

TIETO STRATEGIATYÖN PERUSTANA

(osa artikkelia Liiketoiminnan strategiset analyysit)

Eräs yleisesti hyväksytty ja kokemukseen perustuva lähtökohta yritystoiminnalle on, että sen on perustuttava tosiasioihin. Jos aiomme rakentaa kunnan talon, on ensin rakennettava luja perusta. Strategiatyössä tätä vastaa tilanteen vaatima perusteellinen toimintaympäristön ja yrityksen nykyisen toiminnan analysointi ja ymmärtäminen. Reilusti jalat ilmassa toimiva yritysjohtaja on pian (yleensä) entinen yritysjohtaja. Siksi myös yrityksen strategisen toiminnan on perustuttava tietoon, tiedon huolelliseen analysointiin ja sitä kautta syntyvän ymmärryksen hyödyntämiseen.

Strategisten analyysien tehtävänä on lisäksi, paitsi ymmärryksen lisääminen, myös henkilöstön yhteisen näkemyksen luominen yrityksen ympäristöstä, erityisesti markkina- ja kilpailuympäristöstä, yrityksen asemasta markkinoilla ja yrityksen tilanteesta kokonaisuudessaan. Tämä antaa paremmat edellytykset strategioiden toteutukselle, kun kaikki tietävät, mistä on kysymys.

Ensimmäinen osa-alue yrityksen liiketoiminnan strategisessa analyysissä onkin **tiedon keräys**. Ilman riittävää tietopohjaa ei voi tehdä tarvittavia analyysejä ja ilman tietoa ja analyysejä ei synny riittävää ymmärrystä tulevaisuuden hallintaan.

Tieto on noussut taloudelliseksi avainresurssiksi. Menestyvän yrityksen on varmistettava oman tiedon ajantasaisuus ja käyttökelpoisuus, mikä käytännössä tarkoittaa jatkuvaa oppimista. Määritelmän (Garvin) mukaan oppiva organisaatio on taitava luomaan, hankkimaan ja siirtämään tietoa sekä muuttamaan omaa käyttäytymistään heijastamaan tätä uutta tietoa ja näitä uusia näkemyksiä. Tiedon johtaminen on tulossa yhä tärkeämmäksi kilpailukyvyn lähteeksi.

Yksi varhaisimmista strategeista, kiinalainen Sun Tzu, on aforismeissaan toistuvasti korostanut tiedon merkitystä:

Ja siksi sanon: Tunne vihollisesi, tunne itsesi, niin voittonsi ei koskaan ole uhattuna. Tunne maasto, tunne säät, niin voittonsi on täydellinen.

Jos et tunne sen paremmin vihollista kuin itseäsi, häviät varmasti joka taistelun.

Ensimmäinen tehtävä on pohtia ja selvittää itselleen, minkälaista tietoa pk-yritys tarvitsee tulevan toimintansa suunnittelussa ja tulevien ratkaisujen tekemisessä. Tähän vaiheeseen liittyy tietysti myös se, mistä tätä tietoa on saatavissa ja miten. Yrityksen toiminnan koko ja luonne määrittää jo varsin pitkälle, mikä on tarpeellista ja mahdollista. Alueellisesti toimivan yrityksen ei kannata lähteä koko maailmaa koskevan tiedon keräämiseen, joskin toisaalta eräät globaalit ilmiöt ja muutostrendit koskettavat kaikkia yrityksiä (esimerkkinä toimintojen digitalisoituminen, internet, verkottuminen, jne.). Laaja-alaisuus tiedon seurannassa ja keräämisessä voi myös auttaa löytämään ja kehittämään aivan uudenlaisia ideoita oman, alueellisestikin toimivan yrityksen liiketoiminnoissa ja synnyttää innovatiivisia ratkaisuja. Tämä koskee erityisesti toimialoja, joissa muutosvauhti on suuri ja

toimialarakenteet uudelleen muotoutumassa. Koskaan ei voi tietää, minkälaisia uusia ajatusyhdistelmiä yrittäjälle uuden tiedon löytäminen synnyttää.

On esitetty periaate, että kaikki uudet innovaatiot ovat aikaisemman, jo olemassa olevan tiedon perusteella rakennettuja. Jos meillä on entuudestaan tieto (osaaminen) A, ja me löydämme toisen meille entuudestaan tuntemattoman tiedon (tietoelementin, osaamisen) B, niiden avulla on mahdollista synnyttää aivan uusi yhdistelmä X, eli $A + B = X$.

Nykyisen liikeidean (vision, strategian) ja mahdollisten iduillaan olevien ajatusten tulevasta (liikeideasta, visiosta, strategioista) perusteella on kuitenkin mahdollista jo etukäteen päättää pääsääntöisesti, mitä tietoa yritysjohto tarvitsee tulevaisuutensa parempaan hallintaan. On laadittavissa matriisi (luettelo esimerkiksi liiketoiminnoittain/ prosesseittain) niistä tiedoista, joita a) meillä on pakko olla, b) meillä olisi hyvä olla tai joista meille olisi varmasti hyötyä ja c) me voisimme hyödyntää, jos sellainen tieto sattumalta osuu eteen. (Kreikkalaisen mytologian mukaan onni on olio, jolla on kaljun pään takana hiustupsu. Jos olion, onnen, tunnistaa ajoissa, ehtii sen sieppaamaan kiinni hiustupsusta. On vain etukäteen tiedettävä, miltä onni näyttää, jotta sen pystyy tunnistamaan ja saamaan kiinni.)

Tietoa yrityksen strategisen toiminnan pohjaksi löytyy suuresta määrästä erilaisia lähteitä.

- Tärkein tiedon lähde on yritys itse. Käytettävissä on monenlaista seurantatietoa yrityksestä ja sen ympäristöstä. Sitä tuottavat yrityksen eri järjestelmät (myyntitilastot, laskentajärjestelmät, asiakasrekisterit, yrityksen sisäiset ja ulkoiset palautejärjestelmät, jne.). Yrityksen henkilöstön tietopääoman hyödyntäminen on myös avainasemassa, on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksessä työskentelevien ihmisten kokemukset ja ns. hiljainen tieto tulevat prosessissa käytettyä hyödyksi. Laatupalkintoperustein tehdyt itsearviointit ovat hyvä menetelmä yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamiseen.
- Ulkoisista tiedonlähteistä tärkein on yrityksen asiakkaiden kuunteleminen ja heidän tietonsa ja kokemustensa jalostaminen strategiaprosessin raaka-aineeksi.
- Tietoa ympäristöstä on löydettävissä hyvinkin suuresta määrästä eri lähteitä: Internet, lehdistö, messut ja näyttelyt, toimittajat, kilpailijat, muut yritykset ja yrittäjät, toimialajärjestöt, tutkimuslaitokset, jne.. Kysymys ei ole kertatoimenpiteestä, jatkuva aktiivisuus on tärkeää, tuntosarvien on oltava ulkona koko ajan. Avainsanoja ovat: jatkuvuus ja tilanneherkkyys, reagointikyky, valppauden eri muodot, aikaiset signaalit. 9/10 -osaa viisaudesta on olla viisas ajoissa.
- Markkinatutkimukset ovat keino lisätä tietoa ympäristöstä tilanteissa, joissa omat tiedot ja arviointit todetaan riittämättömiksi ja tarvittavan tiedon tärkeys on suuri päätöksenteossa.
- Yrityksen tärkeimmät sidosryhmät hallitus, asiantuntijat, omistajat, rahoittajat, muut sidosryhmät ovat myös tärkeitä tietolähteitä.

Voit tilata koko artikkelin sähköpostiisi Modulcon Oy:n yhteydenottolomakkeen avulla [Yhteydenottolomake](#) Artikkelissa kuvataan strategisten analyysien merkitystä ja toteutusta osana pk-yrityksen strategiaprosessia.