

MIKA KAMENSKY

Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970 – 2010)¹

KANTAVA RISTIRIITA

Menestyvä yritys pystyy

- 1) luomaan menestysstrategiat
- 2) toteuttamaan ne hyvin
- 3) uusimaan strategioita muuttuvien vaatimusten myötä

Yhä useammat yritys ihmiset myöntävät, että ”strategia ratkaisee yrityksen menestyksen pitkällä tähtäimellä”. Miksi sitten enemmistö yrityksistä epäonnistuu, useimmat jo ensimmäisessä vaiheessa, monet toisessa vaiheessa ja enemmistö loppuista enemmän tai myöhemmin kolmannessa vaiheessa. Kovin kynniselä tuntava mietelause ”menestyvää yritystä ei pelasta mikään” on historian valossa valitettavan tosi.

Miksi sitten yritykset eivät pysty luomaan itselleen uutta tulevaisuutta? Rauma-Repola-konsernissa toteutettiin vetämäni strategiapro-

sessit kaikilla toimialoilla 1980-luvun alkupuoliskolla. Myöhempi pääjohtaja Tauno Matomäki osallistui vuonna 1984 prosessiin telakka- ja offshore-ryhmän johtajana ja tokaisi eräässä seminaarijaksossa, että ”liiketoiminnan kehittämisessä tarvitaan vain kahta asiaa: aikaa ja järkeä”. Tämä lausahdus sisältää syvällisen totuuden ja siitä onkin muodostunut keskeinen oppi monien yritysten kehittämistyöhön. Käytän tätä pelkistävää lausetta hyväksi myös vastatessani, miksi yritykset epäonnistuvat ennemmin tai myöhemmin strategiatyössään.

Riittämätön ajankäyttö strategiatyöhön

Eräässä yritysjohtajan strategiatyöskentelytutkimuksessa selvitettiin ajankäyttöä kolmella vertailulla: ulkoiset vastaan sisäiset tekijät, tulevaisuus vai nykyhetki/lähitapahtumat sekä organi-

¹ Artikkelin perustuu Suomen Strategisen Johtamisen Seuran 10-vuotisjuhlassa 20.1.1999 pidettyyn esitelmään.

saation kanssa vai yksin. Prosenttiosuudet ensinmainitulle olivat 40 %, 30 % ja 20 %. Jos tästä ynnätään, paljonko käytettiin aikaa ympäristölähtöisen, yhdessä suunnitellun tulevaisuuden luomiseen, saadaan $40 \% \times 30 \% \times 20 \%$ eli vain 2–3 % kokonaisajasta. Tällainen ajankäyttö on tuskin riittävä edes viisaimmille yrittäjille!

Järjen käyttö

Tulokellisuuteen vaikuttavat ”järjen” osat alueet voidaan jakaa esim. seuraavasti: tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus. Strategiatyössä korostuvat erityisesti ”perinteisen osaamisen” (tieto-taito) ulkopuolelle jäävät osaamisalueet: halu, näkemys ja rohkeus.

Yhteinen tahto on ratkaisevaa

Motivaation merkitystä on korostettu valtavasti. Enemmistö tarkasteluista keskittyy kuitenkin yksilön tahtotilan painottamiseen. Se on luonnollisesti tärkeä, mutta se ei yksinään riitä. Bisnes on maailman vaativin joukkuepeli ja niinpä yhteisen tahdon aikaansaaminen on eräs strategiatyöskentelyn vaativimmista tehtävistä.

”Näkemysvaje on lähes luonnonlaki”

Strategiutyöskentely edellyttää näkemystä: on nähtävä suurempia kokonaisuuksia, tiedettävä mistä osista kokonaisuus muodostuu ja millaisissa vuorovaikutussuhteissa osat ovat keskenään. Tietty kokonaisuus on jälleen vuorovaikutussuhteessa moniin muihin kokonaisuuksiin ja näin asioiden hierarkkinen verkosto jatkuu mahdollisesti aina maailmanlaajuisiin asioihin saakka. Vuorovaikutussuhteiden määrän ja monimutkaisuuden vuoksi organisaatiolla ja sen ihmisillä on aina näkemysvaje, ts. organisaatiot ja ihmiset ovat näkemykseltään kapea-alaisia

suhteessa olemassaoleviin tarpeisiin ja mahdollisuuksiin.

Jos organisaatio on rakennettu/kehittynyt oikein, kasvaa ihmisten näkemys sitä mukaa, mitä suurempia asiakokonaisuuksia he johtavat ja mitä ylemmällä organisaatiotasolla he toimivat. Paradoksaalia on, että vaikka näkemys yleensä lisääntyy organisaatioportaita kiivetäessä, niin näkemysvaje kasvaa, koska näkemykseen tarvittavien vuorovaikutussuhteiden määrä kasvaa lähes eksponentiaalisesti.

Strategiat vaativat rohkeutta

Päätösten tekeminen epävarman tulevaisuuden suhteen vaatii rohkeutta. Niinpä usein tuntuu turvallisemmalta olla tekemättä muutoksia lainkaan tai edetä ainakin perin varovaisin askelin. Erityisesti hyvin menestyvissä yrityksissä on lähes mahdotonta osoittaa siviilirohkeutta muuttaa asioita jo silloin, kun menee vielä hyvin. Tutkijat ovat kehittäneet asiasta termin ”pätevyysansa”. Hyvin menestyvä yritys toistaa yhä tehokkaammin ja kapea-alaisemmin menestysreseptiään, kunnes jonain päivänä tehdään edelleen asioita tehokkaasti, mutta vääriä asioita, kun ympäristö on muuttunut. Tällaisessa organisaatiossa on lähes mahdotonta löytää rohkeutta asioiden muuttamiselle ajoissa. Pätevyysansa on luonnollisesti myös hyvä esimerkki näkemysvajeen kasvusta yli kriittisen rajan.

Myös monet organisaation sisäiset tekijät vaikuttavat siihen, ettei henkilöiltä löydy riittävää rohkeutta strategioiden luomiselle ja/tai toteuttamiselle. Strategiat vaativat kykyä tehdä valintoja, kompromisseja ja kykyä sanoa ei monille asioille. Tarve miellyttää esimiehiä, työtovereita ja alaisia vie kuitenkin usein rohkeuden vetää selkeitä strategisia linjauksia jämäkästi. Strategiat häviävät myös usein operatiiviselle tehokkuudelle; operatiiviset asiat ovat konkreet-

DISCUSSION

tisempia, vähemmän riskialttiita, nopeammin toteutettavissa ja helpommin hallittavissa. Myös yhdessä sovitut tavoitteet ja arvot ovat usein tekijöitä, joiden yksipuolinen tulkinta vie rohkeuden strategian mukaiseen toimintaan. Esimerkiksi kasvu, asiakaslähtöisyys ja joustavuus ovat tyypillisiä hyviä asioita, jotka käytännössä helposti rämettävät yhdessä sovitun hyvänkin strategian.

Strategian olemus

Strategia-sana tulee alunperin kreikankielisestä sanasta "strategos", joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Niipä suurin osa strategian historiasta liittyykin sodankäyntiin. Sota- ja taisteluteorioissa toiminta jaetaan yleensä kolmeen tasoon, strateginen, taktinen ja operatiivinen. Strategian määritelmänä käytetään: "strategian tehtävänä on sodan voittaminen". Tosin vanhan kiinalaisen sotapäällikön mukaan "strategian tehtävänä on sodan välttäminen". Tämä viisaus on hyvä pitää mielessä myös yritysstrategioita luotaessa.

Vaikkakin sodankäyntitaidolla ja liiketoiminnalla on monia yhtäläisyyksiä, eivät yhtäläisyydet pysty kattamaan kaikkea tarvetta, mitä liiketoiminnan strategisessa johtamisessa esiintyy. Liikkeenjohtotieteissä strategiaopit ovat varsin uusia. Enemmistö opeista on kehitetty viimeisen 50 vuoden aikana ja tämän päivän suosituimmat opit viimeisen 30 vuoden aikana. Syykin tähän on ilmeinen: markkinatalous hallitsevana talousjärjestelmänä ja aito kansainvälinen kilpailu ovat itse asiassa varsin tuoreita ilmiöitä ja nykyiset strategiaopit on kehitetty näihin muuttuneisiin olosuhteisiin.

Mm. japanilainen strategiaguru Kenichi Ohmae toteaa kirjassaan ykskantaan: "Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita". Toinen suosittu vertailukohde tänä päivänä on urheilu, ehkä

juuri kilpailunäkökohdan vuoksi. Tässäkään yhtäläisyydet eivät riitä kattamaan kaikkea liiketoiminnan strategisen johtamisen tarvetta. Sitä paitsi urheilu on tänä päivänä yhä useammassa tapauksessa mitä suurinta bisnestä! Strategian monista määritelmistä olen valinnut seuraavan:

"Yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa"

Tämä määritelmä haluaa korostaa seuraavia asioita:

- strategian lähtökohta on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö
- strategia pitää sisällään sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat, toimintalinjat
- kysymys on valinnasta lukemattomien vaihtoehtojen joukosta, asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen ja myös tietoista kieltäytymistä monista sinänsä järkevistä vaihtoehdoista
- yrityksessä tiedetään ja tiedostetaan tehdyt valinnat yhdessä, jotta ne myös toteutetaan määrätietoisesti ja kurinalaisesti

Ympäristölähtöisyyden korostamiseksi ja avartamiseksi otan tähän vielä toisen strategiamääritelmän:

"Yritys hallitsee ympäristöä"

Ensivaikutelmaltaan mahdottomalta tuntuva määritelmä muuttuu merkitykselliseksi, kun puamme ympäristön hallinnan kolmeen tasoon:

- 1) yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin
- 2) yritys muokkaa ja vaikuttaa ympäristöönsä
- 3) yritys valitsee ympäristönsä

Näin ajatellen määritelmä on hyvä ohjenuora yrityksen aloitteelliselle ja aktiiviselle toiminnalle.

Strategia-käsitettä on moitittu paljon sanan vierasperäisyydestä ja vaikeudesta. Ehdoitettuja suomennoksia ovat olleet esim. juoni, punainen lanka ja suunta. Termit ovat osittain kuvaavia, mutta toisaalta yksipuolisia ja osittain jopa harhaanjohtavia. Ongelman todellinen vaikeus ei olekaan itse termissä, vaan strategia-käsitteen todellisessa ymmärtämisessä. Pyrin tämän vuoksi seuraavassa kuvaamaan vielä eräitä strategian ominaisuuksia:

- Strategian päähuomio on tulevaisuudessa: miten varmistamme, että yritys tekee tulosta "huomenna".
- Strategia on meille kaikkein tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden etsimistä.
- Strategia edellyttää kykyä muodostaa hyvinkin suuresta massasta asioita näkemyksiä.
- Strategia edellyttää kykyä ajatella käsitteellisesti, abstraktisti, mutta lopullisten strategioiden tulee olla hyvin konkreettisia ja käytännönläheisiä.
- Strategia vastaa ensisijaisesti kysymyksiin MIKSI? ja MITÄ?, kun taas operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen MITEN? Strategiat varmistavat, että tehdään oikeita asioita ja operaatiot sitä, että asiat tehdään oikein.
- Strategian sisältö on kuitenkin aina tarkastelutaso- ja näkökulmakysymys. Konsernin, tuotosyksikön, liiketoiminta-alueen, valmistuspäällikön, työnjohtajan ja laitospäällikön strategian sisältö on erilainen.
- Strategian tehtävänä on erottautuminen kilpailijoista.
- Strategian tekeminen edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä kompromisseja, ts. tehdä tietois- ta valintaa hyvienkin vaihtoehtojen välillä ja sanoa monille asioille myös ei.

- Strategia on ikuinen kehitysprosessi. Jatkuvien muutostenkin keskellä on pystyttävä luomaan pysyvyyttä. On kehitettävä tilanneherkkyttä ymmärtämään, milloin tarvitaan pysyvyyttä, milloin joustavuutta.
- Joustavuudenkin on oltava linjakasta ja haluttua eikä jatkuvaa sekoilua ja tuuliviirimäisyyttä.
- Tosiasioden tunnistaminen ja tunnistaminen on viisauden alku myös strategiatyöskentelyssä.

Strategisen johtamisen kehitysvaiheita

Kehityksen päävaiheita ovat olleet: pitkän tähtäyksen suunnittelu (PTS) → strateginen suunnittelu → strateginen johtaminen → strateginen ajattelu. Kirjallisuudessa PTS sijoittuu 1950- ja 1960-luvuille, strateginen suunnittelu 1960- ja 1970-luvuille ja strateginen johtaminen 1970- ja 1980-luvuille ja strateginen ajattelu 1980-luvun lopulta eteenpäin. Suomalainen käytäntö levittäytyy pitkälle ajanjaksolle yritysten kehitysvaiheiden mukaan. PTS sijoittuu enimmäkseen 1960- ja 1970-luvuille, strateginen suunnittelu ja yritysjohtaminen 3–7 vuoden vaiheisella strateginen johtaminen 1980- ja 1990-luvuille ja strateginen ajattelu 1990- ja 2000-luvuille.

Strategisen johtamisen muodollinen käytäntö ja todellinen sisältö eroavat usein suuresti toisistaan: osa yrityksistä, jotka ovat siirtyneet "moderneihin termeihin" ajattelevat ja toimivat edelleen PTS-aikakauden tavoin.

Toinen tärkeä kehityskulku strategisessa johtamisessa liittyy käsitepariin konsernistrategiat versus liiketoimintastrategiat. Hyvin pitkään monien suomalaisten yritysten strategisella johtamisella tarkoitettiin vain konsernistrategioita. Kuitenkin strategisen johtamisen painopiste on

DISCUSSION

tänä päivänä enimmäkseen liiketoimintatasolla. Tämä ymmärrettiin vasta 1980-luvulla – kiitos kansainvälisten strategiagurujen. Erityisesti Michael Porterin esiintuomat kilpailustrategiat vauhdittivat tätä kehitystä.

Konsernistrategiat ja liiketoimintastrategiat eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia vaan niiden on nivellyttävä toisiinsa. Kun yritykset alkoivat ymmärtää liiketoimintatason keskeisen merkityksen strategiselle johtamiselle, alkoi valitettavasti esiintyä myös tapauksia, joissa strateginen johtaminen delegoitiin lähes kokonaan liiketoimintatasolle. Kun sitten 1990-luvun alusta alkaen liiketoimintatason kehittämisen valtasivat hyvin operatiivispainotteiset johtamisen ismit, jäi panostus strategiseen johtamiseen kaiken kaikkiaan varsin vähälle huomiolle.

Nyt 1990-luvun lopulla näyttää heräävän uusi aikakausi strategiselle johtamiselle sekä konserni- että liiketoimintatasolla. Tärkeimmät syyt tähän heräämiseen ovat vuosia kestänyt strategisen johtamisen alipainotus, säänneltyjen toimialojen kilpailun vapautuminen niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla, kansainvälisen kilpailun kiristyminen, markkinatalouteen pyrkivien valtioiden lisääntyminen sekä omistajien kiinnostuksen lisääntyminen liiketoimintaan.

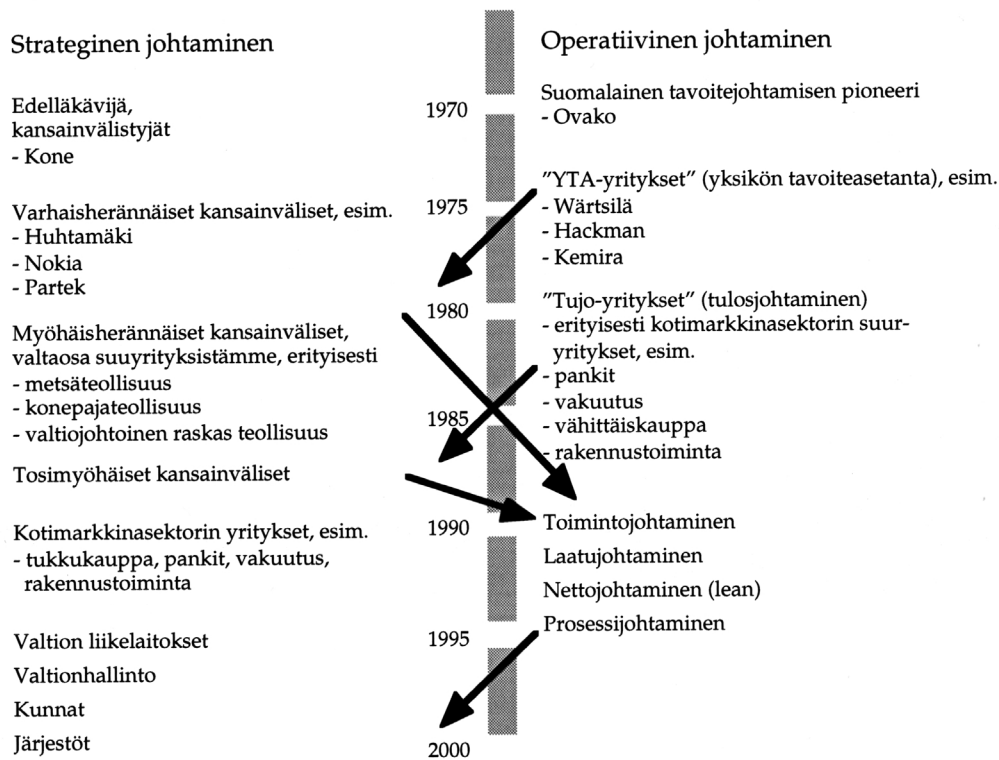
Suomalaisten organisaatioiden johtamisen kehitysvaiheita 1970–1999

Seuraavaan kuvaukseen olen koonnut suomalaisten organisaatioiden johtamiskehityksen päävaiheita omien kokemuksieni perusteella. Kuvaus on luonnollisesti subjektiivinen ja pelkistävä, mutta haluan tuoda sillä esiin muitakin piirteitä suomalaisesta johtamiskehityksestä.

Johtaminen on jaettu karkeasti kahteen ryhmään: strateginen ja operatiivinen johtaminen. Strategisen johtamisen puolelle on hyväksytty vasta siinä vaiheessa, kun strateginen johtaminen on esiintynyt sekä konserni- että liiketoimintatasolla.

Kaaviosta haluan vetää esiin seuraavia yleistyksiä:

1. Hyvin harvat yritykset ovat olleet ”aikaansa edellä”. Suurin osa yrityksistä on tullut enemmän tai vähemmän ”jälkijunassa”.
2. Mukaantulon ajoitus on suoraan suhteessa ulkoisiin painetekijöihin: ensin kansainväliset toimialat, joissa Suomella ei ole suhteellista kilpailuetua, sitten vasta kansainväliset toimialat, joissa suomalaisia on suojannut raaka-aine, raha, devalvaatio, valtio tai jokin muu ”suomalainen kilpailuetu”, vasta tämän jälkeen kotimarkkinateollisuus. Viimeiseksi ovat tulleet non profit -organisaatiot siinä järjestyksessä kun näiltä on alettu vaatia taloudellisia tuloksia.
3. Yritykset ovat yleensä panostaneet *joko* strategiseen johtamiseen *tai* operatiiviseen johtamiseen. Vain hyvin harvat ovat panostaneet samanaikaisesti *sekä* strategiseen *että* operatiiviseen johtamiseen.
4. Juuri mikään yritys ei ole pitempään menestynyt painottamalla vain operatiivista johtamista. Vahva painotus tavoite- tai tulosjohtamiseen on usein viivästyttänyt panostusta strategiseen johtamiseen. Tosin ”harjoittelu” operatiivisella johtamisella on myös lisännyt yleisiä johtamisvalmiuksia ja siten usein helpottanut aikanaan strategisen johtamisen omaksumista.
5. Parhaan hyödyn operatiivisen johtamisen opeista ovat saaneet ne yritykset, joilla on jo pysyvä strategisen johtamisen arkkitehtuuri.



Edellä oleva kuvaa lähinnä suomalaisia suuryrityksiä. Pk-yrityksissä strategisen ajattelun kirjo on laaja. Valtaosa pk-yrityksistä on perustettu "2-1-0 -strategian" mukaan: 2 kaveria, 1 idea, ei yhtään rahaa. Valitettavasti tämä yksi idea ei enimmäkseen riitä kantavaksi liikeideaksi ja tämän vuoksi suuri osa uusista yrityksistä kuolee pois, useimmat jo alle viidessä vuodessa. Henkiin jääneissä pk-yrityksissä yrittäjä saa elantonsa, mutta toiminnasta ei muodostu varsinaista bisnestä.

Toinen ryhmä pk-yrityksiä ovat yritykset, joissa ei juuri ole strategisen johtamisen systematiikkaa, mutta joissa on kuitenkin hyvä strategisen ajattelun taso. Tälle luonnollisena selityksenä on usein se, että pk-yrityksen henkilöt joutuvat hoitamaan laaja-alaisempia asiakoko-

naisuuksia niin ympäristöön kuin yritykseen päin ja näin ollen heillä on usein kokonaisvaltaisempi näkemys asioista ja niiden keskinäisistä riippuvuussuhteista.

Oman lukunsa muodostavat pk-sektorin huippuyritykset. On sanottu, että menestyäkseen täytyy olla joko kunnianhimoinen tai ahne. Usein huippuyrittäjä on molempia ja koska hänellä on vähemmän rahaa kuin "isoveljellä", hän joutuu käyttämään enemmän järkeä.

Kun tarkastellaan todella menestyneitä suomalaisia yrityksiä, tulee listalle enimmäkseen pk-yrityksiä tai itse asiassa täsmällisemmin ilmaistuna perheyrityksiä, joissa yrittäjät ovat mukana sekä omistajina että johtajina.

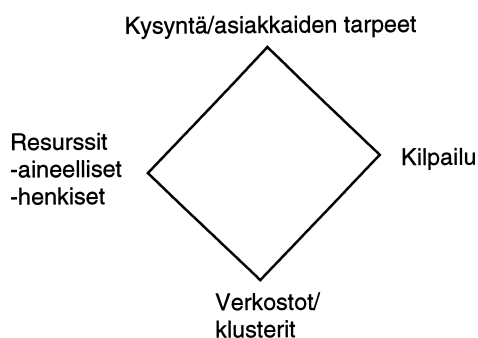
Mainittakoon tässä vain esimerkinomaisesti erityyppisiä, erikokoisia ja eri perhe-elin-

DISCUSSION

kaarenvaiheessa olevia yrityksiä: Ahlström, Berner, Fazer, Ensto, Halton, Hartman, Isku, Makron, Myllykoski, Neles, Onninen, Oras, Pöyry, Santasalo-JOT, G.W.Sohlberg, Stala, Tammerneon ja Vaisala.

Strategisen johtamisen tulevaisuuden menestystekijät

Eräs historian opettama strateginen viisaus on se, että tulevaisuuden menestys ei perustu samanlaiselle toiminnalle kuin tämän päivän menestys. Tarkastellaanpa sen vuoksi vielä hetki menneisyyttä käyttäen apuvälineenä kahta tunnettua tekniikkaa: Porterin kansakuntien kilpailuedusta tuttua timanttia ja SWOT-analyysiiä.



Timantti on erinomainen tiivistelmä strategisen osaamisen kulmakivistä: on hallittava asiakkaiden tarpeita, kilpailua, resursseja ja/tai verkostoja ja aivan erityisesti näiden päätekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita.

Suomen timantin menestyskulma on historiallisesti ollut selvä: lähtökohtamme on ollut raaka-aine- ja luonnonvaraintensiivinen: metsä, sää- ja maantieteelliset olosuhteet. Luonnonvarapohjalta on sitten rakennettu teknologista osaamista ja jossain määrin myös ver-

kostoja. Näin selittyvät lähes kaikki suuret kansainväliset yrityksemme ja toimialamme: sellu- ja paperiteollisuus, saha- ja vaneriteollisuus, puunjalostusteollisuuden koneet ja laivat. Globaaleja suuryrityksiä näille aloille on kuitenkin syntynyt vasta viimeaikaisten yritysostojen ja fuusioiden kautta, etunenässä UPM-Kymmene, StoraEnso ja Metso. Kuinka suuria strategisia menestystarinoita näistä syntyy, on vielä lopullisesti näkemättä. Joka tapauksessa runsaan kymmenen vuoden aikana suoritettut transformatioprosessit ovat olleet meidän olosuhteisamme strategisesti mittavia ja rohkeita.

Globaaleja menestystarinoita ei yritystemme joukosta paljon löydy. Eräät ovat saavuttaneet valta-aseman hyvin kapeilla sektoreilla, esimerkkinä vaikkapa Vaisala ja Rapala. Tällaisten yritysten kansantaloudellinen merkitys on kuitenkin valitettavasti varsin rajallinen. Työllisyysongelmien vaivaamassa Suomessa on viime vuosina lisääntynyt keskustelu siitä, miksi monet menestyneet PK-/perheyrietykset eivät ole kasvaneet voimakkaammin. Onko puuttunut kykyä, halua vai rohkeutta kasvaa? Vai onko bisneksen rajausta kerta kaikkiaan sellainen, että siitä ei ole "ulospääsyä" suurempaan menestykseen? Mielenkiintoisia ja vaikeita kysymyksiä, joihin tuskin on kovin yksinkertaisia vastauksia.

Maaailmanluokan suuryrityksistämme on mielenkiintoinen edelläkävijä Kone, joka rynni toimialansa suurten joukkoon jo 1970-luvulla. Kone on siinäkin mielessä kummajainen, ettei sille löydy luontaista kansallista kilpailuetua Porterin timantista. Niinpä on tultava siihen johtopäätökseen, että Koneen varhainen menestys on perustunut ainutlaatuiiseen liikkeenjohdolliseen osaamiseen, viime kädessä juuri strategiseen osaamiseen, jossa on pystytty yhdistämään kaikkia strategisen menestyksen keskeisiä kulmakiviä toisiinsa.

Aivan oman lukunsa muodostaa Suomen historian ensimmäinen globaali megatähti: Nokia. Nykyinen menestys on noin kolmenkymmenen vuoden kehitysprosessin tulos, johon on sisällyntynyt monta vaihetta: kokeiluja, onnistumisia, epäonnistumisia, dramatiikkaa, sattumia jne. Viimeinen varsinainen menestystarina on

kuitenkin vasta 1990-luvulta. Nykyinen strategia on hyvä esimerkki Porterin timantin kulmakivien taitavasta hallinnasta, esimerkki todellisesta strategisesta osaamisesta.

Seuraavaksi tarkastelen Suomen kansantalouden SWOT-analyysiä vertaamalla ”eilistä” ja tämän päivän SWOT-tekijöitä.

VAHVUUDET JA HEIKKOUEDET ”EILEN”

Vahvuudet

- Runsaat metsävarat
- Vaativat sää- ja maaperäolosuhteet
- Geopoliittinen asema
- Hyvä koulutustaso
- Ahkerat ihmiset

Heikkoudet

- Harvaan asuttu maa/kallis infrastruktuuri
- Pääomaköyhyys
- Syrjäinen sijainti
- Kansakunnan pienuus
- Tuntemattomuus maailmalla
- Pankkikeskeinen talousjärjestelmä
- Paljon kilpailurajoituksia ja suunnitelmatalouden kulttuuri

SWOT ”TÄNÄÄN”

S

- Vahva metsäklusteri
- Vahva tietoliikenneosaaminen
- Hyvä koulutustaso
- Hyvä image

W

- Heikko vetovoima
 - korkeasti koulutettuun ulkomaiseen henkilöstöön
 - suoriin sijoituksiin
- Korkea veroaste
- Markkinatalous ei vielä kulttuurina
- Liian vähän kansainvälisesti kokenutta henkilöstöä
- Vähän globaaleja suuryrityksiä
- Kansantuloon suhteutettuna vähän PK-yrityksiä

O

- EMU
- Tietoliikenteen ja tietotekniikan kasvu
- Uudet maantieteelliset kasvualueet
- Yrittäjyyden arvostus kasvussa

I

- Polarisoituminen/sosiaaliset ristiriidat
- EMU:n epäonnistuminen
- Talousblokkien välinen sota
- Työttömyyden jatkuminen
- Poliittinen kyvyttömyys tarvittaviin rakennemuutoksiin
- Absoluuttisen suuruuden edut valtaavat monia toimialoja
- Aivovuoto/pääomien pakeneminen

DISCUSSION

SWOT-vertailu osoittaa, kuinka nopeasti keskeiset tekijät ovat muuttuneet. Perinteiset vahvuutemme eivät ole enää kovin merkittäviä (koulutustasoa lukuunottamatta) eikä niiden varaan pystytä rakentamaan tulevaisuuden menestystä. Toisaalta eivät perinteiset heikkoudetkaan ole kovin merkittäviä enää. Tulevaisuus tarjoaa huomattavia mahdollisuuksia ja uhkia ja niiden hyödyntäminen edellyttää nykyisten vahvuuksien lisäksi uusien vahvuuksien kehittämistä.

Tulevaisuuden menestystekijät

Globalissa kilpailutaloudessa strateginen johtaminen nousee keskeiseen asemaan. Strategisen johtamisen tulevaisuuden menestystekijöissä korostaisin seuraavia tekijöitä:

- * Yrityksen strateginen arkkitehtuuri
- * Sekä konserni- että liiketoimintastrategiat
- * Koko henkilöstön strateginen osaaminen
- * Vuorovaikutusjohtamisen sisäistäminen
- * Ylimmät johtajat sekä strategeja että liidereitä
- * Suomen poliittisen johdon strategisen johtamisen taito

Yrityksen strateginen arkkitehtuuri

Strategisen johtamisen systematiikaksi on esitetty lukematon määrä erilaisia malleja. Mikään yksittäinen systematiikka ei luonnollisestikaan sovi kaikille – tai kuten arkkitehtuurissakaan – ei ainakaan miellytä kaikkia.

Toisaalta kuten arkkitehtuurissakin tietyt tyyliuuntauokset ovat hyvin ajattomia, niin myös strategisessa johtamisessa tietyt peruselementit ovat käytännöllisesti katsoen ikuisia.

Näiden perusrakennneosien mukanaolo arkkitehtuurissa on välttämätöntä, jotta yritys pystyy pureutumaan strategian syvimpään ole-mukseen. Niinpä yleinen väittämä, ettei ”syste-

matiikalla ole väliä, kunhan jotakin järjestelmää käytetään johdonmukaisesti”, on virheellinen. Olen nähnyt lukemattomia esimerkkejä, joissa yrityksen arkkitehtuurista puuttuu keskeisiä strategian elementtejä tai sitten eri elementit eivät muodosta yhteensopivaa kokonaisuutta. Tällöin menestysstrategioiden luominen, toteuttaminen ja/tai uusiminen käy ajan mittaan mahdottomaksi.

Kun ”riittävän hyvä” arkkitehtuuri on luotu, on tärkeätä käyttää sitä koko yrityksessä. Näin pystytään helpottamaan konserni-, toimiala- ja liiketoimintayksikköjen strategioiden yhteensovittamista ja yhtenäisen strategisen ajattelun ja käyttäytymisen aikaansaamista koko henkilöstön piirissä.

Liitteessä 1 on esitetty yrityksen strategisen arkkitehtuuri, jota on käytetty sadoissa suomalaisissa yrityksissä ja yksiköissä viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. ”Rakennus on elänyt vuosien myötä, on rakennettu lisähuoneita ja tehty esim. keittiön perusremontti, mutta arkkitehtoninen perustyyli on säilynyt samana”. Peruselementtien ja -tyylin pysyvyys on edesauttanut pitkäjänteistä kehitystyötä: ”on pystytty keskittymään itse asumiseen ja sisustamiseen (= substanssiin) seinien rakentamisen sijasta”.

Sekä konserni- että liiketoimintastrategiat

Tähän mennessä yritysten strategiatyöskentely on ollut enemmän joko-tai kuin sekä-että. Yleis-täen voisi vuosikymmenet kuvata näin: 1970-luvulla konsernistrategiat, 1980-luvulla liiketoimintastrategiat, 1990-luvun alkupuolella ei kumpaakaan, 1990-luvun lopulla konsernistrategiat tai liiketoimintastrategiat. Tulevaisuudessa useiden yritysten on löydettävä huomattavasti nykyistä parempi koordinaatio ja tasapaino-

tus konserni- ja liiketoimintastrategioiden välillä.

Koko henkilöstön strateginen osaaminen

Monet yritykset pyrkivät ratkaisemaan henkilöstön strategisen kehittämisen tiedottamisella ja pikakoulutuksella. Tällaista oikotietä strategiaan osaamiseen ei ole kuitenkaan olemassa. Vain aito osallistuminen todelliseen strategia-työskentelyyn voi aikaansaada taidot, näkemyksen, halun ja rohkeuden tulevaisuuden tuloksien saavuttamiseen. Strategiatyöskentely on kuitenkin osattava sovittaa kunkin organisaatioportaan, toimintojen ja henkilöiden tarpeiden mukaan. Tehokkaassa organisaatiossa kuitenkin ”kaikki eivät voi tehdä kaikkea”. Joku on ymmärtänyt strategiatyöskentelyn ja action learningin väärin, jos yrityksen strategiaseminaarissa varastomiehet pohtivat ensisijaisesti yrityksen uutta visiota!

Vuorovaikutusjohtamisen sisäistäminen

Ympäristön, yrityksen ja yksilön keskinäiset ja sisäiset vuorovaikutussuhteet lisääntyvät ja monimutkaistuvat päivä päivältä. Kasvaviin osaamis- ja monimutkaisuuden hallintavaatimuksiin pystytään vastaamaan vain verkottumalla lisää. Tietotekniikka ja tietoliikenne tulevat mahdollistamaan aivan uudenlaisia ratkaisuja vuorovaikutus-suhteiden hoitamiseksi. Ne yritykset ovat voittajia, jotka sisäistävät näiden muutosten tuomat muutostarpeet johtamistavoille. Vuorovaikutusjohtamisen aikakausi on lopullisesti alkamassa!

Yritysjohtajiksi strategiset liiderit

Sodan jälkeen insinöörit jälleenrakensivat Suomen ja loivat teollisen hyvinvoinnin perustan ja

viimeisten 10 vuoden aikana ekonomit ja ekonomistit ovat pelastaneet Suomen lopulliselta taloudelliselta katastrofilta. Mitä tarvitaan tämän jälkeen?

Johtamisessa on kiistelty vuosikymmeniä siitä, pitäisikö yrityksen ylimmässä johdossa olla managereita vai liidereitä. Kysymyksen asettelu on mielestäni väärin, sillä tulevaisuudessa ei riitä kumpikaan yksin eikä enimmäkseen edes yhdessä.

Tulevaisuuden yritysjohtaja on sekä strateginen että liideri. Managerit ja liiderit eivät vielä sinänsä ole strategikkoja ja näin ollen strategisesta osaamisesta muodostuu entistä selkeämmin se pullonkaulatekijä, joka erottaa huippujohtajat hyvistä johtajista. Tarve toteuttaa yhä useammin, nopeammin ja tehokkaammin uusia strategioita nostaa kuitenkin leadershipin huippujohtajan toiseksi keskeiseksi ominaisuudeksi.

Poliittisen johdon strategisen johtamisen taito

Kun Eurooppa ja maailma yhdentyy, kilpailu globalisoituu ja talouspoliittinen keinovalikoima ja päätöksentekomekanismi muuttuu, kasvaa poliittisen johdon strateginen rooli. Strategisen johtamisen ja vuorovaikutusjohtamisen taidot ratkaisevat yhä enemmän sen, kuinka oikeat painopisteet löydetään, kuinka oikein tutkimuksen ja koulutuksen voimavarat kohdennetaan, kuinka yrittäjyys ja markkinatalouden kulttuuri kehittyvät jne.

Vuorovaikutusjohtaminen – 2000-luvun keskeinen johtamis-ismi

Kantava ristiriita

Yritysten toimintaympäristö muuttuu yhä monimutkaisemmaksi ja vaativammaksi: asiakkaat

DISCUSSION

ovat yhä vaativampia, kilpailu kiristyy, poliittiset, taloudelliset, teknologiset, sosiaaliset ja ekologiset ympäristötekijät ovat yhä monimutkaisempia ja vaikeammin hallittavissa. On ymmärrettävä yhä monimutkaisempia riippuvuussuhteita, mutta samalla asioiden hallinta vaatii voimakasta yksinkertaistamista ja pelkistämistä. Asiat on tehtävä niin yksinkertaisiksi kuin mahdollista – mutta ei sitten sen yksinkertaisemmiksi!

Itse asiassa jokaisen ihmisen ongelma on liika kapea-alaisuus suhteessa niihin vuorovaikutussuhteisiin, jotka vaikuttavat hänen hoitamiinsa asioihin. Mitä laaja-alaisempia tehtäviä hoitaa, sitä enemmän on ymmärrettävä asioiden riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita eli sitä enemmän on oltava näkemystä. Paradoksaalista on, että näkemysvaje, eli johtamis- ja osamisvaje kasvaa mentäessä organisaatiossa ”ylöspäin”, sillä jokainen lisäasia lisää vuorovaikutussuhteita ”niin paljon kuin kalaverkossa on silmiä”. Näin ollen on luonnollista, että etsitään uusia johtamistapoja aina organisaatorakenteista lähtien, jotta yhä kasvavat vuorovaikutussuhteet voitaisiin hallita ja hyödyntää.

Vuorovaikutusjohtamisen verkosto

Yritysorganisaatio muodostuu ihmisistä, jotka toimivat tietyssä ympäristössä. Näin ollen vuorovaikutusverkostossa on kolme peruselementtiä: yritys, ympäristö ja yksilöt. Hieman pelkistään voidaan vuorovaikutussuhteet jakaa tällöin kolmeen pääryhmään:

- Yrityksen ja ympäristön vuorovaikutus
- Yrityksen ja yksilön vuorovaikutus
- Yrityksen sisäiset vuorovaikutussuhteet

Yrityksen ja ympäristön vuorovaikutus

Tärkeimmiksi vuorovaikutussuhteiksi voidaan luokitella:

- Yrityksen ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus
- Yrityksen ja toimittajien välinen vuorovaikutus
- Yrityksen ja kilpailijoiden välinen vuorovaikutus
- Yrityksen ja muiden sidosryhmien välinen vuorovaikutus
- Yrityksen ja yleisten ympäristötekijöiden välinen vuorovaikutus, ns. PESTE-tekijät: poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät

Yrityksen ja yksilön vuorovaikutus

Tärkein vuorovaikutussuhde on yrityksen ja yksilön elämäntehtävän vertailu. Ellei yrityksen ja yksilön toiminta-ajatus, visio ja arvot ole riittävän samansuuntaisia, käy rakentava vuorovaikutus ajan mittaan mahdottomaksi.

Yrityksen sisäiset vuorovaikutussuhteet

Tämä laaja vuorovaikutusten verkosto voidaan ryhmitellä esim. seuraaviin pääluokkiin:

- Organisaatioyksikköjen välinen vuorovaikutus
- Toimintojen välinen vuorovaikutus (prosessit)
- Tiimien välinen vuorovaikutus
- Tiimien sisäinen vuorovaikutus
- Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus
- Ihmisten välinen vuorovaikutus

Vuorovaikutusjohtaminen – ismin menestystekijät

Uusille menestys-ismeille on tyypillistä:

- Ne pystyvät vastaamaan ympäristössä tapahtuvaan kehitykseen.
- Niissä on riittävän vahva teoriatausta tai perusfilosofia.
- Ne pystyvät tarjoamaan riittävän kokonaisvaltaisen systematiikan, joka kuitenkin pys-

tyy ”yksinkertaistamaan” liian monimutkais-
ta todellisuutta.

- Ne tuovat jotakin uutta johtamiseen: uusia näkökulmia, tarkastelutapoja, työkaluja.
- Ne ovat niin käytännönläheisiä, että organisaatio pystyy käyttämään niitä riittävän laaja-alaisesti.

Vuorovaikutusjohtamisella on erinomaiset edellytykset täyttää edellä kuvatut vaatimukset:

- Vaadittava osaaminen ja monimutkaisuuk-
sien hallinta on jo itse asiassa johtanut ver-
kottuneeseen yhteiskuntaan. Tietotekniikka,
tietoliikenne ja verkottuminen tulevat etene-
mään huimaa vauhtia.
- Systematiikka kattaa liiketoimintakentän yk-
silöstä globaaliin ympäristöön. Hyvä syste-
matiikka auttaa hallitsemaan osia, niiden vä-
lisiä riippuvaisuuksia sekä kokonaisuutta.
- Vuorovaikutusjohtaminen pystyy tuottamaan
monia avartavia näkökulmia, uusia ajattelu-
malleja, analyysityökaluja ja aivan erityises-
ti hyviä synteesejä.
- Vuorovaikutusjohtaminen pystytään viemään
koko organisaation toimintatavaksi. Sillä pys-
tytään jopa murtamaan eräitä tavanomaisik-
si viisauksiksi muodostuneita liiketoiminnan
jakoja, kuten management ja leadership tai
strategiat ja operaatiot – tai ainakin helpot-
tamaan niiden yhteenhitsaamista.

Edelläkävijäyritykset ovat itse asiassa jo siirty-
neet vuorovaikutusjohtamiseen, vaikkakaan ei-
vät käytä ko. termiä. Vuorovaikutusjohtamisen,
management by interactions, MBI, laajempi lä-
pimurto tapahtuu kuitenkin vasta 2000-luvun
alussa, minkä seurauksena aiheeseen liittyvä
tutkimus ja teorianmuodostus alkavat lisääntyä
ja vauhdittavat omalta osaltaan sovellutusten
käyttöönottoa.

Suomen strategisen johtamisen seuran haasteet

Tausta

Seuramme kansainvälinen esikuva, Strategic
Management Society, SMS, perustettiin vuonna
1981. SMS järjestää vuosittain maailmanlaajui-
sen konferenssin, jossa esiintyvät alan gurut ja
jossa esitetään useita satoja alan uusia tutkimuk-
sia ja opinnäytteitä. Suomalaiset strategisen joh-
tamisen ammattilaiset ovat osallistuneet konfe-
renssiin alusta lähtien ja 1980-luvun jälkipuo-
liskolla syntyi suomalaisten osallistujien iltakes-
kusteluissa ajatus vastaavanlaisen yhdistyksen
perustamisesta Suomeen.

Niinpä Keskuskauppakamarin isännöimä-
nä perustamiskokous pidettiin 20.1.1989, jol-
loin seuraan liittyi 64 jäsentä. Molempien yh-
distysten lähtökohtana on ns. ABC-periaate:
mukana ovat strategisen johtamisen ammattilai-
set ja alasta kiinnostuneet korkeakouluihmiset
ja tutkijat (A), yritysten johto- ja asiantuntijateh-
tävissä olevat ihmiset (B) sekä alan konsultit (C).

Miksi SSJS on olemassa?

Seuran tarkoituksena on

1. Kohottaa jäsenistönsä pätevyyttä ja ammat-
titaitoa,
2. myötävaikuttaa oikean käsityksen syntymi-
seen strategisesta johtamisesta ja menestyvän
liiketoiminnan perusteista
3. edistää strategisen johtamisen tutkimusta ja
muuta kehittämistä
4. ylläpitää yhteyksiä koti- ja ulkomaisiin yhdis-
tyksiin ja muihin yhteisöihin, joiden toimin-
tapiiriin kuuluu strategisen johtamisen kehiti-
täminen ja tukeminen
5. luoda ja kehittää vuorovaikutusta yritysten ja
yhdistyksen jäsenten välillä

DISCUSSION

Edellä oleva ensimmäinen sääntöpykälä voidaan tiivistää siten, että seuran tarkoitus on olla

- * oppimisorganisaatio
- * opettamisorganisaatio
- * vaikuttamisorganisaatio

Ensimmäisen 10 vuoden aikana selvä painopiste on ollut ensimmäisessä kohdassa: seura on tarjonnut foorumin jäsentensä keskinäiselle oppimiselle ja vuorovaikutukselle ennen kaikkea strategiatiltojen ja round table -toiminnan avulla. Seuran jäsenmäärä on ollut viime vuosina lievässä nousussa ja on tällä hetkellä 203 jäsentä. Seuralla ei ole palkattua henkilöstöä ja hallitus vastaa toiminnan käytännön pyörittämisestä. Toiminnan laajuus on saavuttamassa pisteen, josta toiminnan määrällinen ja laadullinen lisääminen nykyisellä toimintatavalla ei ole mahdollista.

SSJS vuonna 2010

Yhdentyvässä Euroopassa ja globalisoituvassa kilpailutaloudessa entistä ammatti-taitoisemmalle strategiselle johtamiselle on suuri sosiaalinen tilaus. Aidossa kilpailutaloudessa strategiat

ratkaisevat liikeyritysten menestyksen. Strategisen johtamisen taito tulee keskeiseksi myös koko laajalle non profit -organisaatioiden sektorille: julkiselle sektorille, valtionhallinnolle ja kunnille, talouselämän keskeisille järjestöille ja viime kädessä koko kansakunnan poliittiselle johdolle. Tämän vuoksi strategisen osaamisen vaatimus kasvaa huikeasti: ei riitä, että tietää, on ymmärrettävä, sisäistettävä ja pystyttävä jatkuvasti luomaan uusia parempia sovelluksia ja ratkaisuja.

Mikä on sitten Suomen Strategisen Johtamisen Seuran rooli tässä kehityksessä? Onko se jatkossakin ennen kaikkea jäsentensä keskinäinen oppimisen organisaatio vai haluaako se olla myös opettamis- ja vaikuttamisorganisaatio niin liikeyrityksille kuin koko suomalaiselle yhteiskunnalle? Valinta on luonnollisesti omistajien eli jäsenten, mutta ympäristö sinänsä tulee tarjoamaan suuria mahdollisuuksia. SSJS:llä ns. kolmannen sektorin organisaationa on hyvät edellytykset tarjota puolueeton foorumi eri osapuolille strategisen johtamisen edistämiseksi siten, että Suomea arvostetaan vuonna 2010 eräänä strategisen osaamisen johtavana kansakuntana maailmassa. ■

Liite 1

YRITYKSEN STRATEGINEN ARKKITEHTUURI

