

Tämän oppaan hyödyntäminen

Tämän oppaan sisäsivuille on tiivistetty ohjeistus strategian laatimiseksi etenkin pienten ja keskisuurten yritysten tarpeita ajatellen. Ohjeistus etenee neljän osa-alueen kautta. Nämä voidaan nähdä peräkkäisinä vaiheina, jolloin ohjeistusta voidaan käyttää hahmottamaan kulloinkin vuorossa olevaa toimenpiteiden kokonaisuutta.

01 **TILANNEKUVA** tarkoittaa yrityksen vallitsevan tilanteen ja ajankohtaisten johtamishaasteiden hahmottamista.

02 **STRATEGIAPROSESSI** tarkoittaa menettelyä, jonka avulla yritys tuottaa näkemyksiä liiketoimintastrategiaansa.

03 **STRATEGIAN SISÄLTÖ** tarkoittaa hyödylliseksi koettujen näkemysten muodostamaa kokonaisuutta.

04 **STRATEGIAN TOTEUTUS** tarkoittaa kaikkea sitä, minkä avulla strategian sisältö muuttuu käytännön tekemiseksi.

Ajallinen jatkumo on käyttökelpoinen, mutta ei kuitenkaan ainut tapa nähdä strategisen johtamisen kokonaisuus. Taitava strategisen johtamisen toteuttaja osaa hyödyntää eri osa-alueita luovasti toisiaan tukien.

Kokkolan yliopistokeskus Chydenius

Talonpojankuja 2B PL567, 67701 Kokkola

chydenius.fi

 kokkolan yliopistokeskus

 unichydenius

Jyväskylän yliopisto Kokkolan yliopistokeskus Chydenius ja Vaasan yliopisto toteuttivat vuosina 2015–2018 hankkeen nimeltä Keskipohjalaisen strategiaosaamisen vahvistaminen (KeStO). Hanke keskittyi strategiseen johtamiseen liittyvän osaamisen ja toiminnan tason parantamiseen toiminta-alueellaan. Hankkeen avulla 20 organisaatiota sai konkreettista apua liiketoimintastrategiansa laatimiseksi ja toteuttamiseksi. Organisaatiot edustivat laajasti eri toimialoja. Lisäksi hankkeen aikana toteutettiin viisi strategiseen johtamiseen liittyvää kehittämistilaisuutta, jotka olivat avoimia kaikille.

KeStO-hanke perustui ajantasaiselle strategisen johtamisen tutkimukselle ja toteuttajien käytännön kokemukselle. Sen myötä jalostui käyttökelpoinen malli erityisesti pienten ja keskiuurten yritysten strategisen johtamisen tarpeisiin. Samalla hanke itsessään tuotti aineistoa näiden yritysten johtamishaasteista ja -käytännöistä. Yhtenä hankkeen tuotoksena syntyi tämä käytännönläheinen ohjeistus strategisen johtamisen kehittämiseksi vastaavanlaisissa organisaatioissa.

KeStO-hanke oli Keski-Pohjanmaan liiton päärahoittama ja Kokkolan ja Kaustisen seutukunnan sekä Keskipohjan Yrityspalvelu Oy:n osarahoittama Euroopan aluekehitysrahaston hanke. Hankkeen rahoittamiseen osallistuivat lisäksi Kokkolan yliopistokeskus Chydenius ja Vaasan yliopisto.

YHTEISTYÖSSÄ:



PK-YRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

Opas strategisen johtamisen käytäntöön



MIKKO LUOMA

2018

MARI HARALD

Mitä strategisella johtamisella tarkoitetaan?

Strateginen johtaminen on laaja asiakokonaisuus, joka pitää sisällään menettelyjä, joita käytetään yrityksen tulevaisuuden suunnan valintaan ja valitussa suunnassa etenemiseen. Analyysien tekeminen, vaihtoehtojen hahmottaminen, päätöksenteko, viestintä, seuranta ja raportointi ovat kaikki strategisen johtamisen ilmenemismuotoja. Oleellista on, että strateginen johtaminen käsittelee yrityksen menestymisen kannalta tärkeitä asioita.

Strategisen johtamisen tulee olla jatkuvaa toimintaa. Sen tulee näkyä monin tavoin niin johdon työssä kuin laajemminkin henkilöstön keskuudessa.

Strategisen johtamisen keskiössä on elävä ja yrityksen toimintaa aidosti suuntaava liiketoimintastrategia. Hyvä strategia ei synny itsestään tai jonkin muun tekemisen ohessa, vaan sen laatimiseen on aivan erityisesti heittäydyttävä. Jos strategia on oikeasti hyvä, siitä puhuminen ja sen eläminen todeksi tapahtuu luontevasti osana yrityksen arjen tekemistä.

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on harvoin erityisiä asiantuntijoita huolehtimassa strategisen johtamisen toimenpiteistä. Strategista johtamista on hoidettava monen ihmisen oman toimen ohella. Tämän ei kuitenkaan tarvitse merkitä huonoja tai merkityksettömiä strategioita. Onnistunutta, menestykseen johtavaa strategista johtamista voidaan saada aikaan kaikissa organisaatioissa. Tärkeää on havahtua ja lähteä määrätietoisesti liikkeelle. Tätä haluamme edistää tämän ohjeistuksen avulla.

Hyvän strategian laatiminen alkaa yrityksen vallitsevan tilanteen hahmottamisesta. Tilanteen oikeanlainen ymmärtäminen saattaa tuntua itsestään selvältä, mutta se ei ole sitä. Varsinkin jos yrityksessä on johtoryhmän kaltainen, useasta henkilöstä muodostuva ydinjoukko, on tärkeää, että sen jokainen jäsen kokee yrityksen tilanteen riittävän yhdenmukaisesti. Heidän lisäksi tilanteen hahmottamisen tarve koskee mahdollista yrityksen hallitusta.

Tilannekuva tarkoittaa johtohenkilöiden käsitystä yrityksen tilanteesta. Tilannekuvan tulisi ennen kaikkea pitää sisällään henkilöiden näkemys yrityksen lähitulevaisuuden johtamishaasteista. **Johtamishaaste** on mikä tahansa seikka,

jonka johto haluaisi olevan nykytilaa paremmin. Johtamishaasteita yrityksellä on tavallisesti enemmän kuin yksi.

Johtamishaasteita voidaan jaotella sen mukaan, painottavatko ne enemmän yrityksen **sisäisiä asioita** vai yrityksen **suhteita ulkoiseen ympäristöönsä** ja muihin toimijoihin kuten asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin. Toisaalta johtamishaasteita voidaan jaotella sen mukaan, pyrkivätkö ne enemmän **tehostamaan** nykyisen kaltaista toimintaa vai **muuttamaan** kokonaan nykyisen toiminnan luonnetta.

Johtamishaasteiden luonne vaikuttaa siihen, millainen strategiaprosessi yrityksessä kannattaa toteuttaa. Tähän liittyy oheinen kuvio.

MUUTOS

Tavoiteltava tila

TEHOSTAMINEN

Strategisten haasteiden ryhmittely

<ul style="list-style-type: none">→ Henkilöstön osaamisen ja/tai toimintatapojen kehittäminen→ Orgaaninen kasvu→ Vision määrittäminen→ Osaamisen jakaminen yksiköiden välillä→ Organisaatiokulttuurin kehittäminen	<ul style="list-style-type: none">→ Innovaatioiden tuottaminen/hyödyntäminen→ Uusien markkinoiden luominen→ Organisaation ketteryyden lisääminen→ Vaihtoehtoisin tulevaisuuskehityksiin varautuminen→ Alan sääntöjen ja standardien muuttaminen
<ul style="list-style-type: none">→ Tehokkuuden parantaminen→ Toimintaprosessien harmonisointi→ Vision käytännöllistäminen→ Eri yksiköiden keskinäisen työnjaon selkeyttäminen→ Toiminnan kokonaislaadun parantaminen	<ul style="list-style-type: none">→ Palvelujen käyttäjien parempi kohtaaminen→ Alihankinta- ja/tai jakeluverkostojen hyödyntäminen→ Asiakasryhmien (-toimialojen) trendien hahmottaminen/ennakoiminen→ Rakenteelliset järjestelyt→ Taloudellisen logiikan uudistaminen

SISÄINEN YMPÄRISTÖ

Työskentelyn fokus

ULKOINEN YMPÄRISTÖ

Strategia- prosessi

02

Tilannekuva syntyy yleensä verrattain nopeasti, mutta sen jälkeen käynnistyvä strategiaprosessi vie hyvin toteutettuna aikaa useita kuukausia. Aikaa kuluu siksi, että johto toteuttaa strategiaprosessin muiden tehtäviensä ohessa ja siksi, että sen yhteydessä käsiteltävät asiat ovat yleensä mutkikkaita.

Strategiaprosesseja voidaan toteuttaa monin tavoin. Oleellista strategiaprosessissa on niin sanottujen **strategiatyökalujen** hyödyntäminen. Strategiatyökalut ovat erilaisia analyyseja, viitekehysjä tai pelkistysjä, jotka tuottavat uutta tietoa tai näkemystä yrityksen suunnan määrittelemistä tai etenemistä varten. Käytettävät strategiatyökalut tulee valita yrityksen tilannekuvan perusteella. Yleensä 3–4 oikein valittua strategiatyökalua riittää

hyvän strategiaprosessin toteuttamiseen. Oheinen kuvio selkeyttää strategiatyökalujen valintaa. Ohjeita ja valmiita pohjia strategiatyökalujen hyödyntämiseen löytyy kirjallisuudesta ja myös vapaasti netistä.

On tärkeää, että strategiatyökalujen käytön pohjalta johto tekee strategisia **johtopäätöksiä**: mitä kyseinen analyysi tai viitekehys vaatii meitä tekemään aiemmasta poikkeavalla tavalla?

Myös muiden kuin pelkän johdon **osallistuminen** strategiaprosessiin on tärkeää. Etenkin henkilöstö mutta myös yhteisötyökumppanit ja asiakkaat voivat tarjota tietoa ja näkemystä, josta on hyötyä johtopäätösten tekemisessä.



Strategian sisältö

03

Strategiaprosessin aikana tehdyt johtopäätökset tulee yhdistää yhtenäiseksi koekelmäksi strategiaa linjauksia. Strategian sisältö on valmis silloin, kun siitä löytyy nasevat linjaukset seuraaviin näkökohtiin.

Tavoitetilat: Strategiasta tulee käydä ilmi, mitä nykyisestä poikkeavaa yritys haluaa olla, saavuttaa, tehdä tai osata määritelmänsä strategiakauden lopulla. Tavoitetiloja ei tarvitse tiivistää yhteen lauseeseen, vaan ne kannattaa ilmaista selkokielisen kuvauksen muodossa siten, että ne on helppo viestiä.

Strategiset hankkeet: Nämä ovat useista yksittäisistä toimenpiteistä koostuvia uusia avauksia, jotka muuttavat merkittävästi yrityksen vallitsevaa tilannetta. Investoinnit, kumppanuudet, rakennejärjestelyt, mittavat kehitysohjelmat ja uudet johtamiskäytännöt ovat tyypillisiä esimerkkejä strategisista hankkeista. Hankkeet tulee muotoilla niin, että niiden toteuttaminen kestää lähes koko strategiakauden ajan.

Vahvuudet: Strategiaan tulee sisältyä käsitys yrityksen olemassa olevista vahvuuksista. Toisin kuin tavoitetilojen, vahvuuksien tulee olla totta jo nyt, eikä vasta

tulevaisuudessa. Vahvuudet luovat perustan yrityksen tavoitetiloille ja auttavat strategisten hankkeiden toteuttamisessa. Vahvuudet ovat myös yrityksen ulkoisen imagon rakennusaineita.

Toimenpidesuunnitelma: Tämä konkretisoi strategiset hankkeet yksittäisiksi toimenpiteiksi, joille määritellään aikataulu ja vastuuhenkilöt. Toimenpidesuunnitelma on rullaava, toisin sanoen lähitulevaisuuden toimenpiteet määritellään tyhjentävästi myöhemmät yleisluontoisesti. Johtoryhmä seuraa toimenpiteiden toteuttamista ja määrittelee säännöllisesti uusia lähitulevaisuuden toimenpiteitä.

Taloudelliset tavoitteet: Strategiaan tulee sisältyä myös koko strategiakauden päähän ulottuvia taloudellisia linjauksia. Näiden tulee olla linjassa edellä kuvattujen muiden osa-alueiden kanssa. Tavallisesti taloudelliset tavoitteet liittyvät tulevaisuuden liikevaihtoon, käyttökatteeseen, liiketulokseen ja omavaraisuuteen. Nämä ohjaavat vuotuisten budjettien laatimista.

Strategian toteutus

04

Strategian toteutusta pidetään usein strategisen johtamisen vaikeimpana osa-alueena. Toteutus kestää useita vuosia ja koostuu useiden ihmisten suorittamasta, usein varsin arkisesta työstä.

Toteutuksen ytimessä ovat edellä strategian sisällön yhteydessä mainitut strategiset hankkeet ja niiden sisältämät toimenpiteet. Strategia toteutuu sitä varmemmin, mitä paremmin hankkeet on määritelty ja toimenpiteet yksilöity. On tärkeää huomata, että toteutuksen edellytykset luodaan strategian sisällön muotoilemisen yhteydessä. Huonoa strategiaa ei voi toteuttaa mitenkään.

Strategian toteutuksessa korostuu yrityksen ykkösjohtajan puheenjohtaman **johtoryhmän** ja mahdollisten yksikkö- tai toimintokohtaisten **alajohtoryhmien** toiminta. Johtoryhmän toimintakäytäntöjä, kokoonpanoa ja jäsenten vastuualueita on yleensä syytä täsmentää uuden strategian painotuksia vastaaviksi.

Strategian toteutus edellyttää sen tekemistä näkyväksi ja sen **jatkuvaa viestintää** yrityksen sisällä. Johdon on voitava kytkeä tekemänsä uudistus- ja kehitystoimet osaksi strategiaa. Strategia menettää merkityksensä, jos henkilöstön havaitsemat muutokset alkavat aiheutua jostain muualta kuin strategian määrittelemistä lähtökohdista.

Strategiaa voi joutua täsmentämään muutenkin kuin vain rullaavan toimenpidesuunnitelman osalta strategiakauden aikana, jos yrityksen sisäinen tai ulkoinen toimintaympäristö muuttuu merkittävästi. Strategian tavoitetilat tulisi kuitenkin osata määritellä niin, etteivät tavanomaiset muutokset vanhenna niitä ennen aikaisesti. Strategia on toteutettu silloin, kun tavoitetilat on saavutettu. Tällöin tulee käynnistää uuden strategian laatiminen.