

TERO VUORINEN

Strategiatyö ja strategian työkalut

Strategista johtamista voidaan tarkastella varsin monesta näkökulmasta. Kirjallisuudessa ei ole pulaa varsinkaan erilaisista koulukunnista tai filosofisista näkökulmista. Strategian käytännön toteuttajille strateginen johtaminen jää usein hyvin epämääräiseksi. Strategiatyöhön eli organisaatiossa tehtävään työhön tulevaisuuden menestyksen saavuttamiseksi ei ole helppoa löytää omaan tilanteeseen sopivia konkreettisia menetelmiä. Tässä artikkelissa esitellään ensin lyhyesti strategisen johtamisen olemusta, koulukuntia ja strategiatyön perusolettamuksia. Tämän jälkeen esitellään eri tilanteisiin soveltuvia strategiatyökaluja ja niiden käyttömahdollisuuksia organisaation strategiatyössä. Artikkelin tavoitteena on esitellä olemassa olevia strategiatyökaluja ja niiden hyödyntämismahdollisuuksia. Artikkelin pohjautuu teokseen *Strategiakirja – 20 työkalua* (Vuorinen 2013).

Mitä on strateginen johtaminen?

Strateginen johtaminen kuulostaa jo termin tasolla monimutkaiselta. Vielä monimutkaisemmaksi teema muuttuu alan kirjallisuutta lukies. Strategisesta johtamisesta kirjoitetaan satoja kirjoja vuosittain, mutta kirjallisuuden määrästä huolimatta tai ehkä siitä johtuen strategiatyö ei ole lainkaan selvää useimmille yritysjohtajille. Kirjallisuus vaikuttaa jopa alaan vihkiytyneiden silmissä usein haastavalta ja sekavalta tai vähintäänkin nukuttavalta. Siksi on vaikeaa tiivistää, mitä strategisella johtamisella tarkoitetaan, miten strategiatyötä tehdään tai mistä selkeitä menetelmiä strategiatyön aloittamiseen voi löytää.

Yleisesti uskotaan, että mitä paremmin 1. osaamme tarkastella omaa asemaamme (ympäristö, kilpailijat, sidosryhmät, omat ominaisuudet), sitä parempia 2. valintoja osaamme tehdä ja sitä tehokkaammin saamme 3. vietyä tekemämme valinnat käytäntöön (ks. esim. esim. Johnson, Whittington & Scholes 2011). Strategiatyössä on kuitenkin monenlaisia mahdollisuuksia olla oikeassa ja erilaisia keinoja päästä samaan hyvään lopputulokseen. Tietyt näkemykset korostavat suunnittelulähtöisyyttä, toiset oppimista ja kokemuksen kautta etenemistä, kolmannet innovatiivisuutta ja kokeilua. Strategisen johtamisen vaikutuksista ja syy-seuraussuhteista ei saada koskaan varmuutta. Usein

TERO VUORINEN, Ph.D. (Econ.), BSc (Engineering), University of Vaasa

• e-mail: tero.vuorinen@uva.fi

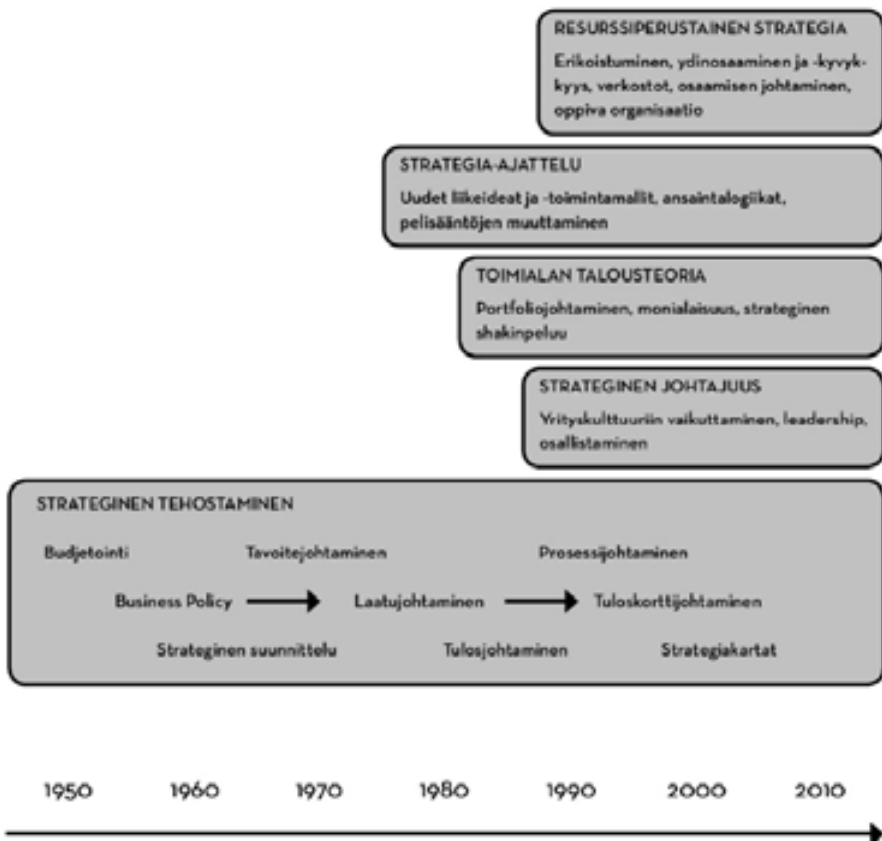
DISCUSSION

nousukaudella korostetaan oikean strategian ja menestyksen selvää yhteyttä ja matalasuhdan- teessa taas syytetään huonoa tuuria ja mahdot- tomia olosuhteita.

Strategialla on ollut historiassa monia merkityksiä ja sovellustapoja. Aina strategialla on pyritty menestykseen, mutta keinot ovat ol- leet varsin erilaisia. Jotta strategiatyökaluja pys- tyisi hyödyntämään, on olennaista ymmärtää taustat eri näkemyksistä, koulukunnista ja niitä vastaavista strategiatyön keinoista. Strategiatyö- tä on tehty runsaasti esimerkiksi sodissa, tehtai- den tuotantokustannusten alentamisessa, sosiaalipalvelujen kehittämisessä ja organisaati-

oiden luovuuden lisäämisessä. Lienee selvää, etteivät samat menetelmät sovi kaikkiin tilantei- siin.

Koulukuntien erottaminen toisistaan on toisinaan hyvin tulokunnanvaraista (ks. esim. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009). Vaikka koulukunnilla ja näkemyksillä on ollut omat kukoistuskautensa, minkään ei voida katsoa poistuneen kokonaan strategisen johtamisen kartalta (Näsi 2006). Jaoteltaessa kirjallisuuden kymmenet strategisen johtamisen näkemykset karkeasti viiteen eri luokkaan (ks. kuva 1), on *strateginen tehostaminen* vanhin ja edelleen varmasti eniten hyödynnetty näkemys. *Resurssi-*



KUVA 1. Strategisen johtamisen painopisteet eri aikoina (mukailtu Näsi 2006).

perustainen strategia on pitkälti syrjäyttänyt *toimialan talousteorian* yritysjohtajien strategiapiirissä ja alan kirjallisuudessa. Innovatiivisimpien strategioiden voidaan usein katsoa olevan *strategia-ajattelun* tulosta. *Strategisen johtajuuden* esiin nostamat teemat, kuten yrityskulttuuriin vaikuttaminen ja henkilöstön osallistaminen, ovat puolestaan teemoja, joilla resurssiperustainen strategia tai innovatiivinen strategia-ajattelu voidaan saada käytännössä toimimaan.

Mihin strategialla pyritään?

Strategian tavoitteet tuntuvat olevan melko samanlaisia ajasta, maasta ja toimialasta riippumatta. Miksi strategiseen johtamiseen on sitten muodostunut niin monia koulukuntia ja työkaluja? Kuten edellä on todettu, erilaisissa tilanteissa pärjäämiseen on tarvittu erilaisia lääkkeitä. Maailmantalouden, toimialan tai asiakaskäyttäytymisen muuttuessa myös keinot ovat muuttuneet. Se mikä toi toisessa maailmansodassa tai 1970-luvun autoteollisuudessa menestystä, ei välttämättä toimi 2010-luvun matkapuhelinalmistajien välisessä kilpailussa.

Strategian tavoitteisiin liittyvät pyrkimykset voidaan jakaa karkeasti kahteen vaihtoehtoon. Strateginen pyrkimys numero yksi on se, että *pyritään tekemään jotakin tehokkaammin tai paremmin*. Tällöin yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaiden tarpeet joko olemassa olevilla liiketoiminta-alueilla tai löytämällä uusia kannattavia ja organisaatiolle toteuttamiskelpoisia liiketoiminta-alueita. Yritys pyrkii optimoimaan toimintansa vallitsevaan markkina- ja kilpailutilanteeseen, teknologiseen kehitykseen ja omiin kykyihinsä nähden.

Strategisiin tavoitteisiin pyrkimisessä vaihtoehto kaksi on se, että *pyritään tekemään jotakin uutta ja erilaista*. Tällöin yritys ei pyri optimoimaan toimintaansa olemassa olevaan maa-

ilmaan nähden vaan tekemään asiat toisin kuin muut. Se ei vastaa toiminnallaan markkinoiden kysyntään, kilpailijoiden hinnoitteluun tai markkinaosuuksien muutoksiin, eikä se myöskään ensisijaisesti pyri optimoimaan toimintaansa senhetkisten liiketoiminta-alueiden tai näkyvisissä olevien, uusien potentiaalisten liiketoiminta-alueiden suhteen. Uuden ja erilaisen tekeminen perustuu ennemminkin pitkäjänteiseen kehittämiseen, kokeiluun ja oppimiseen kuin nykytilanteen analysointiin ja tulevaisuuden ennustamiseen. (Juuti & Luoma 2009).

Strategiassa voi siis keskittyä karkeasti jaoteltuna joko *tehokkuuden parantamiseen* tai *uuden tekemiseen*. Strategista johtamista käsittelevän kirjallisuuden voi puolestaan jakaa kahteen lähtökohdiltaan ja uskomuksiltaan erilaiseen koulukuntaan. Ensimmäinen koulukunta uskoo yrityksen menestyksen tulevan erityisesti yrityksen ulkoisten asioiden tarkastelusta ja toiminnan sovittamisesta ulkoiseen maailmaan sopivaksi. Tätä ajattelua kutsutaan *toimialalähtöiseksi ajatteluksi* tai *toimialan talousteoriaksi* (*industrial economics*, ks. esim. Porter 1980). Strategian painopiste on tällöin ulkoisten asioiden analysoimisessa ja näihin asioihin reagoimisessa. Tämä koulukunta uskoo, että eri toimialojen välillä on selkeitä kannattavuuseroja.

Toinen koulukunta taas uskoo menestyksen olevan kiinni yrityksen sisäisistä asioista eli yrityksen resursseista. Tätä koulukuntaa kutsutaan *resurssiperustaiseksi strategianäkemykseksi* (*resource-based view*, ks. esim. Barney 2001, 2007). Olettamuksena on, että eri toimialojen välillä ei pitkän ajan kuluessa ole kannattavuuseroja. Tällöin yrityksen menestyksen selittää sen resurssien paremmuus, ei niinkään esimerkiksi sopivaan markkinatilanteeseen reagoiminen tai sopivalla toimialalla toimiminen. Resursseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia

tuotannon tekijöitä, kuten koneita, laitteita, osaamisia, organisaatiokulttuuria tai henkilösuhteita. Tarkennettakoon vielä, että useinkaan resurssit eivät ole yrityksen omassa omistuksessa, koska kilpailuetua voidaan tavoitella myös verkoston resurssien turvin. Organisaation strategiassa tämä resurssihin perustuva toiminta tarkoittaa uusien asioiden opettelua sekä oman toiminnan ja omien vahvuuksien kehittämistä. Strategian painopiste on tällöin omassa toiminnassa, ei ympäristön tarkkailussa.

Kun tarkastelemme samanaikaisesti kahta vaihtoehtoista tapaa pyrkiä strategian tavoitteisiin (tehokkuutta tai uuden luomista) ja kahta strategiayön mahdollista painopistettä (omaan organisaation keskittymistä tai ulkoisen ympäristön tarkastelua) saamme aikaisiksi kuvassa 2 esitetyn nelikentän.

Strategiset pyrkimykset ja strategiset työkalut

Kuvan 2 työkalut voidaan jakaa neljään ryhmään. Tietyissä tapauksissa voitaisiin työkalujen sijaan puhua pikemminkin strategisen johtamisen menetelmistä tai filosofioista, koska työkalut ja niiden käyttö eivät ole aina jäsentyneet kovin konkreettisesti. Samaan teemaan saattaa joskus liittyä myös isompi joukko erilaisia mutta samaan tarkoitukseen suunniteltuja työkaluja. Osa työkaluista taas on hyvinkin selkeitä, vakiintuneita ja moneen kertaan testattuja. Johdonmukaisuuden vuoksi pidämme kuitenkin kiinni käsitteestä ”työkalu”.

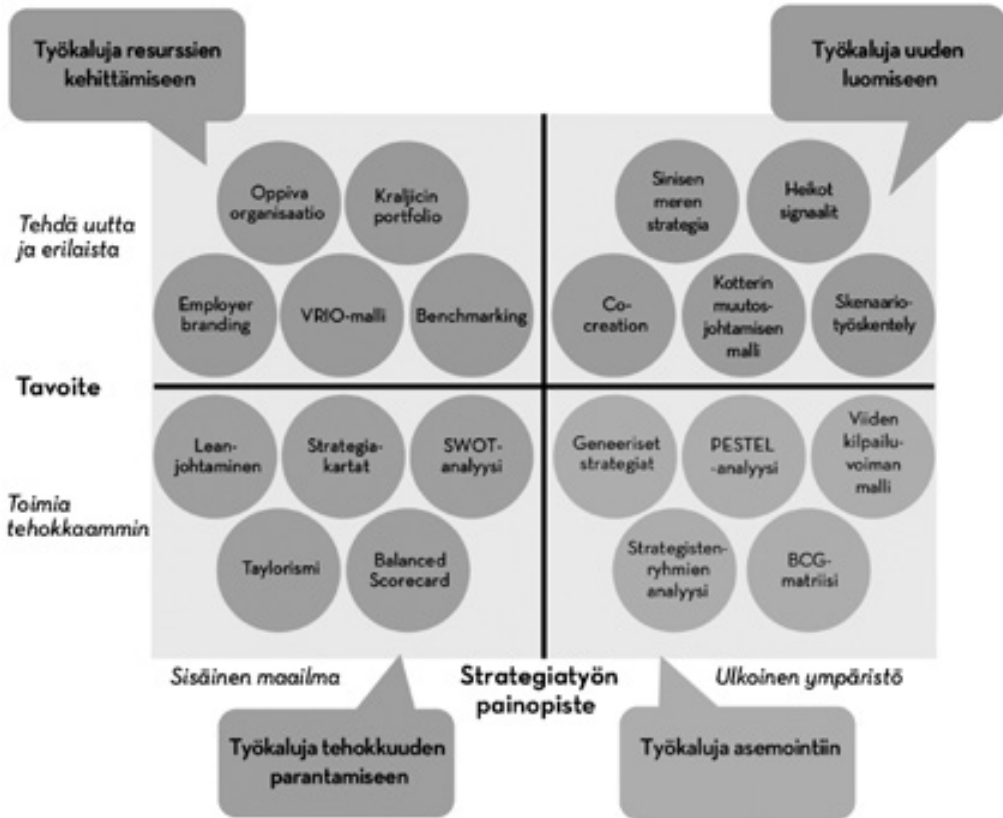
Ryhmän 1 (vasen alakulma) työkalujen tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja mukauttaminen asiakkaiden tarpeisiin. Tämän ryhmän työkaluista tunnetuimpia ovat Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996) eli tasapainotettu mittaristo (BSC) ja SWOT-analyysi (esim. Johnson, Whittington & Scholes 2011).

Ryhmä 2 (oikea yläkulma) edustaa edelliselle ryhmälle vastakkaista näkemystä ryhmän työkalujen keskittyessä toiminnan uudistamiseen, ei niinkään tehostamiseen. Tunnetuin työkaluista lienee sinisen meren strategia (Kim & Mauborgne 2005).

Ryhmä 3 (oikea alakulma) edustaa ympäristölähtöistä strategianäkemystä, joka painottaa ulkoisten asioiden tarkkailua. Tämän ryhmän tunnettuja työkaluja ovat muun muassa viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1980) ja BCG-matriisi (esim. Johnson, Whittington & Scholes 2011).

Ryhmän 4 (vasen yläkulma) työkalut keskittyvät resurssien kehittämiseen, ja näkemystä voidaan pitää ryhmälle 3 vastakkaisena. Nämä työkalut pureutuvat ulkoisten asioiden tarkkailun sijaan organisaation sisäisten asioiden kehittämiseen. Esimerkkeinä työkaluista voidaan mainita benchmarking (Camp 1989) ja VRIO-analyysi (Barney 2007).

Työkalujen ryhmittely on tarkoitus auttaa ymmärtämään, että vaikka organisaatio tekisi strategiayötä Balanced Scorecardin mukaan kuinka ahkerasti tahansa, ei tuloksena voi olla sellaisia ideoita, kuten *mitä jos vihailla linnuilla voisi ampua possuja* tai *perustetaan virtuaalinen hotelli tai maatila*. Nämä menestysstrategiat ovat luultavasti syntyneet ilman ”viralista” strategiayötä, mutta apuna olisi voinut toimia uuden luomiseen tarkoitettujen strategisten työkalut (ryhmä 2). Jos taas yrityksellä on selkeitä haasteita laadun ja kustannustehokkuuden kanssa, sen kannattaa ensin hyödyntää tehokkuuden parantamiseen tarkoitettuja työkaluja (ryhmä 1), kuten Balanced Scorecardia, ja vasta sen jälkeen ryhtyä pohtimaan innovatiivisempia toimintamalleja vaikkapa sinisen meren strategian avulla.



KUVA 2. Strategisen johtamisen erilaisia pyrkimyksiä ja työkaluja (mukailtu Juuti & Luoma 2009).

Esimerkki strategiatyökalujen soveltamisesta

Seuraavaksi kuvataan strategiatyökalujen hyödyntämisen mahdollisuuksia yritys esimerkin avulla.

Nokian Microsoftille myymä matkapuhelinyksikkö oli maailman ylivoimainen ykkönen vielä viisi vuotta sitten. Muutaman viime vuoden aikana sen markkinaosuus on varsinkin älypuhelimissa romahtanut totaalisesti. Nokia oli älypuhelimissa markkinaosuudella mitattuna elokuussa 2013 sijalla 10. Nokiana arvosteltiin viime vuosina erityisesti siitä, ettei se ymmärtä-

nyt asiakkaitaan. Yrityksen kustannustehokkuudessa ja teknisessä laadussa ei ollut juurikaan moitittavaa, mutta Nokian tuotteissa ei vain ollut sellaisia uusia ominaisuuksia, muotoilua tai käytettävyyttä, joka olisi puhutellut kuluttajia. Nokian tuotteita arvosteltiin usein insinöörimäiseksi ja tylsiksi.

Nokian liiketoimintamalli poikkesi alan kannattavimpaan yritykseen Appleen verrattuna erityisesti hankinnan osalta. Apple on ulkoistanut matkapuhelinten fyysisen valmistuksen kokonaan Flextronicsille, ja sen omana vahvuutena pidetään yleensä ohjelmistosuunnittelua.

Nokia taas käytti viimeiset vuodet Microsoftin ohjelmistoja mutta osallistui edelleen huomattavasti laajemmin fyysiseen tuotantoon ja laajan tuotantoa tekevän toimittajaverkoston johtamiseen. Applen valinta ulkoistaa tuotanto ja keskittyä muihin kuin tuotannollisiin asioihin (mm. ohjelmistosuunnittelu, sovelluskauppa, musiikin jakaminen ja myynti) sekä niitä tukevien resurssien kehittämiseen on ollut viime vuosina ylivoimaisen menestyksenkäs. Applen osaamiset ovat osoittautuneet selvästi Nokian osaamisia arvokkaammiksi. Applen voidaan katsoa keskittyneen erityisen arvokkaisiin, koko arvoketjun toimintaa parantavien ydinkyvykkyyksien kehittämiseen, kun Nokia taas panosti arvoketjun tiettyihin osiin liittyviin ydinosaisiin.

Entisen Nokian eli nykyisin Microsoftin omistaman matkapuhelinyksikön voidaan katsoa tarvitsevan apua ainakin uuden luomisessa (co-creation) ja resurssien kehittämisessä (VRIO-analyysi).

Co-creation-menetelmän (Pralhad & Ramaswamy 2004; Ramaswamy & Gouillart 2010) eli yhteiskehittämisen avulla Microsoft voisi saada uusia ideoita tuotekehitykseensä. Erityisesti asiakkaiden osallistaminen uusien ideoiden tuottamiseen olisi ensiarvoisen tärkeää. Toisaalta myös Microsoftin lukuisilla jälleennyjillä on varmasti paljon sellaista strategista tietoa asiakaskunnasta, jota Microsoftin kannattaisi hyödyntää toimintansa kehittämisessä. Näiden sidosryhmien osallistaminen voisi alkaa vapaamuotoisempana tiedon keruuna ja edetä tarkemmin määritellyksi ongelmanratkaisuksi. Yhteiskehittäminen voisi auttaa Microsoftia viemään tuotekehitystään suuntaan, joka tarjoaisi enemmän lisäarvoa asiakkaille.

VRIO-analyysillä (Barney 2007) Microsoft voisi arvioida sen nykyisiä resursseja suhteessa lisäarvon tuottamiseen. Toisin sanoen sen tulisi

tarkastella, mitä sellaisia resursseja sillä on, jotka tuovat kestäväää kilpailuetua ja miten niitä voisi entisestään kehittää. Samalla sen tulisi vastaavasti selvittää, mitä kaikkea sellaista sillä on, jolla se ei enää saavuta merkittävää kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Samat kysymykset tulisi ulottaa tärkeimpiin kilpailijoihin. Analyysin perustella voisi syntyä muun muassa lista tärkeimmistä kehitettävistä osaamisista tärkeimpiin kilpailijoihin verrattuna, osaamisvaatimuksia uusille rekrytoitaville, selvitys organisaation jo vanhentuneista osaamisista sekä hahmotelma siitä, millaisia voisivat olla tulevaisuuden olennaisimmat arvoketjun kokonaisuuden hallinnassa tarvittavat ydinkyvykkyydet. Analyysi voisi auttaa yritystä vastaamaan kysymykseen: mitä meidän tulee osata, jotta voimme menestyä tulevaisuudessa?

VRIO-analyysin tuotua ensin vastauksia siihen, mihin organisaation tulisi toiminnassaan keskittyä, voisi yritys seuraavaksi tarkastella hankintojaan ja "tehdä itse vai ostaa muilta" -valintojaan Kraljicin portfolion avulla (Kraljic 1983). Co-creation-menetelmän hyödyntäminen saattaisi johtaa organisaatioissa useisiin muutoksiin, joiden johtamisessa voisi toimia apuna Kotterin muutoksen johtamisen malli (Kotter 1996).

Ajatuksia strategiatyöstä ja strategian työkaluista

Strategiatyö on harvoin täysin harkittua, suunnitelmallista ja erehtymätöntä. Käytännössä se ei voi olla täydellistä, koska sitä tekevät erehtyväiset ihmiset, joilla saattaa olla kiire ja kymmeniä muita projekteja sekä "oikeita töitä" tehtävään. Vaikka uskoisimme monipuolisen strategiatyökalujen hyödyntämisen olevan erittäin tarpeellista, kovin monissa organisaatioissa ei

silti varattaisi tarpeeksi aikaa häiriintymättömään strategiatyöhön.

Kokenut yritysjohtaja pystyy onneksi hyödyntämään monia strategiatyökaluja nopeasti. Omat tuotteet voi ryhmitellä mielessään BCG-matriisiin hampaita harjatessa ja strategisia ryhmiä voi hahmotella aamuruuhkassa istuessa. Samoin kuin osaava rakennusinsinööri voi yhdellä vilkaisulla arvioida talon kattotuolien kestävyyttä, voi strategiatyössä harjaantunut yritysjohtaja hahmottaa toimialan keskeiset mahdollisuudet tai uhat yhden lehtiartikkelin tai asiakaskokemuksen perusteella. Mikäli havainnot herättävät mielenkiintoa, saattavat sekä rakennusinsinööri että yritysjohtaja kaivaa laskimen esille ja ruveta pohtimaan asiaa tarkemmin.

Strategiatyö ei ole käytännössä sellaista kuin alan tuorein teoreettinen kirjallisuus kuvaillee. Se on kuitenkin menossa hitaasti ja varmasti siihen suuntaan. Strategiatyö on tulevaisuudessa erityisesti joustavampaa, monipuolisempaa ja avoimempaa. Se tarkoittaa käytännössä muun muassa monipuolisempaa menetelmien hyödyntämistä, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien osallistamista sekä usein erehtymättöminä pidettävistä viisivuotissuunnitelmista luopumista.

Lähteet:

- BARNEY, J.** (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99–120.
- BARNEY, J.** (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall.
- CAMP, ROBERT C.** (1989). *The search for industry best practices that lead to superior performance*. Productivity Press
- JOHNSON, G., R. WHITTINGTON & K. SCHOLLES** (2011). *Exploring Strategy*. Pearson Education.
- JUUTI, P. & M. LUOMA** (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin?* Otava.
- KAPLAN, R. S. & D. P. NORTON** (1996). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press
- KIM, W. CHAN & RENÉE MAUBORGNE** (2005). "Blue Ocean Strategy: From theory to practice." *California Management Review*, Vol. 47 No. 3, pp. 105–121.
- KOTTER, JOHN P.** (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. (Suom. Muutos vaatii johtajuutta, Rastor).
- KRALJIC, PETER** (1983). "Purchasing must become supply management". *Harvard Business Review*, 61(5):109–117.
- PORTER, MICHAEL E.** (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- PRAHALAD, C. K. & V. RAMASWAMY.** (2004). *The Future of Competition: co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.
- RAMASWAMY, VENKAT & FRANCIS GOUILLART** (2010). *The Power of Co-Creation. Build it with them to boost growth, productivity, and profits*. Free Press.
- MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND & J. LAMPEL** (2009) *Strategy Safari*. Pearson Education.
- NÄSI, J.** (2006). *Kovis ja pehmo eilen, peli ja malli tänään – strategiaopin kehityslinjoja hahmottamassa*. Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Toimittanut P. Juuti. JTO.
- VUORINEN, T.** (2013). *Strategiakirja – 20 työkalua*. Talentum.