

STRATEGIA JA SYSTEMAATTISEN ENNAKOINNIN TEKEMINEN

Perinteinen tapa tutkia yritysten menestystä on analysoida niiden menneisyyden suorituksia ja tehdä johtopäätöksiä niiden perusteella. Historiikista johtuen usein kuitenkin on käynyt niin, että niiden kasvu ja menestys ovat kadonneet. Tärkeämpää on tietää **mitä menestys vaatii tulevaisuudessa**. On **analysoitava** yritystä ja sen **ympäristöä tänään** ja **oivallettava** siitä, miten se **voisi menestyä huomenna**.

Tältä pohjalta tulevaisuuden menestystekijät:

1. **Visio, arvot ja strategia**, Ihminen joka työskentelee yrityksessä tulee voida jakaa yrityksen tulevaisuuden visio ja siten konkretisoida sitä käytäntöön. Sen on oltava realistinen, ymmärrettävä, ihmisten käyttäytymistä innostava ja ohjaava, haasteellinen ja mitattavissa oleva. Yhteinen näkemys. Visioon toisaalta liittyvät arvot. Ovatko asiakkaat, partnerit ja ennen kaikkea henkilöstö arvoihin sitoutuneita. VISION AND VALUE PLANNING.
2. **Sidosryhmätasapaino**. Panoksilleen sidosryhmät asettavat yritykselle odotuksia, eli vastinetta. Ketään ei voi laiminlyödä ja siitä syystä erityistä kiinnostusta tulee kiinnittää vahvimpiin sidosryhmiin, joita voivat olla, henkilöstö, johto, yhteiskunta, rahoittajat, asiakkaat,... Ihmisiä on pystyttävä innostamaan ilman byrokratiaa ja työmotivaatiota vähentävää valvontaa. TARGET SETTING IN BUSINESS.
3. **Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys**. Tunteeko johtaja itsensä ja tuntee ko hän oikeasti tiiminsä henkilöt. Jokaisen johtajan on luotava edellytykset kollegoidensa kokonaisvaltaiselle kasvulle ja kehitymiselle. ORGANISATION. Change and development.
4. **Asiakasläheisyys**. On jatkuvasti tärkeä menestystekijä. Se ei kuitenkaan ratkaise ongelmia niin laajasti kuin väitetään, sillä asiakas osaa pyytää parannuksia ja kertoa ongelmista, mutta eivät uusia ennen näkemättömiä asioita → R & D & I. INNOVATION AND DEVELOPMENT. Asiakasläheisyys on kyky tajuta ongelmat ainakin yhtä hyvin kuin asiakas itse. Tältä pohjalta voidaan luoda ainutlaatuisia ja säilytettävissä olevaa kilpailuetua. CUSTOMER INTIMACY. Maailman muuttuminen vaikuttaa myös asiakkaisiin. Osa asiakkaista reagoi nopeammin ja osa hitaammin. Yrityksen asiakkaisiin kohdistuu kahdenlaisia muutoksia, koko alaa koskevia menestystekijöitten muutoksia ja asiakkaitten erilaisesta muutosherkkyydestä johtuvia muutoksia. MOLEMPIA on pystyttävä tunnistamaan. Miten te tunnistatte ne.

Teema/aihe	markkinat aktiivisuus	As oma aktiivisuus	prioriteetti/kriittisyys
taantuma eur -15%	-15%	-25%	5
uusi metalliseos	3	9	3
loppuasiakasohjelma	5	10	1

5. **Kustannustehokkuus.** Myy laatua mutta tarkkaile kustannuksia. Laadusta ja palvelusta ollaan valmiita maksamaan mutta tulevaisuudessa yhä vähemmän. Kustannustehokkuutta olisi jatkuvasti voitava parantaa, tuotantokustannukset, pääomakustannukset, kiinteät kustannukset, yrityksen yhteiskunnalle aiheuttamat kustannukset ja asiakkaan kokonaiskustannukset. Kokemus taloudesta johtotasolla 10 vuotta ja ERP 15 vuotta.
6. **Ympäristöherkkyys.** Liiketoiminta ympäristö muuttuu nopeasti ja tulevaisuudessa yhä nopeammin. Yrityksen tulee pystyä entistä paremmin aistimaan ja tunnistamaan sekä arvioimaan muutoksia. Herkkyyttä voidaan lisätä useammalla eri tavalla: täydentämällä yrityksen tietopohjaa ympäristöstä, tiedostamalla omat ympäristöoletukset, hylkäämällä kiinteät ympäristöennakoinnit ja ottamalla käyttöön vaihtoehtoiset tulevaisuusmallit, kuvat ja signaalit, rakentamalla systemaattisen uusien haasteiden johtamisjärjestelmän, nostamalla ympäristöoletukset strategisen valvonnan tärkeimmiksi perustaksi.
7. **Strateginen oppiminen.** Menestyvän yrityksen on kyettävä oppimaan ja muuttumaan. Ympäristön ennustettavuus muuttuu ja monimutkaistuu, toimivan tiedon saanti vaikeutuu. Menestyvän yrityksen on pysyttävä rentona, avoimena ja oppimiskykyisenä. Kaikkea on voitava kritisoida ja kaikkea on voitava pitää mahdollisena. Suunnittelu ja toiminta vuorottelevat. riippuen riskistä, toimenpiteestä ja oppimisen mahdollisuudesta.
8. **Joustava strategia,** keinot joilla yritys aikoo saavuttaa visionsa. Yhden yksittäisen uhkan vaikutus pienenee, yritys ei ole erityisen herkkä tilapäisille häiriöille, strategia sallii virheiden tekemisen ja strategiaa sekä strategiamallia kehitetään jatkumona. kts. ketterä strategia.
9. **Yrittäjyys,** kyky kehittää uutta kohtuullisin panoksin. Olemassa olevat menestyksen kriteerit voidaan rikkoa innovaatioiden avulla. Prosessi, liiketoiminta, strategia, palvelu,... Kyky kehittää uutta antaa yritykselle mahdollisuuden päästä pois hintakilpailusta. löytyy lokero josta edetään. Kaikkea voidaan kuitenkin kopioida, siitä syystä on tärkeätä voida kehittää siihen jatkuvasti uutta ja kohtuullisin kustannuksin. Toiminta lähtee jo strategiamallista, visiosta ja arvoista.
10. **Jatkuva uusiutumiskyky.** Yrityksen johtavaksi perusarvoksi on tullava halu muuttua. Uudistumiskyky on yrityskulttuuria laajempi käsite. Strategian sopeuttaminen vaatii uudistumiskykyä niin organisaatiolta kuin henkilöiltäkin.

Tarvitaan strategia, tavoite ja mittarit, toinen toistaan tukemaan. Tärkeintä strategiassa on prosessi, suunnitelma on vain ajan kuva ja siten poikkileikkaus strategiasta. Pettigrew: ”strategia on aina kontekstin, sisällön ja prosessin tulos”. Konteksti muodostuu yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta päätöksenteon ympäristöstä. Monen tietoisien suunnanvalinnan selittää se mekaniikan laki, että kappale pyrkii säilyttämään suuntansa ja nopeutensa. strategisen suunnanmuutoksen ydinkysymys on se, että miten yrityksen tahto, voima ja kyvykyys voidaan valjastaa uuden realistisemman kilpailuympäristön toiminnan tueksi.

Strategiointi,

tavoitteena on [kilpailuympäristön signaalien tulkinta ja kehityksen suunnan hahmottaminen](#). Tällainen osaaminen vaatii erilaisia taitoja kuin strateginen päätöksenteko tai johtaminen. Strategioinnin edellyttämää osaamista on eri puolilla yritystä, asiakasrajapinnassa, yksiköissä, esikunnassa,... BI,CI, WEAK SIGNALS SYSTEM, CULTURE/CUSTOMER.

Autonominen strategiointi,

on yrityksen [sisäistä ymmärryksen luomista](#). Yrityksen johto on määritellyt vision ja strategian, jos kuilu todellisuuden välissä on liian suuri tullaan strategiaa iteroimaan. Yhteisymmärrykseen pääsemisessä on edellytyksenä se, että löytyy yhteinen tulkinta kilpailuympäristöstä ja sen muutoksesta. (HERKKYYS; JOUSTAVUUS;....).

Johdon intentionaalinen strategiointi

on ylimmän johdon [tavoitteellista ymmärryksen luomista siitä miten ulkoinen kilpailuympäristö kehittyy](#): Toimialan murros ja murroksen kehittyminen. Johdon aloittama prosessi johon kytkeytyy välittömästi resursseja ja resurssien arviointi eri tasoilta. Nokiakin pyrkii hankkimaan kilpailijoitansa paremman ymmärryksen tulevaisuudesta, muutostekijöistä ja suuntaviivoista.

Muuttuvassa ympäristössä pärjääminen vaatii muutosherkkää johtamista

Muutosherkkyys organisaatiossa vaatii, kuten aiemmin todettiin, yrityksen henkilöstön sitouttamista ja jatkuvaa sekä välitöntä yhteistyökykyä. Ellei yrityksellä ole toimivaa strategisten haasteiden johtamisjärjestelmää on olemassa vaara ettei strategiointi ala riittävän ajoissa ja saatetaan saada vain pinnallisia tuloksia. Tässä korostuvat oikeat kysymykset, on nähtävä eteenpäin, mutta on myös arvioitava perusmalleja ja toimintoja. Usein on ulkopuolisia sense makereja eli henkilöitä jotka auttavat ymmärtämään, kehittävät toimintaa ja prosesseja sekä edistävät kokonaisprojektia eteenpäin. Tiivistäen voimme todeta että ennakoivassa kilpailuympäristössä strategian määrittelemisen edellyttää tietoista päätöksentekoa. resurssien sitouttamista, suuntaamista ja niiden allokoointia, sitoutumista pitemmän aikavälin investointeihin ja strategisen organisatoristen valmiuksien kehittämiseen.

Strateginen ajattelu luo perustaa yrityksen muulle toiminnalle. Toteuttamalla nopean strategian näkökohtia valmistelet yrityksen menestystä (operatiivista) pala palalta. (asiakkuus, tehokkuus, organisaatio, osaaminen,...), siinä vaiheessa kun ennakoitavuuden väheneminen ja heikot signaalit viittaavat murroksen lähenemiseen, intentionaalinen strategiointi on välttämätöntä uuden kilpailuympäristön hahmottamiseksi.

Lähde liikkeelle ketterän strategian kehitysprojektiin.

Kysy lisää: ForeC advisors

Asko Horttanainen

asko.horttanainen (at) Forebi.com tai +358400855657