

JORMA SAARIKORPI

# STRATEGIAPÄIVÄ – Eurooppalainen ulottuvuus globaalissa kilpailutaloudessa

Suomen Strategisen Johtamisen Seuran 20.1.1999 pidetyn strategiapäivän sisällöksi oli tietoisesti valittu kaksi teemaa, jotka ovat sekä vastakkaisia että toisiaan täydentäviä: globalisuus ja eurooppalaisuus. Maailmantalouden talousblokit, Eurooppa, NAFTA ja Kauko-Itä elävät tällä hetkellä vaihetta, missä voimakkaasti pyritään edistämään vapaata kilpailua blokkien sisällä samalla kun blokkien välinen kilpailu kiristyy. Euroopan merkitys tässä kokonaisuudessa on siinäkin mielessä kiistaton, että se luo ja muotoilee itse uusia taloudellisia rakenteitaan aktiivisesti kohti vahvempaa kokonaisuutta. Tässä asetelussa liiketoimintojen maailmanlaajuisen globalisoitumisen rinnalla Eurooppa nähdään olennaisena ja ennen kaikkea Suomelle ja suomalaisille yrityksille merkittävänä ponnistus pohjana maailmanlaajuisille areenoille siirryttäessä.

Strategiapäivän teemat käsittelivät itse strategiatyön perusajatusten kehittymistä Suomessa Strategisen Johtamisen Seuran puheenjohtaja Mika Kamenskyn esityksen pohjalta, Euroopan tulevaisuuden skenaarioita kabinettipäällikkö Olli Rehnin alustamana, omistajuuden muuttuvaa roolia Euroopassa professori Risto Tainion ja vuorineuvos Krister Ahlströmin puheenvuoroissa sekä yritys esimerkeinä Nokian ja UPM-Kymmenen kohtaamat haasteet globaalissa kilpailuympäristössä, alustajina toimitusjohtaja Jorma Ollila sekä varatoimitusjohtaja Martin Granholm.

Käyn seuraavassa läpi kunkin esityksen keskeisiä viestejä sekä pyrin lopuksi tulkitsemaan niitä kannanottoja ja kommentteja, joita strategiapäivän osallistujajoukko esitti avausten jälkeisissä keskusteluissa.

Mika Kamenskyn alustus on toisaalla täs-

**JORMA SAARIKORPI**, Suunnittelujohtaja, UPM-Kymmene  
Professori, Tampereen Teknillinen Korkeakoulu  
Strategisen Johtamisen Seura

## DISCUSSION

sä julkaisussa, josta lukijat voivat itse poimia keskeiset ideat. Keskeisenä uutena suuntauksena Kamensky näkee vuorovaikutukseen liittyvän johtamisen ja verkostoitumisen ymmärtämisen ja hyödyntämisen lähiaikojen merkittävänä strategiatyön painopistealueena. Kamenskyn näkemysten strategiasta voi tiivistää Mintzbergin ex al (1998) esittämien koulukuntien joukosta selkeäksi esimerkiksi strategian hahmotus -koulukunnaksi (the design school), missä strategia syntyy ymmärryksen lisääntyessä, erilaisten asiakokonaisuuksien entistä pätevemmän kokonaishahmotuksen tuloksena.

Kabinettipäällikkö Olli Rehn hahmotteli eurooppalaista kokonaiskuvaa vuodelle 2010 erilaisten skenaarioiden avulla. Tämä laadintatyö on ollut EU:n komission tulevaisuudentutkimuksen yksikön vastuulla. Esitetyt skenaariot olivat seuraavat:

- nollaskenaario: "ajopuu valtavrassa"
- "Markkinoiden voittokulku"
- "Pieni on kaunista"
- "Kaveria ei jätetä"
- "Luovaa vihreyttä"
- "Takapihalla rytisee"

Nollaskenaario ei itse asiassa ole mikään skenaario, vaan ajatus siitä, että huomina on uusi eilinen. "Markkinoiden voittokulku" -skenaariota luonnehtii maailma, jossa vallitsee "jälkithatcherismi": markkinavoimat ratkaisevat kaiken. "Pieni on kaunista" -maailmassa keskeistä on minimalistisuus, paluu elämään vailla turhia mukavuuksia. "Kaveria ei jätetä" -tulevaisuudenkuva viittaa maailmaan, jossa vallitsee entistä suurempi yhteisvastuullisuus ja tasa-arvo. "Luova vihreys" perustuu poliittisen ohjauksen tukeman omavaraisuuden lisäämiseen, kun taas "Takapihalla rytisee" -skenaariossa viitataan talousalueen ulkopuolisten makromuutosten

mahdollisuuksiin. Edellä olevien maailmojen keskeisenä näkökulmana on vielä pohdinta Euroopasta sinänsä: onko se liittovaltio vai talousalue.

Mielenkiintoisten skenaariovaihtoehtojen tulosten esittelyssä käy usein niin kuin kävi Olli Rehninkin alustuksen kohdalla: on erittäin suuri haaste saada ulkopuoliset kuulijat siihen samaan innostuksen, pohdinnan ja valaisun tilaan, missä skenaariotyötä tehnyt ryhmä on itse ollut vuosia. Toivottavasti tuloksia tullaan hyödyntämään tavalla tai toisella.

Skenaarioiden jälkeen siirryttiin erittäin mielenkiintoiseen omistajuusteemaan. Professori Risto Tainion esityksen voi lukea myös tästä lehdestä. Olennaista siinä esityksessä on se, että omistajan pitää luoda toimivalle johdolle merkittävä vastavoima. Vasta tästä jännitteestä syntyy lisäarvoa, joka tuo sekä liiketaloudellista menestystä että yrityksen arvon nousua omistajille.

Vuorineuvos Krister Ahlström jatkoi omistajuusteeman tarkastelua perheyriyksen haasteiden kautta. Hän jakoi haasteet kilpailuun, sukupolvenvaihdokseen, kolmion omistaja-hallitus-toimiva johto -välisten tahojen yhteispelelin ja selkeiden roolien määrittämiseen sekä omistajaperheen sisäisten tahojen välisen yhteistyön kehittämiseen. Ahlström viittasi myös uusiin jännitteisiin, joita ovat yrityksen markkina-arvon kehittyminen, perheyriyksen mukanaan tuoma julkisuus- ja näkyvyysarvo sekä osakkeiden vaihdettavuuden kehittyminen. Esimerkkinä oleva perheyhtiö onkin sittemmin ottanut selkeitä askeleita kohti tiettyjen liiketoimintojen suuntaamista pörssiin.

Toimitusjohtaja Jorma Ollila käsitteli mielenkiintoisessa alustuksessaan Nokian strategisia linjauksia ja ennen kaikkea sitä, millä tavalla yritys toimii silloin, kun itse joutuu raivaa-

maan tietä, tekemään sitä markkinaa, mitä ei vielä ole. Esimerkissä tuotiin esille mielenkiintoinen paradoksi pysyvyyden vaatimuksesta toimialalla, joka on luonteeltaan mahdollisimman dynaaminen. Siinä korostettiin niin etevän näkemyksen aikaansaamista kuin ennen kaikkea nopeata toimeenpanoa. Monet hienot asiat ovat turhia, ellei niitä saada toteutetuksi.

Keskeisenä huomiona jäi mieleen Nokian korostaman epäjatkuvuuskohtien tunnistaminen keskeisissä liiketoimintaympäristön muutosprosesseissa. Samalla korostui se, että organisaation menestys perustuu varsin vahvasti näiden murroskohtien tehokkaaseen hyödyntämiseen.

UPM-Kymmenen esimerkki keskittyi organisaation integrointikehitykseen ja niihin liittyviin johtamisjärjestelmien kehityspolkuihin. Varatoimitusjohtajan Granholm keskittyi esityksessään muutosprosessin kriittisiin kohtiin sekä kasvun ja kannattavuuden problematiikkaan. Yrityksen tulee muuttaa rakenteitaan, kehittää sisäistä osaamista sekä luoda tahtoa asioiden eteenpäin viemiseksi.

UPM-Kymmenen esimerkin pohjalta pystyi selkeästi näkemään kohtia strategia-rakennemestymisen -keskustelusta. Teoreettista

yksimielisyyttä ei vaikutussuunnista vielä ole saavutettu. Käytännössä voidaan ratkaisuja tehdä kuinka päin vain hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi.

Yhteenvetona strategiapäivän annista voi todeta sen, että strategiatyön keskeisiä elementtejä käsiteltiin erinomaisen mielenkiintoisella ja uusilla näköaloilla tuovalla tavalla. Mielenkiintoinen kysymys on se, kuinka paljon omistuksen globalisoituessa kansallisuusrajat ratkaisevat. Asiaan otti kantaa amerikkalainen talousalan päivälehti Financial Times raportoidessaan tapahtunutta Chrysler-Daimler-Benz -fuusiota: "Ei ole olemassa amerikkalaisia tai saksalaisia yrityksiä – on vain menestyviä ja ei-menestyviä yrityksiä." Kuitenkin tiedämme nyt, että edellämämainitussa fuusiossa saksalaisilla taitaa olla yliote; mistä se sitten johtuu, onkin mielenkiintoinen kysymys. Itse uskon korkeatasoiseen osaamiseen, joka yhdistyy omaan kansalliseen sekä henkiseen että aineelliseen pääomaan. Näitä hyödyntämällä voimme tuoda eurooppalaisille areenoille uusia, innovatiivisia ratkaisuja ja toteuttaa itse hyvän strategiatyön edellyttämiä oppeja ja kokemuksia. ■