

# Henkilöstön osallistaminen yrityksen strategiatyöhön

*Marko Kohtamäki*

Yritysten liiketoimintaympäristöt ovat nopeutuneet – monen yrityksen maailmasta on tullut yhä nopealiikkeisempi ja monimutkaisempi. Kansainvälistymisen ja digitalisoitumisen (esim. Internet ja nopeutunut web-perusteinen kaupankäynti) seurauksena kiristynyt kilpailu tuottaa yrityksille enenevässä määrin haasteita. Tässä paineessa yritysten on jatkuvasti kehitettävä uusia keinoja joilla luoda kilpailuetua ja siten pärjätä. Kilpailuetu voi syntyä uusista tuotteista tai palveluista, uusilla tavoilla määritellyistä asiakasryhmistä tai uudenlaisista tavoista organisoitua. Yrityksen strategia keskittyy tyypillisesti kysymyksiin, kuten kenelle arvoa tuotetaan, mitä asiakkaat arvostavat, millaista arvoa tuotetaan sekä miten arvoa tuotetaan. Tuotettu arvo voi liittyä tuotteen tai palvelun laatuun, kestävyys, nopeuteen, joiden ominaisuuksien kimppeeseen tai esimerkiksi palvelukokonaisuuteen, jota valittu asiakasryhmä osaa arvostaa. Yhtä kaikki, yrityksen etu kilpailijoihin nähden syntyy tyypillisesti siitä, että se tekee asioita eri tavalla, suurempaa arvoa tuottaen tai ainakin hiukan paremmin kuin mitä sen kilpailijat.

## **Strategia keskustelujen tuotoksena**

Strategiatutkimus jaetaan tyypillisesti kahteen osa-alueeseen: strategian sisältötutkimukseen ja strategian prosessitutkimukseen. Strategian sisältötutkimus keskittyy erityisesti siihen, millaisilla strategioilla yritykset toimivat, siinä missä strategian prosessitutkimus tutkii strategiatyötä ja strategiaprosesseja, joiden avulla yritykset tuottavat strategioita. Tässä artikkelissa strategiaa lähestytään erityisesti strategiatyön näkökulmasta.

Mitä strategia sitten on – paitsi vaikea käsite, joka ei oikein tahdo avautua. Tyypillisimmillään strategia määritellään yhteiseksi tarinaksi, jolla yritys pääsee tavoitelaansa. Strategia on siis se henkilöstön yhteinen idea niistä kilpailukeinoista, joita hyödyntäen yritys pääsee tavoitelaansa. (Barney, 2006.)

Strategiatyöllä tarkoitetaan puolestaan sitä prosessia, jossa strategia rakennetaan – strategia syntyy siis strategiatyön tuotoksena. Hiukan vanhahtavan määritelmän mukaan, strategiatyö, tai erityisesti historiassa, strateginen suunnittelu, voidaan määritellä luonteeltaan analyttiseksi harjoitukseksi, jossa yrityksen johto analysoi ja tunnistaa yritykselle sopivan strategian. Osa tutkijoista sen sijaan luonnehtii strategiatyötä löytämisen prosessiksi, jossa avainhenkilöt tunnistavat uusia kilpailuedun lähteitä ja löytävät uusia tapoja tehdä liiketoimintaa. Puhuessaan strategian oivaltamisesta tai löytämisestä, esimerkiksi Hamel (2009) kritisoi yrityksiä siitä, että liian usein strategiatyö jää nykyisen toiminnan kuvaamisen tasolle. Nykyisen toiminnan kuvaaminen on helppoa – uudenlaisen strategian keksiminen tai valintojen tekeminen ei.

Ennen kaikkea strategiatyön voidaan sanoa tähtäävän siihen, että strategiset suunnitelmat konkretisoidaan toimenpiteiksi. Liian moni strategia makaa johdon pöytälaatikoissa tai yrityksen tietokannoissa ilman, että sitä on tehty näkyväksi, strategiaa tunnetaan tai ymmärretään laajasti henkilöstön keskuudessa ja toteutetaan koko henkilöstön toimesta. Jos strategia määritellään henkilöstön yhteiseksi tarinaksi, jolla yritys pääsee tavoitelaansa, sen voidaan kai ajatella edellyttävän, että yrityksen työntekijät ymmärtävät strategian ainakin jossakin määrin samalla tavalla. Tätä voidaan puolestaan arvioida kysymällä yrityksen työntekijöiltä, mikä on yrityksenne strategia? Jos työntekijät antavat pitkälle toisistaan poikkeavia vastauksia, voitaneen sanoa, että strategiaa ei ole yrityksessä ymmärretty, tai ainakin, että se on ymmärretty kovasti eri tavalla eri henkilöiden toimesta. Jos strategiaa ei ymmärretä, se ei voi ohjata käyttäytymistä oikeaan suuntaan, eikä sitä siis ainakaan henkilöstön näkökulmasta ole olemassa. Tällöin yrityksen strategialta puuttuu energisoiva, sitouttava, motivoiva ja käyttäytymistä ohjaava vaikutus – strategian perustehtävä jää siis täyttymättä. Uskoakseni moni yritys kärsii tästä ongelmasta muutaman perustavaa laatua olevan syyn takia: 1) yritykset eivät kykene määrittelemään selkeästi omaa strategiaansa,

2) yritykset eivät kykene pelkistämään strategiaansa muutamiksi toimintaa ohjaaviksi ohjenuoriksi, 3) yritykset eivät osallista henkilöstöä strategiakeskusteluihin.

### **Strategia vaatii valintoja**

Strategian ydin on siis sen toimintaa ohjaavassa vaikutuksessa. Yrityksen tavoitetila ja keinovalikoima pitäisi määritellä siten, että koko henkilöstö voi ne ymmärtää. Yritysten pitäisi siis kyetä tekemään selkeitä strategisia valintoja. Perustuu strategia sitten erityisen halpoihin hintoihin, erityisen arvokkaisiin tuotteisiin tai palveluihin, hyvin tarkasti rajatun asiakasryhmän tarpeiden ymmärtämiseen, tai erilaisten tekijöiden omintakeiseen yhdistelmään; olennaista on, että strategia on päätetty, sen mukaan edetään ja tarvittaessa sitä muutetaan.

Strategiatutkimuksen mukaan yritys tarvitsee selkeän suunnan – päämäärän johon pyrkiä. Jos päämäärä puuttuu tai se on hyvin epäselvä, sinne on vaikea yhdessä pyrkiä. Mikäli päämäärä ja keinot on saatu yhdessä määriteltyä, olennaista on, että noita keinoja avataan ja niistä keskustellaan yrityksen sisällä. Keskustelu ja osallistuminen voivat synnyttää sitoutumista ja tehostaa strategian toimeenpanoa.

Strategian toteutuminen edellyttää aktiivista toimintaa. Toimintaa voidaan saada aikaan asettamalla tavoitteita, mittaamalla ja palkitsemalla niiden saavuttamisesta. Mikäli päämäärä ja strategia puuttuvat, tavoitteita, mittareita ja oikeudenmukaisia palkitsemisperusteita on vaikea määritellä. Olematon strategia ei ohjaa käyttäytymistä ja liian usein palkitsemisperusteet määritellään vasta seurantakauden päätteeksi.

### **Strategia vaatii pelkistämistä**

Parhaissa yrityksissä strategia ei ole joukko tyhjiä sanoja yrityksen johdon kalvoissa, vaan strategia on tiivistys yrityksen päämäärästä ja todellista kilpailuetua tuottavista kilpailukeinoista, jotka koko henkilöstö ymmärtää samansuuntaisesti. Kuinka moni organisaatio voi todella sanoa tämän strategiastaan?

Riippumatta siitä, miten monimutkaisia selvityksiä, analyysejä tai päättelyketjuja strategian taustalla on, johdon tehtävänä on tehdä valintoja, pelkistää valinnat toimintaa ohjaaviksi ohjenuoriksi ja siten vastata yhteisen ymmärryksen syntymisestä yrityksen strategian suhteen. Yhteinen ymmärrys yrityksen strategiasta voi johtaa strategian toteuttamiseen ja yrityksen menestymiseen.

Strategia on voitava pelkistää muutamiksi selkeiksi ohjenuoriksi, jotta se on koko henkilöstön ymmärrettävissä. Esimerkiksi Eisenhardt ja Sull (2001) puhuvat yksinkertaisesta strategiasta (simple strategy) todeten, että mitä nopeammin muuttuva yrityksen liiketoimintaympäristö on, sitä keskeisempää on strategian yksinkertaistaminen ja selkiyttäminen. Nuo yrityksen strategian pelkistävät ohjenuorat voivat olla yksinkertaisia kuvauksia siitä, miten organisaation eri osastoilla on toimittava tai mikä on tavoiteltavaa toimintaa, kuten ”kaikkien projektien on oltava kannattavia”, ”meillä on kaksi toimittajaa kaikille komponenteille” tai ”kaikkia asiakkaita palvellaan jonojärjestyksessä”. Ohjenuorien laatiminen siten, että ne aidosti tukevat strategian toteuttamista ja johtavat tavoitetilan saavuttamiseen on mahdollista vain, jos tavoitetila ja strategia on päätetty ja selkeästi kuvattu.

On huomattava, että nämä ohjenuorat voivat merkittäväällä tavalla helpottaa myös esimiesten työtä. Ohjenuorat kun auttavat esimiehiä pelkistämään strategian ja kommunikoimaan sen osaston tai tiimin työntekijöille. Parhaimmillaan ohjenuorat herättävät keskustelua yrityksen strategiasta koko henkilöstön keskuudessa ja luovat sitoutumista strategian toteuttamiseen.

### **Strategiatyö vaatii osallistamista**

Yhteisen strategian kehittäminen edellyttää keskustelua ja strategian avaamista. Erityisesti, yhteisen strategian rakentaminen vaatii henkilöstön osallistamista strategiakeskusteluihin, siis johdon, esimiesten ja

muun henkilöstön keskinäistä epämuodollista vuoropuhelua strategiasta, tavoitteista ja strategisten valintojen taustalla olevista syistä ja perusteista. Parhaassa tapauksessa strategia on osa kaikkea tekemistä, enemmän kuin saareke, jolle poiketaan vain kerran vuodessa muodollisen strategiaprosessin yhteydessä. Muodollisilla prosesseilla voidaan tukea strategiakeskustelun käynnistymistä ja ylläpitoa, mutta strategiakeskustelu ei saa jäädä muodollisten prosessien tasolle. Parhaimmillaan, organisaation strategia on koko henkilöstön asia – huonoimmillaan, ei kenenkään.

### **Lähteet**

Barney, J. (2006). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Prentice Hall.

Eisenhardt, K. M. and Sull, D. N. (2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, 79(1): 107-116.

Hamel, G. (2009). *The future of management*. Boston: Harvard Business School Press.