

Strategian tekeminen suomalaisissa
yrityksissä
Prosessit, käytännöt ja haasteet taantumassa



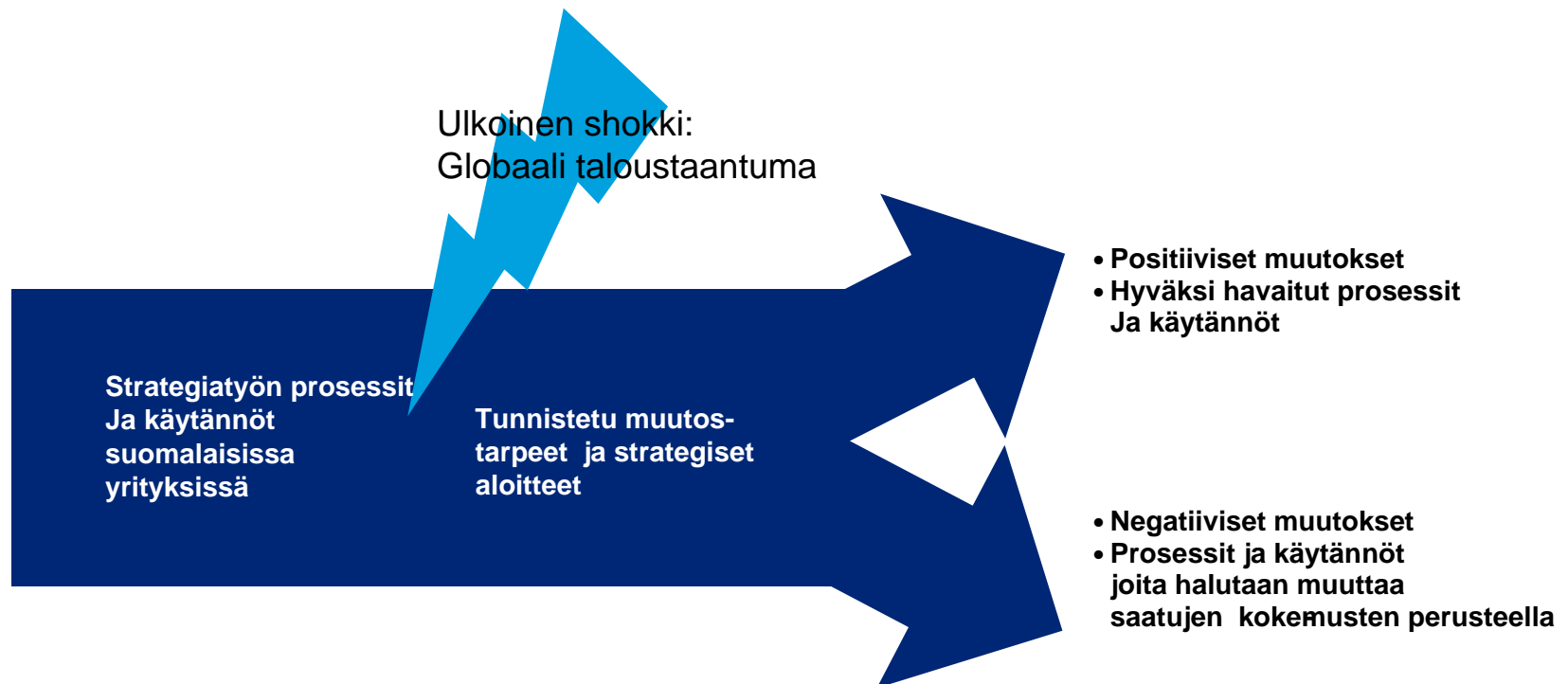
Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja toteutus

Tausta

Tavoitteet

Tavoitteena oli selvittää:

1. Miten strategiaa tehdään suomalaisissa yrityksissä (prosessit ja käytännöt)?
2. Milloin ja miten yritysjohto havaitsi ja mahdollisesti ennakoiti talouskriisin tulon, ja miten se vaikutti yritysten strategiaan?
3. Mitä talouskriisin tulosta voitaisiin mahdollisesti oppia strategiatyön alueella?



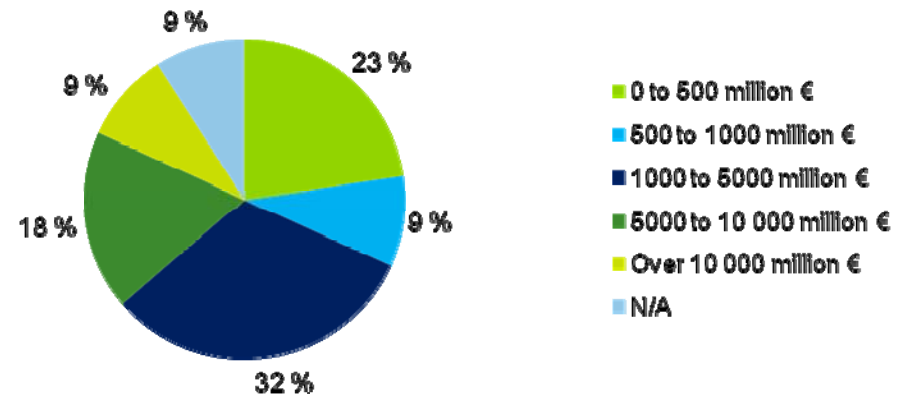
Tausta

Toteutus

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla 22 eri aloilla toimivien yritysten strategiaprosessista vastaavaa johtajaa kesällä 2009.

Mukana olleet yritykset edustivat seuraavia toimialoja:

- Tietoliikenneala
- Teknologia, tietotekniikka
- Energia
- Konepajateollisuus
- Pankki ja rahoitus
- Elintarvikeala
- Rakentaminen ja infrastruktuuri
- Logistiikka
- Suunnittelu ja konsultointi



Haastateltujen yritysten liikevaihdon jakauma (2008)

- Suurin osa yrityksistä kuuluu Suomen 50 suurimman joukkoon liikevaihdolla mitattuna
- Otokseen kuului myös jonkin verran keskisuuria yrityksiä jotta voitiin tarkastella mahdollisia yritysکوosta johtuvia eroja
- Olennainen valintakriteeri oli myös se, että valittujen yritysten strategiset päätökset tehdään Suomessa

Prosessit, käytännöt ja taantumaman tulo

Ketkä osallistuvat strategian tekemiseen?

Yritys	Strategiaprosessiin osallistuvat
A	N/A
B	Johtoryhmä
C	Yhtymän ja divisioonien johtoryhmät, liiketoimintayksiköiden johtoryhmät
D	4 – 6 henkilöä, strategiayksikkö + sisäisiä asiantuntijoita
E	Yhtymän ja liiketoimintayksiköiden johto, aviainasiantuntijoita liiketoimintayksiköistä
F	Liiketoimintayksiköt tekevät hyvin itsenäisesti, vähän yhtymätason työtä
G	Ylin 100 johtajaa, strategiayksikkö
H	Johtoryhmä, linjajohto, jonkin verran keskijohdon osallistamista
I	Satoja henkilöitä, strategiayksikkö koordinoi linjaorganisaatioiden ja teknologiayksikön tekemisiä ja tuloksia
J	70 - 80 ihmistä oman työn ohella, kommentteja monilta eri ryhmiltä
K	Liiketoimintaryhmän johtoryhmä, linja- ja maajohto
L	Johtoryhmä, valmistelussa mukana myös sisäisiä asiantuntijoita ja keskijohtoa. Kaiken kaikkiaan 30% työntekijöistä mukana. Myös omistajien näkemyksiä kysytään.
M	Alhaalta ylöspäin, lähes kaikki johtoasemassa olevat mukaan, strategiayksikkö koordinoi.
N	Monimutkainen yritys rakenne edellyttää hyvin monien ryhmien mukanaoloa; satoja ihmisiä osallistuu
O	150 - 200 henkilöä, sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas
P	Johtoryhmä
Q	Koko henkilökunta, ainakin jollakin tavalla.
R	Konserni- ja linjajohto
S	50 - 60 henkilöä konserni- ja liiketoimintayksiköiden tasolta
T	Johtoryhmä + puolisen tusinaa muita
U	Johtoryhmä
V	Yhtymien ja liiketoimintaryhmien johto, liiketoimintayksiköiden johto. Lisäksi muita tilanteen mukaan.

- Strategian tekemiseen osallistuvien henkilöiden joukko vaihtelee paljon yritysten välillä
- Määräävimmit tekijät näyttäisivät olevan yritys- ja omistusrakenne.
- Asiantuntijapalveluita myyvät yritykset erottuvat joukosta, niillä osallistava strategiatyö on myös olennainen osa sen toteuttamista

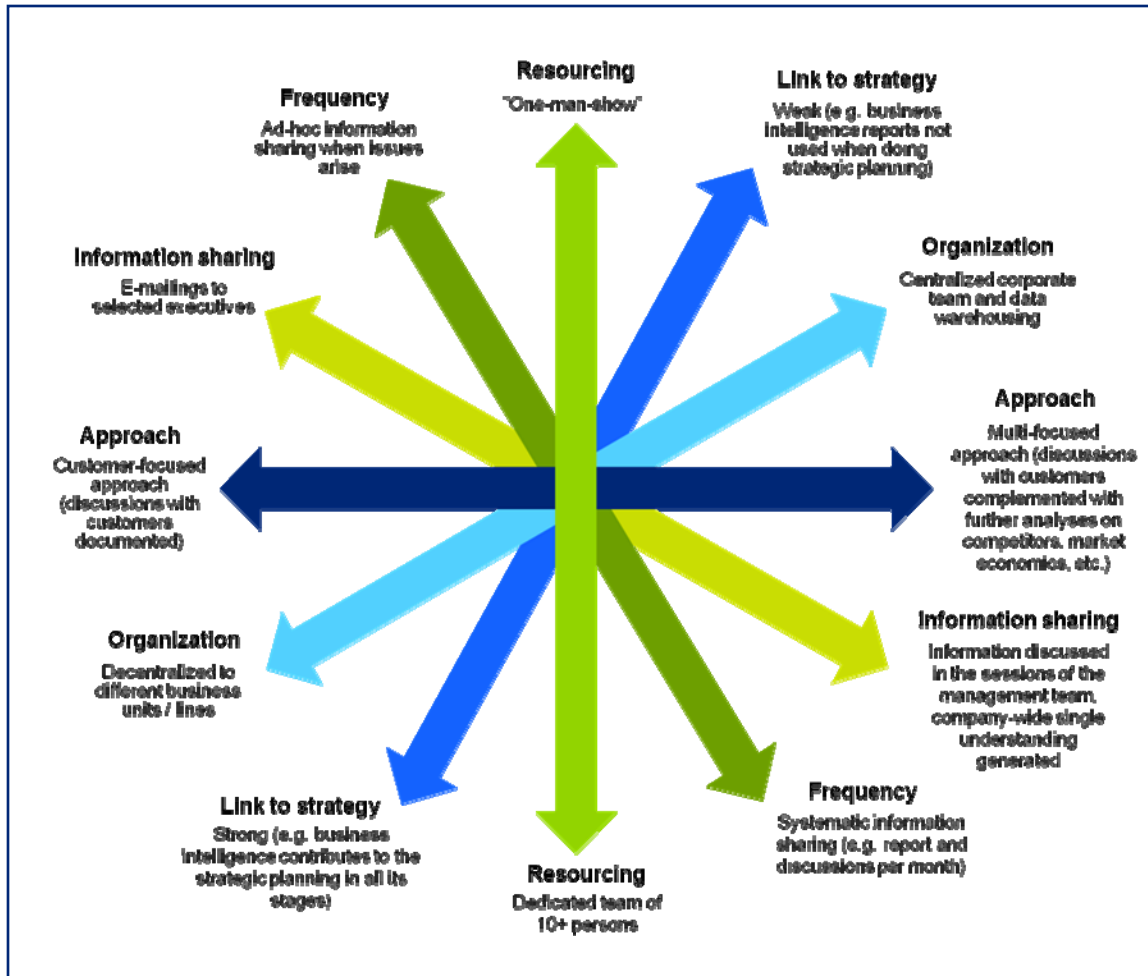
Strategiasykli ja strategiahorisontti

- Kalenterivetoinen prosessi edelleen tyypillisin
 - Alkaa tyypillisesti talvella ja kulminoituu strategian hyväksymiseen hallituksessa alkukesästä
 - Siitä prosessi jatkuu syksyllä seuraavan vuoden budjetoinnilla ja tavoitteiden määrittämisellä, alkaakseen uudelleen seuraavassa helmikuussa
- Harva yritys vetää täysin saman prosessin joka vuosi, useimmat vaihtelevat pienempien päivitysten ja syvällisemmän tutkiskelun välillä 3-5 vuoden syklissä
- “Strategisten projektien” käyttö lisääntyy, syinä mainittiin strategian suunnitteluvaiheen ulkopuolelle osuvien asioiden analysointi ja käsittely sekä tarve pitää strategista ajattelua enemmän pinnalla jatkuvasti



Toimintaympäristön analysointi

Organisaatio ja käytännöt



Yleisimmin seurattavat markkina-indikaattorit:
Lyhyt tähtäin

- *Asiakkaat* (ostokäyttäytyminen, kysynnän muutokset, asiakaskokemus, käytetty rahamäärä kuukausitasolla, kannattavuus, brandin kehitys)
- *Kilpailukenttä* (markkinaosuus, kilpailijoiden toimenpiteet, kapasiteetti ja sen ,käyttäeste, uudet tuotteet)

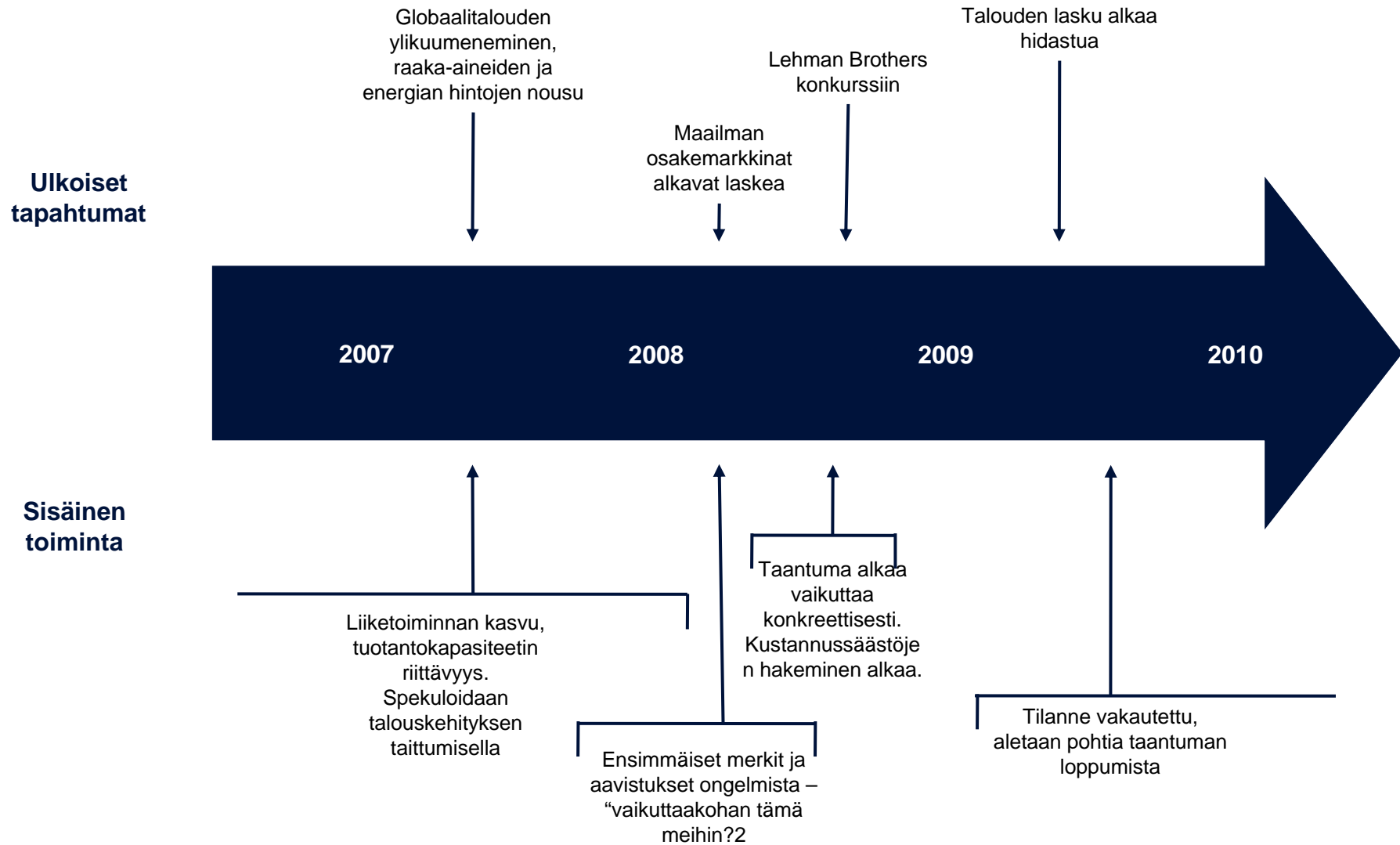
Pitkä tähtäin

- *Talouden tilanne* (BKT:n kasvu ja sen ennusteet, raaka-ainehinnat, vienti ja tuonti, investoinnit, osakekurssit, inflaatio)
- *Yhteiskunnallinen toimintaympäristö*
- *Teknologian kehitys*
- *Kuluttajien asenteet ja niiden muutokset*

“Meille tärkeä kysymys on se, mitkä voisivat olla leading indikaattoreita. Ne täytyisi pystyä paremmin puristamaan datasta esiin.”

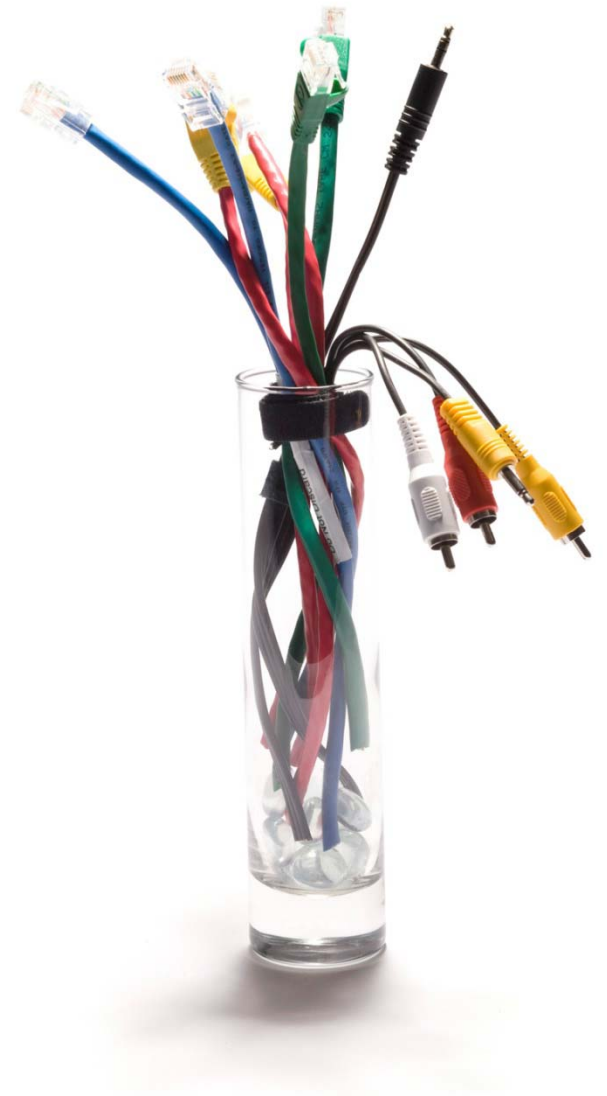
Taantuman tulo

Tärkeimmät tapahtumat



Ensimmäiset muutoksen merkit?

- Raaka-ainehinnat osin ennennäkemättömän korkealle
- Ongelmia muilla markkina-alueilla
- Rahamarkkinadata, sijoittajakommentit
 - Pankkien väliset lyhyen rahan markkinat ja yritystodistukset, institutionaaliset sijoittajat
- Ylimmän johdon kautta tulleet viestit
- Spekulaatiot talouslehdissä
 - Aluksi nähtiin vain USA:n ongelmana
- Intuitio



Ensimmäiset toimenpiteet taantumassa

- Lisättiin markkinatiedon keruuta
- Markkinatiedon säännöllisempi ja syvällisempi analysointi, nousi esim. johtoryhmän kokousten asialistalleIncreased scenario planning
- Lisättiin riskianalyysia
- Muutettiin myynnin painotuksia, analysoitiin myyntiputkea tarkemmin
- Pantiin yritysostot jäihin



Tärkeimmät kehityshaasteet

Strategiatyön tulevia kehityssuuntia

- **Markkina- ja toimintaympäristötiedon analyysi ja ymmärtäminen**
- Tiedon puute ei ole ongelma, pikemminkin sen paljous
- Yleisin kehityssuunta tulevaa kehitystä ennakoivien muuttujien tunnistaminen ja harvempien mutta merkittävämpien muuttujien seuraaminen
- Enemmän panostusta tarvitaan kerätyn tiedon ymmärtämiseen ja johtopäätösten tekemiseen sen pohjalta
- BI ja tietovarastot eivät välttämättä riittävän hyvin yhdistettävissä strategiatyöhön

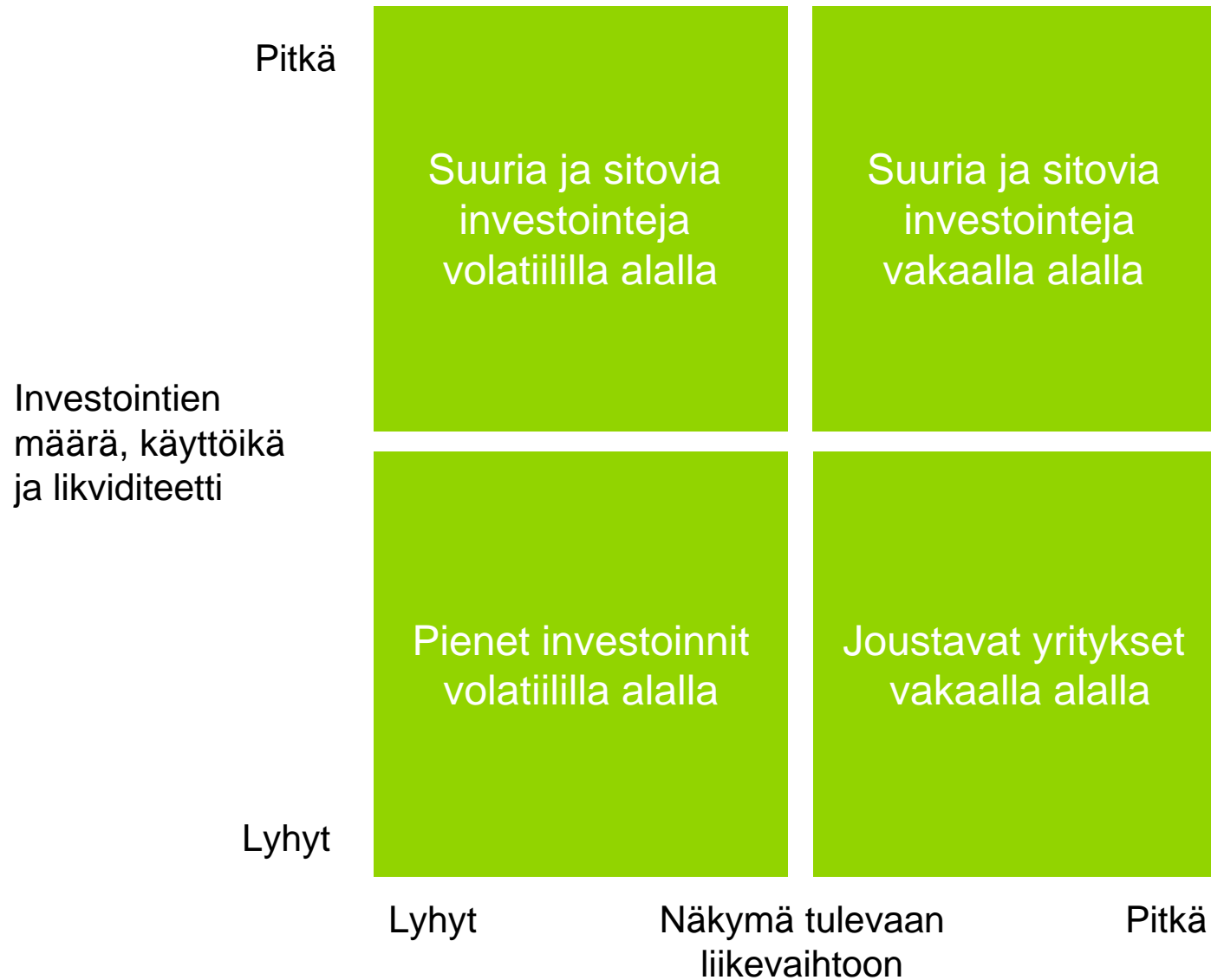
- **Strategiatyön joustavuuden lisääminen**
- Reaktioajan nopeuttaminen, jotta esiin nouseviin asioihin ja muutoksiin pystytään reagoimaan
- Vuosikelloon pohjautuva strategiaprosessi ei välttämättä ole enää riittävä
- Jatkuva strategiatyö, tyypillisesti projekteissa, yleistyy. Projektitiimit kootaan tyypillisesti vain kyseistä projektia varten.
- Yritysten kannattaa hakea näihin tiimeihin paras saatavissa oleva asiantuntemus – yrityksen sisä- tai ulkopuolelta – jotta asioiden syy- ja seuraussuhteet pystytään hahmottamaan riittävän syvällisesti

- **Strategian viestiminen henkilöstölle**
- Strategian kommunikointi on olennainen osa implementointia
- Erityisesti asiantuntijapalveluita myyville yrityksille työntekijöiden ottaminen mukaan strategian pohtimiseen on ehdottoman tärkeä ensimmäinen askel myös sen implementoimiseksi



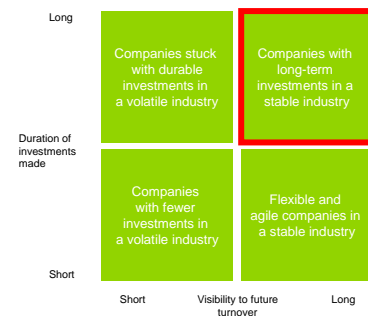
Strategiatyökalujen kehitystarpeet

Strategisen joustavuuden riippuvuudet



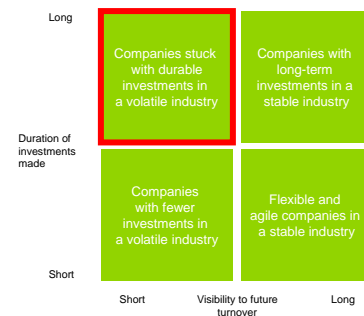
Strateginen joustavuus – neljä tunnistettua vaihtoehtoa

- **Yritykset, joilla on suuria ja sitovia investointeja vakaalla alalla: visiot tuleville vuosikymmenille**
- Yritys joka toimii vakaalla alalla, jossa markkinaheilahteluiden odotetaan pysyvän pieninä
- Näissä olosuhteissa yritys voi sitoutua investointeihin, joiden kestoikä ja takaisinmaksuaika mitataan vuosikymmenissä
- Esimerkiksi energia-ala voi kohtuullisen varmasti laskea tulevan kysynnän varaan mutta joutuu myös investoimaan paljon joustamattomaan tuotantoon
- Painopisteen tulisi olla vision luomisessa vuosia ja vuosikymmeniä eteenpäin ja strategian muotoilemisessa sellaiseksi että se tukee tätä visiota
 - Markkinan, talouden ja yhteiskunnan dynamiikan ja megatrendien ymmärtäminen
 - Vision luominen vuoteen 2050 ja sen saavuttamiseksi tarvittavien strategisten avaintoimenpiteiden tunnistaminen
 - Tulevien tuote- tai palvelukonseptien tutkiminen yhdessä partnereiden kanssa



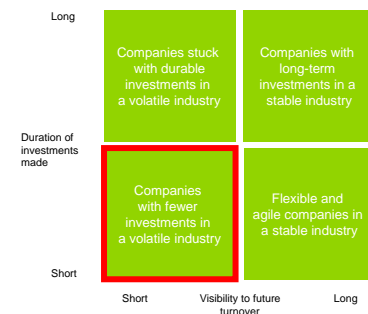
Strateginen joustavuus – neljä tunnistettua vaihtoehtoa

- Yritykset, joilta edellytetään suuria investointeja volatililla alalla: Mahdollisimman aikainen heikkojen signaalien tunnistaminen ja varasuunnitelmien teko
- Riskialtis asema
- Toiminta edellyttää suuria investointeja joilla on pitkä takaisinmaksuaika, mutta tulevien tuottojen ennustettavuus on heikko ja/tai niiden heilahtelut ovat isoja
- Esimerkkinä metallialan alihankkijat: Tuotantoinvestoinnit ovat suuria eivätkä kovin joustavia, samalla kun päämiesten kysyntä voi muuttua nopeastikin
- Painopiste tulisi olla markkinoiden heikkojen signaalien tunnistamisessa mahdollisimman aikaisin ja jatkuvassa tulevien kehitysskenaarioiden syiden ja seurausten analysoinnissa
 - Uskottavat varasuunnitelmat operatiivisella puolella
 - Koko arvoketjun kehityksen analysointi, aina loppuasiakkaisiin tai ainakin asiakkaiden asiakkaisiin saakka
 - Joustavuuden lisääminen esimerkiksi ulkoistamisen ja kumppanuuksien kautta



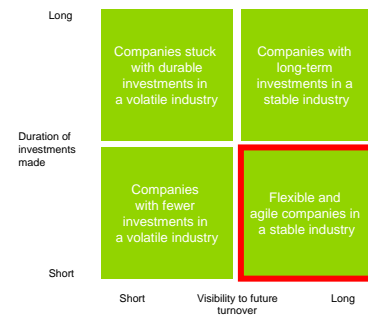
Strateginen joustavuus – neljä tunnistettua vaihtoehtoa

- Yritykset joiden investoinnit ovat vähemmän sitovia mutta kysynnän heilahtelut ovat tyypillisiä toimialalle: skenaariosuunnittelu epäjatkovien muutosten vaikutusten analysoimiseksi
- Yritys joka toimii alalla jossa kysynnän ja liikevaihdon heilahtelut ovat suuria ja/tai niitä on vaikea ennustaa
- Ei tarvetta suurille tai sitoville investoinneille jotka rajaavat tulevia vaihtoehtoja
- Esimerkki: IT-ala
 - Vaatii ainoastaan asiantuntijoita, toimitilat ja tietokoneet
 - Koska alallepääsyn edellytykset ovat pienet, uudet tulokkaat voivat ottaa nopeastikin markkinaosuutta
- Painopisteen tulisi olla markkinoiden erilaisten epäjatkovuuskohtien skenaariosuunnittelussa
 - Mitä laajemmalla sektorilta toimintaympäristötietoa saadaan, sitä paremmat mahdollisuudet havaita potentiaaliset epäjatkovuuskohtat ajoissa
 - Ei vaihtoehdonta sitoutumista yhteen strategiasuuntaan vaan mielummin joustavuuden säilyttäminen erilaisten strategisten optioiden muodossa



Strateginen joustavuus – neljä tunnistettua vaihtoehtoa

- **Joustavat ja ketterät yritykset vakaalla toimialalla: toisiaan täydentävien palveluiden luominen**
- Yritys jonka investointivaatimukset ovat alhaiset_ ketteruus ja joustavuus
- Kysyntä ja liikevaihto suhteellisen hyvin ennakoitavissa
- Esimerkki: konsulttiyritykset
 - Investointeja vaaditaan ihmisiin, tiloihin ja tietotekniikkaan
 - Kyky sovittaa tarjoomaa kulloisiinkin taloudellisiin olosuhteisiin ja kysyntään → yritys pystyy ottamaan pitemmän tähtäimen näkökulman
- Painopiste toisiaan täydentävän palvelutarjooman luomisessa, jotta pystytään vastaamaan nopeasti vaihteleviin markkina- ja kysyntäolosuhteisiin
- Tasapainottelu henkilökunnan osallistamisen ja ylhäältä tulevan ohjauksen välillä (eri mielipiteitä organisaation sisällä)
 - Joustavuuden hyödyntäminen markkinoilla



Yhteenveto

Yhteenveto

Tärkeimmät havainnot ja suositukset

Tärkeimmät havainnot	Suosituksemme
Heikkojen signaalien etsiminen on tärkeää mutta haastavaa	<ul style="list-style-type: none">• Yrityksillä tulisi olla “monia silmiä” markkinoillaan, esimerkiksi asiakkaiden ja partnereiden kautta jotta potentiaaliset esiin nousevat heikot signaalit on mahdollista havaita ajoissa• Esimerkiksi mukanaolo tavalla tai toisella useamman maan markkinoilla ei ainoastaan hajauta riskiä vaan antaa pääsyn suurempaan tietomäärään useammista lähteistä
Markkinatieto tarvitsee myös huippuluokan analyysia	<ul style="list-style-type: none">• Yritysten tulisi painottaa enemmän kerätyn tiedon parempaa analysointia ja ymmärtämistä jotta olennaiset asiat tulevat varmasti esiin• Yritysten kannattaa tunnistaa ja listata strategisten valintojen takana olevat avainolettamukset, sekä myös ne asiat jotka voisivat varoittaa aikaisin toimintaympäristön muutoksista• Tiedon kerääminen ja analysointi tulisi linkittää tiiviisti strategiaprosessiin
Strategian suunnittelussa ja implementoinnissa tarvitaan joustavuutta	<ul style="list-style-type: none">• Yritysten tulisi pyrkiä kasvattamaan strategiatyön joustavuutta, jotta potentiaaliset ja nousevat muutokset voidaan ottaa nopeasti analysoitavaksi• Etukäteissuunnittelu on välttämätöntä; yritysten tulisi osana normaalia strategiasuunnittelua kehittää varasuunnitelmia toimintaympäristön suuria muutoksia varten jotta ne voivat reagoida nopeammin

Yhteenveto

Tärkeimmät havainnot ja suositukset

Tärkeimmät havainnot	Suosituksemme
Strateginen joustavuus riippuu osittain toimialasta	<ul style="list-style-type: none">• Yritysten tulisi tarkastella toimintaansa kahdesta avainnäkökulmasta: 1) Kuinka suuria ja joustavia ovat tarvittavat investoinnit toimialalla, ja 2) kuinka suuria ja ennustamattomia ovat kysynnän heilahtelut alalla?• Nämä näkökulmat indikoivat yrityksen strategista joustavuutta ja kykyä kestää toimialan heilahteluita
Ulkoisen näkökulma voi tuoda merkittävää lisäarvoa	<ul style="list-style-type: none">• Strategiatyö hyötyy usein ulkoisesta näkökulmasta joka täydentää johdon omaa ymmärrystä• Vuosittaisen strategiaproessin rinnalla yritysten tulisi lisätä projektityyppistä strategiatyötä, jonka aikataulu määrittyy strategian vaatimusten ja analysoitavan asian mukaan• Yritysten tulisi koota strategisten teemojen ympärille paras ja monipuolisin saatavilla oleva asiantuntemus ja keskittyä allaolevien syy- ja seuraussuhteiden syvälliseen ymmärtämiseen

Deloitte.