

Kari Neilimo

Yritysten menestymisen kulmakivet 2000-luvun alkaessa

Eräässä 1940-luvun lopulla pitämässään puheessa International Telephone & Telegraf Companyn karismaattinen pääjohtaja Harold Geneen käsitteli yritystoiminnan "henkeä" ja yrityksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Lainaan suoraan seuraavan otteen hänen puheestaan, joka voi samalla johdatella meidät tämän virkaanastujaisesityksen kiehtovaan teemaan - yritysten menestystekijäin tarkasteluun. Harold Geneen määritteli yrityksen olemuksen seuraavasti:

"Liiketoiminta muodostuu monista tekijöistä, joista taseet ovat vähäisempiä. Se on häilyvä, alituisesti muuttuva, elävä organismi, joka toisinaan kohoaa kohti korkeuksia ja toisinaan raunioituu. Liiketoiminnan henki on merkillinen alkemiallinen seos, johon kuuluu tarpeita, toiveita, ahnetta ja tyydytystä sekä näihin sekottuneina epäitsekkyyttä, uhrauksia ja työpanoksia, jotka suuresti ylittävät kaikki aineelliset korvaukset, joita voidaan saada niiden vastineeksi".

Näin siis liikkeenjohtaja, joka näki yritystoiminnan hengen "merkillisenä alkemiallisena seoksena", jossa taseiden merkitys ei ole kaikkein tärkein. Itse asiassa puheessa korostui yrityksen johdon ja henkilöstön uhrausten ja työpanosten suuri merkitys yritystoiminnassa.

Myös liiketaloustieteellisen tutkimuksen piirissä on vuosikymmenien ajan pyritty etsimään vastausta kysymykseen, mistä yrityksen menestys johtuu? Mitkä ovat yrityksen menestymisen keskeiset tekijät, yrityksen menestymisen kulmakivet. Vastauksen etsiminen kysymykseen on kiehtonut sekä tutkijoita että käytännön liikkeenjohtoa. Pysin tässä virkaanastujaisesityksessä tarkastelemaan, mitä liiketaloustieteen tutkimusdoktriini tietää yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä, yrityksen menestyskonseptista. Rajaatan tarkastelun koskemaan erityisesti viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana syntyneitä tutkimustietoja, koska uskon sen olevan relevanttia pohdittaessa yritysten nykyisiä tai tulevien vuosien menestyksen kulmakiviä.

Voidaan yleisesti todeta, että yrityksen menestymisen konseptia on eri tutkijain ja varmasti myös yritysjohton toimesta etsitty hyvin erilaisista tekijöistä. Tyypillistä näille kaikille tutkimuksille ja myös usein käytännön yritysjohton ratkaisuille on ollut tilannesidonaisuus sekä menestyskonseptin rakentaminen jonkun yrityksen menestyksellisen toiminnon tai jopa sen osan varaan. Tällöin on menestyskonsepti löydetty usein yritystoiminnan operatiivisipainotteisista tekijöistä.

Tyypillistä on ollut, että toisinaan on korostettu suurtuotannon etuja, hyvälaatuisia tuotteita, tehokasta markkinointia, osaavaa yritysjohtoa ja henkilöstöä, hallittua logistiikkaa, kustannustehokkuutta, panostuksia tuotekehitykseen ja teknologiaan sekä vahvaa yritystaloutta. Kaikki nämä tekijät, tai itse asiassa joku tai jotkut niistä, voivat tietysti olla yrityksen menestymisen kulmakiviä useidenkin yritysten kohdalla. Mutta onko yrityksen menestymisen kulmakivet sittenkään löydettävissä juuri näistä tekijöistä vai onko menestymisen todellinen avain sittenkin muualla? Uskon asian olevan juuri näin.

Yrityksen menestymisellä tarkoitan ensisijaisesti yrityksen taloudellista menestymistä shareholder value -ajattelumallin mukaisesti. Viime kädessä yrityksen menestymisen kriteerit asettaa yrityksen omistajakunta. Toisaalta on samalla todettava, että yritysten keskinäinen verkostoituminen tuo yrityksen menestystarkasteluun uusia ja laajempia menestyskäsitelmäjä kuin mitä on menestyksen ymmärtäminen yksinomaan liiketaloudelliseksi menestykseksi.

Yrityksen toiminta-ajatuksen onnistunut toteuttaminen on tänä päivänä liiketaloudellisen menestyksen ohella epäilyksettä yrityksen menestyskäsitteeseen luettava osa-alue. Moderni menestyvä yritys on samanaikaisesti kyennyt toteuttamaan toiminta-ajatuksaan liiketoiminnassaan ja olemaan liiketaloudellisesti kannattava.

Toiminta-ajatuksen onnistunut liiketaloudellinen toteuttaminen johtaa yrityksen menestyksen kulmakivien etsimisen varsin suoraan yrityksen johtamisen, ja aivan erityisesti yrityksen strategisen johtamisen merkityksen tarkasteluun etsittäessä yritystoiminnan menestymisen kulmakiviä 2000-luvun alkaessa. Kohdistankin päähuomioni kysymykseen, mitä strategisen johtamisen tutkimus tietää yrityksen menestymisen kulmakivistä?

Jos yritys ymmärretään ihmisten organisaatioksi, jonka menestys perustuu osaavaan johtoon ja kyvykkääseen henkilöstöön sekä heidän saumattomaan yhteistoimintaansa yrityksen toiminta-ajatukselta johdettujen strategioiden taktis-operatiivisessa toteuttamisessa, on perustultua olettaa yrityksen strategisen johtamisen onnistuneisuuden muodostavan perustan yrityksen menestymiselle. Strategisen johtamisen kärki taas kohdistuu johdon toimintaan yrityksen kilpailuedun etsimiseksi ja löytämiseksi, sen operationalisoinnissa käytännön liiketoiminnaksi sekä valitun strategian tuloksellisuuden analysoimiseksi. Strategisen johtamisen kirjallisuudessa on yrityksen menestymisen kulmakivet usein asetettu neljälle strategisen johtamisen pääalueelle. Menestyvällä yrityksellä on selkeä toiminta-ajatukselta johdettu strategia, erityisesti kilpailustrategia, mutta myös kilpailustrategiaa tukeva organisaatiostrategia ja omistajien roolia yritystoiminnassa hahmottava omistajastrategia. Onnistuneen kilpailustrategia-ajattelun ohella myös toimiva organisaatiostrategia kuuluu yrityksen strategisen menestymisen kulmakiviin. Johtamista palvelevat ohjaus- ja tietojärjestelmät sekä yritysjohton ja henkilöstön osaminen sekä yhteistyökyky muodostavat tämän strategisen menestyskonseptin kaksi muuta kulmakiveä.

Tämä kulmakivinelikkö voi toimia eräänlaisena viitekehystenä tutkittaessa yritysten menestymisen kulmakiviä hieman tarkemmin. On kuitenkin niin, että eri tarkastelijat, niin liiketaloustieteen tutkijat kuin liikkeenjohtajat, voivat valita menestyksen kulmakivien tarkasteluunsa toisenlaisiakin prismoja ja tulla tätä kautta samanlaisiin tai myös jossain määrin toisenlaisiin tuloksiin yritystoiminnan menestystekijöistä, sillä näihin tekijöihin sisältyy aina enemmän tai vähemmän tilannesidonaisuutta.

Kun puhutaan yrityksen strategisesta menestyksestä, voidaan yrityksen strategisen menestyksen tutkimusdoktriini nähdä

kehitysprosessina, jossa on havaittavissa useita kerrostumia tarkasteltaessa kehitystä niinkin lyhyeltä ajalta kuin 1980-luvulta lähtien.

Yritys menestysstrategioiden kehitystä havainnoitaessa ei ole mahdollista sivuuttaa Michael Porteria, jonka Kilpailuteutos 1980-luvun alkupuolelta alkaen on ollut yrityksen strategiatutkimukseen ja varmasti myös liikkeenjohdon strategia-ajatteluun vahvasti vaikuttanut teos. Porter on tuonut yrityksen menestysstrategiakeskusteluun ns. kilpailustrategisen ajattelu- ja toimintamallin. Tämä koulukunta ja sen ajatuksiin liikkeenjohdolliset strategiansa perustavat liikkeenjohtajat katsovat, että yritys menestyy markkinakilpailussa, mikäli se valitsee itselleen kilpailuympäristöönsä sopivan kilpailustrategian. Kilpailustrategisen koulukunnan merkitys strategiatutkimuksessa ja liikkeenjohdon strategiasovelluksissa on yhä vieläkin vahva.

Tässä esitelmässä strategisen tutkimuksen ja liikkeenjohdollisen strategisen ajattelun kehitystä tullaan tarkastelemaan kilpailustrategisen koulukunnan 1980-luvun alussa syntyneistä ajatuksista liikkeellelähtien. Menestysstrategioiden kehitysprosessin ensimmäinen porras onkin löydettävissä Porterin ajatuksista.

Aivan viime vuosina on yrityksen resurssipainotteisen menestysstrategia-ajattelun rinnalle noussut yrityksen johdon yksilöosaamista ja johtoryhmätyöskentelyn hallintaa painottava näkemys yrityksen menestyskonseptista. Tämän koulukunnan edustajat liittävät yrityksen menestymisen johtajaominaisuuksiin ja johtajaosaamiseen. Menestyvä yritys tarvitsee taitavan johtajan luotsaamaan yritystä. Kotterin tutkimusten mukaan tulokellinen johtaja tuntee oman toimialansa liiketoimintalogiikan hyvin, hänellä on laaja vuorovaikutusuhdeverkosto käytössään, menestyvän johtajalla on vahvoja näyttäjiä eri liiketoiminnan alueilta sekä kykyä analyysittiseen ajatteluun ja ihmissuhdetaitojen hoitamiseen. Hän on eheytyntyn persoonallisuus sekä motivoitunut johtamistyöhönsä.

Mahtaako näillä kaikilla ominaisuuksilla varustettua menestykseen yritystään johtavaa johtajaa olla olemassakaan? Sloan Management Review julkaisi keväällä 1999 laajan yritysten strategista johtamista ja yrityksen menestymistä käsittelevän juhlanumeron. Sen kantavana teemana näytti olleen ajatus markkinatalouden muuttumisesta yhä selvemmin organisaatioiden taloudeksi, jolloin isot ja menestyvät yritykset voivat omilla tulevaisuuteen suuntautuvilla tuotekehitys- ja innovaatiotoimillaan luoda merkittävästi tulevaisuuden maailmaa ja markkinoita. Tällaisessa maailmassa yritysjohton osaaminen, oman johtamiskokemuksen yhdistäminen tulevaisuuden visiointiin yrityksen toiminnan suuntaviivoista päätettäessä sekä kyky muodostaa näin syntyvän tiedon ja intuition varassa yhteistyössä muun johdon kanssa menestyksekkäitä liiketoimintamalleja muodostaa mitä ilmeisemmin yrityksen liiketoiminnalle vahvan menestyksen kulmakiven myös tulevana lähivuosina. Ehkä juuri tässä prosessissa tulee näkyviin myös tiedon ja osaamisen johtamisen, knowledge managementin, muuntuminen liiketoimintaälykkyydeksi, business intelligenceksi, joka ilmenee kykyä synnyttää nykyisillä ja tulevilla markkinoilla menestyksellisiä ja innovatiivisia liiketoimintakonsepteja. Maailma verkostoituu ja uusi elektroninen liiketoiminta tulee syrjäyttämään monet nykyiset liiketoimintamallit. Samalla verkostotalous vuorovaikutusta edellyttävänä taloutena vaatii yritysjohtolta kykyä kytkeä yrityksen osaksi yritysten ja kuluttajien verkostoja. Johdolta vaaditaan tulevaisuudessa kykyä osata johtaa yritystä verkosto- ja kumppanuustaloudessa, joka perusominaisuuksiltaan korostaa päätöksenteon tasavertaisuutta, sovittujen pelisääntöjen tärkeyttä, keskustelukulttuurin hallintaa sekä verkoston eri toimijoiden roolien ymmärtämistä ja hyväksymistä tässä verkostossa. Tämä saattaa olla autoritaariselle ja nopeaan sekä suoraviivaiseen päätöksentekoon tottuneelle yritysjohtajalla kova johtamishaaste.

Ns. uudessa taloudessa, internettaloudessa, yritysten kilpailu tapahtuu enemmän hyvien liiketoimintamallien kuin tuotteiden kesken. Johdon on tunnettava nämä uudet elektronisen liiketoiminnan mallit.

Onko yrityksen menestymisen kulmakiviä sitten lopultakaan löydettävissä strategiatutkimuksen tietovarannosta, doktriinistosta? Vastaus on käsittäkseni myönteinen, mutta on samalla todettava, että yksiselitteistä ja kaikille sopivaa menestyskonseptia ei liene olemassa. Menestyskonseptivalinta on suuressa määrin yritys- ja tilannesidonnainen asia. Samalla yrityksen menestys on aina yhdistelmä management-painotteista hard line thinking- sekä leadership-painotteista soft line thinking -menestysstrategiaa. Michael Porter oli todennäköisesti oikeassa todettaessaan, että menestyskonseptin valinta on yrityksessä monen onnistuneen strategisen valinnan kompromissi. Yrityksen on itse löydettävä itselleen sopiva kompromissi, mutta liiketaloudellisen strategiatutkimuksen doktriini on siinä epäilyksettä hyväksi avuksi.

Jos on kuitenkin valittava joitakin strategisia kulmakiviä, on ehkä turvallista rakentaa modernin yrityksen menestysstrategia kustannustehokkuuden, tuotteen tai palvelun ja sen tuottamisprosessin korkean laadun sekä vahvasti asiakaslähtöisen liiketoimintamallin varaan nämä menestysominaisuudet toisiinsa samanaikaisesti yhdistäen. Mikäli vielä onnistutaan tukemaan strategiavalintaa johdon ja henkilöstön korkealla osaamisella sekä yhteistyökyvyllä, voivat yrityksen menestyksen strategiset kulmakivet olla määritellyt.

Mitä sitten liiketaloustiede voi tai mitä sen pitää tehdä yritysten menestyskonsepteja etsiessään?

Liiketaloustiede on empiirinen yhteiskuntatiede, joka tutkii yritysten tai muiden talousyksikköjen rakennetta ja toimintaa sekä niissä vallitsevia säännönmukaisuuksia ja syy-yhteyksiä. Tähän perinteiseen, positivistiseen tiedekäsitykseen perustuvaan liiketaloustieteen määritelmään voi aivan hyvin lisätä, että liiketaloustiede on suuressa määrin myös yritysjohton päätöksentekoa ja käyttäytymistä tutkiva tiede, johtamistiede. Liiketaloustieteessä on paljon ihmistieteidenkin piirteitä, sillä yritys on ensisijaisesti ihmisten yhteistoimintaorganisaatio, jolla on liiketaloudelliset perustavoitteet. Liiketaloustieteen on tutkittava myös yrityksen menestyskonsepteja sekä teoreettisen käsitteanalyttisen tutkimuksen että myös soveltavan toiminta-analyttisen ja yrityksille käyttökelpoisia johtamisratkaisuja tuottavan kehitystutkimuksen tasolla. Johtamisen tutkimus merkitsee usein syvälle menevää, osallistuvaa havainnointia ja myös osallistumista tutkittavan yrityksen, tutkimuskohteen, toimintaan siinä mukana ollen tai sitä läheltä seuraten ja havainnoiden. Tutkijalla on oltava

tähänkin rohkeutta sekä halua toimia yhteistyössä yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa. Metodologinen normisto saattaa olla tällöin joskus vakiintumatonta, tulokset tulkinnallisia ja kritiikille alttiita, mutta monesti myös kontribuutiivisia ja käyttökelpoisia johtamisratkaisuja tuottavia.

Yritysten liiketoiminnallisten menestyskonseptien tutkiminen, tunteminen ja tämän tutkimustiedon siirtäminen opetuksessa opiskelijoille olivatpa he sitten perus-, jatko- tai liikkeenjohdollisessa täydennyskoulutuksessa olevia MBA-opiskelijoita sekä tutkimustiedon kohdentaminen siitä kiinnostuneille yrityksille yliopiston ja yritysten tiivistyvän verkostoyhteistyön kautta kuuluu nykyisin yliopistotasoisien tutkimus- ja koulutusyksikön, niin myös mielestäni tämän liiketaloustieteen professuurin, haasteellisiin tehtäviin maailmassa, jossa johtamisen kilpailijayrityksiä parempi osaaminen, muodostaa vahvan perustan yritysten menestymiselle alueellisilla, kansallisilla ja kansainvälisillä tulevaisuuden markkinoilla.

Ja vielä aivan lopuksi. Aloitin esitelmäni lainaamalla pääjohtaja Harold Geneeniä. Lopetan sen katolisen nunnan, sisar Mary Laurettan ajatuksiin menestymisen konseptista, joka sopinee niin tutkijoille, opettajille, opiskelijoille kuin liikkeenjohtajille. Konsepti on yksinkertainen ja kuuluu seuraavasti: "Menestymisen ensimmäinen edellytys on se, että ihminen rakastuu työhönsä." Tätäkin menestyskonseptia voi jokainen harkintansa mukaan pyrkiä soveltamaan omissa tehtävissään.