liiketoiminnan kasvun johdosta siihen liittyvät riskit kasvoivat kuitenkin niin suuriksi, että perheyhtiön ydinjoukko päätti yhdistää yhtiön skotlantilaiseen Scottish & Newcastleen vuonna 2002. Siihen saakka valittu strateginen teema oli ohjannut yritystä menestyksellisesti.

Toinen esimerkki on pienen yrityksen kasvusta keskisuureksi onnistuneilla strategiavalinnoilla. Asko Schreyn johtama Pretax on kasvanut neljässä vuodessa 60 työntekijää työllistävästä, liikevaihdoltaan 20 miljoonan markan yrityksestä Pohjoismaiden toiseksi suurimmaksi tilitoimistoalan toimijaksi. Liikevaihto on nyt noin 25 miljoonaa euroa.

Yrityksellä on ollut strategiansa pohjana viisi selvästi erottuvaa teemaa (yritys itse käyttää näistä termiä viisivaiheinen strategia): voimakas kasvu, mahdollisuus erikoistumiseen, teknologia ja sen kehittäminen, verkostoituminen ja kansainvälistyminen.

Päätökseen lähteä kasvamaan voimakkaasti oli selkeä syy: sadan työntekijän firmassa ei synny tilitoimistoalalla kassavirtaa, joka mahdollistaisi irrottamaan muutaman työntekijän kehittämään bisnestä eteenpäin päätoimisesti. Erikoistuminen perustuu

Modulcon Oy: Kesäkuu 2005

toimitusjohtaja Asko Schreyn mukaan ajatukseen, että tulos on parempi, kun jokainen yrittäjästä tahkoaa yhtä aluetta kaikkien hyväksi, ei niin, että kaikki yrittäjät tahkoavat kaikkia alueita oman firmansa hyväksi. Yrityksen johtoryhmässä aluejohtajat ovat kukin keskittyneet omille osaamisektoreilleen. (Kauppalehti Extra 12.5.2003)

Strategiset teemat johdetaan visiosta, strategiatyön arvioinneista ja analyyseista. Niihin vaikuttaa myös tehtävät liiketoiminta- ja kilpailustrategiavalinnat. Yksi käytännössä hyväksi havaittu keino määrittellä strategisia teemoja on perinteinen SWOT-analyysi. Analyysin tuloksia tarkastelemalla voidaan eri kentistä (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhkat) löytää samoihin aihealueisiin, teemoihin, liittyviä tekijöitä.

Pk-yrityksellä ei voi voimavarojen vähäisyyden johdosta olla montaa strategista teemaa ja ne voivat vaihtua suhteellisen nopeastikin. Jos strategisena teemana on ensin kannattavuuden parantaminen, voi teema vaihtua tämän toteuduttua kannattavaksi kasvuksi ja sen jälkeen vaikkapa kansainvälistymiseksi.

Strategisten teemojen halutut vaikutukset kuvataan strategisina tavoitteina.

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