

JUHA LAURILA

Organisaatioteoreettinen lähestymistapa strategiseen johtamiseen: Viimeaikaisia tuloksia ja uusia näköaloja*

Mitä on strateginen johtaminen?

Tähän ehkä yksinkertaiselta kuulostavaan kysymykseen ei ole yhtä yksinkertaista vastausta. Yksinkertaisin nopeasti mieleen tuleva vastaus voisi olla, että strateginen johtaminen on tietois-ta tavoitteellista toimintaa jonkin toiminnallisen yksikön, kuten esimerkiksi yrityksen aseman säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi kilpailutilanteessa. On ehkä kuitenkin aiheellista hakea hie-maa laajempaa perspektiiviä aiheeseen.

Historiallisesti tarkasteltuna huomaamme, että strategista johtamista koskevan ajattelun juuret ulottuvat vähintäänkin 1800-luvun alku-puolelle Napoleonin sotien aikaan. Tuolloin eläneen ja sotien opetuksista ja sotataidosta kir-joitaneen Carl von Clausewitzin näkemys stra-ategiasta viittasi erityisesti sodanjohtajien pyrki-

myksiin ja taitoihin suunnata sotavoimansa oi-kea-aikaisesti, joko hyökkäykseen tai puolustuk-seen. Strategia oli siten oppi oikeasta ja tehok-kaasta sodankäynnistä, asia jossa kunkin sota-päällikön oli mahdollista viisastua siitä tietä-myksestä, johon jo käydyt sodat ja taistelut an-toivat aihetta.

Tullessamme lähemmäksi nykyaikaa, stra-ateginen johtaminen on erityisesti vakiintunut tavaksi käsittää voittoa tuottamaan pyrkivien yritysten tavat kilpailla suhteessa toisiinsa. Kil-pailu ei ole sotaa, mutta kuitenkin taloudellisiin voittoihin ja tappioihin johtavaa taistelua pai-kasta auringossa. Strateginen johtaminen ja sitä koskeva tietämys siten koskettelee sekä yritysten liiketoiminnallisia tavoitteita että käsityksiä niis-tä toimintatavoista, joilla näihin tavoitteisiin

* Virkaanastujaisesityelmä Turun kauppakorkeakoulussa 3.9.2007.

voidaan päästä kilpailutilanteessa.

Yritysjohdosta asettuu nykykäsitteiden mukaisessa strategisessa johtamisessa keskeiseen rooliin. Yritysjohdolle on länsimaisessa yhteiskunnassa ja taloudessa tyypillisesti asetettu erityis-tehtävä toteuttaa yrityksen strategista johtamista omistajien valtuutuksella. Yritysjohdon avainrooli strategisen johtamisen tarkastelussa on säilynyt siitä huolimatta, että alueen tutkimus on viime vuosikymmeninä laajentunut huomattavasti myös muilla analyysitasoilla kuin itse yritys. Voimakasta kiinnostusta on kohdentunut yritysryhmien ja -ryhmittymien väliseen kilpailuun toimialojen sisällä ja välillä, eri toimialojen kehitysdynamiikkaan ja niin edelleen. Strateginen johtaminen ei siten enää ole vain yritys-tasoinen ilmiö, vaan se kiinnittyy myös monille muille tasoille ja kentille.

Sekä tutkimuksen että käytännön kannalta on oleellista, että tätä strategisen johtamisen kenttää voidaan lähestyä useista näkökulmista. Tässä puheenvuorossa lähestyn strategista johtamista organisaatioteoreettisesta näkökulmasta. Mitä tämä organisaatioteoreettinen näkökulma ja lähestymistapa sitten pitää sisällään? Jos joutuisin kiteyttämään asian yhteen lauseeseen, sanoisin, että organisaatioteoreettinen lähestymistapa näkee yrityksen ja sen johtamisen osana yleisempää sosiaalista toimintaa. Siksi strateginen johtaminen on alttiina tuota toimintaa yleisesti sääteleville voimille ja lainalaisuuksille. Toisin sanoen, päinvastoin kuin voisi olettaa ja kuten ehkä jotkut toivoisivat, strateginen johtaminen ei ole ilmiönä muusta yhteiskunnasta erillinen saareke, jossa muilla aloilla kerätty tietämys ei päde. Olen siten sanomassa, että strategisen johtamisen teoria ja käytäntö hyötyvät avoimuudesta eri suunnista tuleville vaikutteille. On hedelmällistä soveltaa myös sellaisia käsitteitä ja lähestymistapoja, jotka on muodostettu

jossain muualla kuin yritysten ja yritysjohdon tutkimuksessa. Organisaatioteoreettinen lähestymistapa osaltaan edustaa yhteiskuntatieteellistä näkemystä yrityksestä ja yrityksen strategisesta johtamisesta. Seuraavaksi käsittelemme keskeisiä tuloksia, joita tämän tutkimustyön seurauksena jo on saatu.

Tuloksia

Organisaatioteoreettisen näkökulman tuloksia strategisen johtamisen alueelle voidaan erottaa ainakin kahdella pääsuunnalla.

Ensimmäinen näistä suunnista konkreettisesti osoituu siinä, että organisaatioteoreettisesti orientoituneet strategisen johtamisen tutkijat ovat onnistuneet lisäämään tutkimuskirjallisuudessa strategisen johtamisen tekijöistä, eli lähinnä yritysjohdosta, vallitsevan näkemyksen realistisuutta. Tämä aikaisempaa realistisempi näkemys on vähitellen osin yliopistoissa annettavan opetuksen kautta leviämässä myös käytäntöön. Mielestäni näemme nyt kirkkaammin, että strateginen johtaminen ja sitä tekevät ihmiset eivät ole jokin muusta maailmasta eristynyt kokonaisuus, jota muun sosiaalisen maailman ominaisuudet ja piirteet eivät koske. Yritysten johto ja strateginen johtaminen heidän tekemänään on luonnollista toimintaa luonnollisessa, ajan mukana vaihtelevassa ympäristössä. Yritysjohdosta kuten kaikki muut ihmiset on altis vaikutteille ja niille impulsseille, joita kulloinkin vallitsevasta ajan hengestä nousee. Yritysjohdosta ei ole tietokoneen kaltainen rationaalinen päätöksentekijä, joka valitsee yhden ainoan parhaan vaihtoehdon lukuisista mahdollisista. Enemmänkin yritysjohdosta yhdessä ja useassa yrityksessä valitsee sen vaihtoehdon, joka sillä hetkellä asettuu houkuttelevimpaan valoon kollektiivisen päätöksenteon tilanteessa. Samalla kun tällainen ajatustapa saa lisätilaa strategista joh-

tamista koskevassa ajattelussa ja kirjoittelussa, perinteisesti strategisen johtamisen tutkimusta leimannut vahvan rationaalisuuden oletus lieventyy.

Organisaatiolähtöisen tutkimuksen näkemyksessä siten korostuu, että strategia on vahvasti tilannesidonnaista. Strategiaa tehdään yrityksissä joka tapauksessa, joskus tietoisemmin, joskus vähemmän tietoisesti. Strategia on tekemisen asia, mutta se voi myös syntyä ilman, että siitä välttämättä tietoisesti päätetään. Tästä näkökulmasta ei ole yllättävää vaan jopa odotettua väittää, että strategista johtamista eivät säätele vain systemaattiset laskelmat ja suunnitelmat, vaan myös muotiaallot ja jokin, mitä englanninkielellä kutsutaan nimellä 'impression management'. Joskus on oleellisempaa se, miltä yritys näyttää kuin, mitä se tekee. Aina ei ole selvää, mikä on oikein ja onko yritys, joka ilmoittaa ottaneensa käyttöön jonkin strategisen käytännön myös toteuttanut sitä toiminnassaan. Muistamme aikaisemmin suosittuja johtamisen käsitteitä, kuten Quality Circles, Total Quality Management tai Business Process Re-Engineering. Kerran valtavan suosittu ja käänteentekevinä koetut käsitteet ja johtamisopit eivät useinkaan herätä pian suurimman suosionsa jälkeen paljonkaan mielenkiintoa.

Strateginen johtaminen ei siten ole vapaa muodeista ja imitaatiosta, jotka tyyppisesti useiden mielestä leimaavat lähinnä nuorisokulttuuria. Strategiseen johtamiseen vaikuttavat siksi myös tekijät, joita valtavirran strategisen johtamisen tutkimus ja kirjoittelu ei ole ottanut riittävästi huomioon ja joiden huomioonottamista strategisen johtamisen keittokirjanomaisiin johtamisresepteihin tottunut ja totutettu yleisö ei ole osannut vaatia. Meillä on kaikki perusteet ajatella, että yrityksen johtamisessa ei ole kysymys pelkästään materiaalisista, vaan

myös kulttuurillisista resursseista. Yritysten on oltava vallitsevien kulttuurillisten vaatimusten mukaisia ja sovitettava toimintatapansa niihin. Sama strateginen ratkaisu voidaan eri aikoina tulkita eri tavoin eikä yritysten strategia siten ole vain niiden itsensä päätettävissä materiaalien kilpailuolosuhteiden mukaisesti. Toimialojen vakiintuessa aikaisemmissa vaiheissa ilmeinen muutoksen mahdollisuus ja kilpailuedun hankinta muutoksen kautta voi myös vähitellen estyä. Organisaatioteoreettisessa tutkimuksessa usein käytetty pitkittäinen, jopa historiallinen näkökulma on tarpeen tässä puheena olleiden ilmiöiden havaitsemiseksi ja kuvaamiseksi.

Toinen pääsuunta, jolla organisaatioteoreettinen näkökulma on merkittävästi lisännyt ymmärrystämme strategisesta johtamisesta, liittyy sen poliittisiin ja valtanäkökohtiin. Kaikki yritykset eivät ole lähtökohdiltaan samanarvoisia tai niillä ei ole samoja toimintamahdollisuuksia. Silti niille usein tarjotaan samanlaisia toimintaohjeita. Arvostetuilla yrityksillä on enemmän mahdollisuuksia innovoida ja poiketa vallitsevista käytännöistä. Aloilla, joilla toimii paljon erilaisia yrityksiä, uusille yritysmuodoille ja strategisille käytännöille on enemmän tilaa. Tämän lisäksi organisaatioteoreettinen tutkimus on nostanut esiin laajasti tunnustettujen kilpailu- ja menestystekijöiden reunaehdoja ja kustannuksia. Esimerkiksi olemme lukemattomia kertoja saaneet kuulla kuinka yrityksiä ja niiden avainhenkilöiden verkostosuhteet ovat kriittinen menestystekijä. Organisaatioteoreettinen tutkimus muistuttaa meitä siitä vaivasta ja niistä kustannuksista, joita näiden verkostojen muodostamisesta, niihin kuulumisesta ja ylläpitämisestä aiheutuu. Se kysyy, mitkä verkostot, milloin ja miten toimien ovat hyödyllisiä ja mikä on se panoksen ja tuotoksen suhde, mikä niissä toimimalla voidaan saavuttaa.

Osana tätä, organisaatioteoreettinen lähestymistapa on vahvistanut strategisen johtamisen alueellista ulottuvuutta. Strateginen johtaminen on yritysکوhtaisuuden lisäksi myös alueellista ja kansakuntakohtaista. Yksi näkökohta asiassa on, että kilpailu alueellisesti läheisten ja kaukaisten kilpailijoiden välillä saa toisistaan poikkeavia muotoja. Vielä tärkeämpi näkökohta on tunnistaa tietyn rajatun alueen, kuten pariisilaisten muotihuoneiden, pohjoisitalialaisen kenkäteollisuuden tai kalifornialaisen viiniteollisuuden strategisia erityispiirteitä, jotka ovat auttaneet ne maailmankuuluiksi ja vahvaan kilpailuasemaan, mutta joita ei voi sellaisenaan siirtää muille alueille ja aloille. Yritykset muovautuvat merkittävältä osin kansallisissa ja alueellisissa ympäristöissään ja ilman huomiota noihin erityispiirteisiin emme voi ymmärtää yritysten menestystä tai menestymättömyyttä. Tavat, jolla esimerkiksi kotimaisten metsävarojen hyödyntämiseen osallistuneiden toimialojen yritykset Suomessa ovat liittyneet toisiinsa ja hyödyntäneet kansakunnan resurssipohjaa yhdessä käy esimerkiksi kansallisesti muovautuneesta strategiasta, jota on käytännössä mahdollista toistaa samassa muodossa muualla.

Johtopäätöksenä edellä esitetystä totean, että organisaatioteoreettisen näkökulman ja sen omaksuneiden tutkijoiden myötä sekä strategisen johtamisen tutkimuksen että käytännön kenttä on merkittävästi rikastunut. Nyt muodostunut ja koko ajan täydentyvä tietämysrakennelma ja kirjallisuus tarjoaa enemmän mahdollisia vaihtoehtoja, jotka pätevät kerran yhdessä, kerran toisessa tilanteessa tai yrityksessä tai toimialalla. Siksi organisaatioteoreettisesti suuntautuneiden tutkijoiden mukaantulo strategisen johtamisen tutkimukseen on rikkaus, joka ei kuitenkaan sulje pois aikaisempia ajatustapoja, mutta joka osoittaa niiden rajoja ja tarjoaa niille vaihtoehtoja.

Uusia näköaloja

Nyt kuvatus perusteella on mahdollista tunnistaa useita uusia näköaloja, joiden suuntaan jo tehty tutkimus antaa aihetta edetä. Mainitsen niistä tässä muutamia.

Ensimmäiseksi totean, että strategisen johtamisen tutkimus on hyötynyt merkittävästi etenemisestä ajallisesti ja sektorikohtaisesti rajattuun teorianmuodostukseen. Samalla syntyy yhä tarkempia, noihin kohdealueisiin erityisen hyvin soveltuvia tuloksia ja väitteitä ja myös käytännön toimintaohjeita. Esimerkiksi voin todeta terveydenhuoltoon ja metsäsektoriin liittyvän tutkimuksen. Noiden alojen yritykset osallistuvat tutkimusyhteistyöhön sekä itsensä että akateemisten tutkijoiden eduksi erityisesti silloin, kun ne huomaavat, että niiden toimintaan liittyvät erityispiirteet otetaan huomioon.

Toiseksi totean, että aikaisemmin vähälle huomiolle jäänyt tulevaisuusulottuvuus on vahvistumassa strategisen johtamisen tutkimuksessa. Tämä on siitä huolimatta, että strategisen johtamisen käytännössä tämä näkökohta ei välttämättä aina korostu. Esimerkiksi rahoitusmarkkinoiden paineet realisoituvat yrityksissä koko ajan myös neljännesvuosittain, kvartaalitalouden hengessä. Kuitenkin yhä selvemmin korostuu myös näkemys, että strategiaa ei yrityksissä muodosteta painottaen ainoastaan vallitsevia olosuhteita ja kilpailutekijöitä, vaan huomiota kiinnitetään myös omien ja muiden toimien tulevaisuutta muuttaviin vaikutuksiin. Strategisessa johtamisessa ei siten ole kyse vain yritysten pyrkimyksestä kehittää toimintaansa nyt vallitsevissa, vaan myös kehkeytymässä olevissa olosuhteissa. Tämän edistämiseksi erilaiset tulevaisuuden tutkijoiden kehittämät skenaario- ja muut ennakoitimenetelmät ovat avuksi.

Kolmanneksi, näköpiirissä oleva strategisen johtamisen tutkimus ottaa aikaisempaa va-

kavemmin teknologiaan ja innovaatiotoimintaan liittyvän uusimman tietämyksen. On olennaista, että juuri tämän alueen tutkimuksessa yhdistyy makrotasoinen yritys yhteisönäkökulma ja mikrotasoinen käytännönäkökulma. Teknologisen muutoksen olosuhteet, innovoinnin mahdollisuudet ja myös esimerkiksi ympäristönäkökohtien esiin nostamat innovoinnin pakot kasvattavat edelleen asian painoarvoa. Organisaatioteoreettisesti orientoituneen tutkimuksen rooli tässä on, että se on tuonut strategisen johtamisen kirjallisuuden tietoisuutta siitä, että strateginen johtaminen tapahtuu ympäröivän yhteiskunnan ehdoilla, ei ainoastaan yritysjohdon itse asettamien ehtojen mukaisesti. Siinä missä perinteinen strateginen johtaminen keskittyy tietyn pelisäännösten sisälle, organisaatiolähtöinen tutkimus korostaa yritysten mahdollisuuksia jollakin hetkellä osallistua näiden pelisääntöjen muuttamiseen. Ympäristönäkökohtien huomioon ottaminen missään merkittävässä mitassa edellyttää, että tällaista pelisääntöjen muuttamista myös tapahtuu.

Neljänneksi, yritysten väliset rajapinnat ja niissä toimivat tahot, esimerkiksi konsultit, erilaiset mielipidevaikuttajat ja ammatilliset ja muut yritysrajat ylittävät ammatilliset yhteisöt ovat nousemassa huomion kohteiksi. Tämä tarkoittaa, että vahvojen ja yksiselitteisten yritysten välisen vaihdantasuhteiden lisäksi keskiöön nousevat myös heikot ja tulkinnalliset suhteet ja sidokset. Strateginen johtaminen voi koskettaa myös ideoita ja ajatuksia, jotka siirtyvät ja joilla käydään kauppaa. Tällaisten ideoiden siirtäminen on paljon moninaisempi ja seurauksiltaan ennakoimattomampi prosessi kuin se, joka liittyy konkreettisten tuotteiden vaihdantaan. Idea voi vaikuttaa tai olla vaikuttamatta moneen nopeasti ja tehokkaasti. Voi syntyä erilaisia hetkelisiä totuuksia, joihin uskotaan ilman vakuutta-

via todisteita. Samalla korostuu strategisen johtamisen tulkinnanvaraisuus ja prosessuaalinen luonne, kun sekä strategiset toimet ja niitä toimeenpanevat tekijät ovat samanaikaisesti muokautumassa uudelleen. On ilmeistä, että huomion kiinnittäminen ideoiden strategiseen johtamiseen voi merkittävästi muokata käsitystämme siitä, mistä strategisessa johtamisessa on kysymys.

Johtopäätökset

Kaiken edellä esitetyn perusteella uskallan väittää, että strateginen johtaminen on luonnollisempaa ja tavanomaisempaa sosiaalista toimintaa kuin on perinteisesti ajateltu. Ei voi kuitenkaan liikaa painottaa, että huomattavamme samankaltaisuuksia strategisen johtamisen ja muiden sosiaalisen toiminnan alojen kanssa, meidän ei kuitenkaan kannata kiirehtiä tulkitsemaan, että niillä ei olisi mitään eroa. Taito on tunnistaa samankaltaisuudet, mutta taito on huomata myös ne erot, jotka jäävät jäljelle. Siksi strategisen johtamisen erityisluonteen tunnistaminen eri olosuhteissa ja eri aloilla säilyy tutkijoiden asialistalla nyt ja tulevaisuudessa.

Lopuksi totean, että strategisen johtamisen kirjallisuuden käsitteistö ja tietämys ei tule eikä sen ole tarkoituskaan tulla lopullisesti valmiiksi. Se elää muuttuvan maailman mukana eikä yhtä lopullista oikeaa näkemystä ole odotettavissa siitä, mistä strategisessa johtamisessa ilmiönä on kysymys eikä varsinkaan siitä miten strategista johtamista pitäisi tehdä. Tämä viimeinen kysymys jää väistämättä liikkeenjohdollisen käytännön ratkaistavaksi. Akateemisen tutkimuksen ja siihen perustuvan opetuksen tavoitteena on virittää se intellektuaalinen mielikuvi-