

Timo Santalainen – Ram B. Baliga

KUN NORMIBISNES EI RIITÄ KESTÄVÄ STRATEGOINTI

Talentum
Helsinki 2015

Copyright © 2015 Talentum Media Oy ja kirjoittajat

Suomennokset Mauri Laukkanen

Kansi: Ea Söderberg

Taitto: Sirpa Puntti

Santalaisen kuva/Atelier Nyblin

ISBN 978-952-14-2229-4

ISBN 978-952-14-2230-0 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-2714-5 (verkkokirja)

Paino: BALTO print, Liettua 2015

Anna palautetta kirjasta: www.talentumshop.fi

SISÄLLYS

JOHDANTO	13
1 MUUTTUVA STRATEGINEN KONTEKSTI	17
1.1 MEME-ympäristö	18
Häiriötä kaikilla aloilla	19
1.2 Kehitysimpulssit käytännön strategeille.....	21
Hardball-strategiat.....	22
Häivestrategia.....	23
Kestävä kehitys puheissa ja teoissa.....	24
1.3 Ilkeät haasteet.....	28
Uusi ote strategointiin.....	30
Kilpailuedut entistä lyhytkestoisemmiksi	31
Kirkas strateginen ajattelu	32
1.4 Kestävän strategisen toiminnan esteet	37
Eroon ylipainosta.....	38
1.5 Strategoinnin ansat MEME-ympäristössä	40
1.6 Yhteenveto: miksi normibisnes ei riitä?	42
Luvun keskeisiä teemoja:	46
2 AVOIN STRATEGOINTI	49
2.1 Avoimen strategoinnin ajurit.....	50
Strategointyylin valinta.....	50
Avoimen strategoinnin orastava mahdollisuus	52
Miksi ulkopuolisia mukaan strategointiin?.....	54
Yritysesimerkit harvassa	56
Avoimen strategoinnin hyödyt	57
2.2 Verkostovoiman aktivointi	60
CERNin asiantuntijaorganisaation johtamismalli	62
2.3 Avoimen strategoinnin työvälineitä.....	65
Strategoinnin sisäinen ja ulkoinen ekosysteemi.....	67
Uusien käsitteiden testausta	68
Lupauksia ja vastamäkeä	70
Ekosysteemi vaatii vastuullisen orkestroijan	71

2.4	Avoin strategointiprosessi	73
	Meritokratia hyötykäyttöön	75
	Prosessi tempaa mahdollisuuksien virtaan	77
2.5	Avoimen strategoinnin substanssin luominen	78
	Skenaariot avaavat mielen	79
	Tulkitsijat apuna	82
	Avoimen strategoinnin malli	84
2.6	Yhteenveto: Tiikerinhypystrategiat	92
	Kultaisten mahdollisuuksien tunnistaminen.....	92
	Tunnista todelliset optiot	95
	Valtuuta kykyiimi	96
	Luvun keskeisiä teemoja:	98
3	INNOVATIIVISET LIIKETOIMINTAMALLIT	101
3.1	Lisäarvomaisema haltuun liiketoimintamalleilla	102
	Enemmän maisemaa ja markkinatilaa	102
	Suppea ja laaja määrittely	103
	Liiketoimintamallin ainesosat	105
	Verkostovoiman valjastaminen	106
	Matka tuntemattomaan	109
3.2	Liiketoimintamallien haavoittuvuus	110
	Uusi teknologia vie terän perinteisiltä toimintamalleilta	111
3.3	Kohti hybridiliiketoimintamalleja	115
	Alustapohjainen malli.....	116
	Hybridiratkaisut viitoittavat tietä uusien mahdollisuuksien maailmaan.....	118
3.4	Oppeja kummajaisilta	120
	Kopioimisesta ymmärtämiseen	121
	Oudot ympäristöt	122
	Uudet toimialat	125
3.5	Miten kummajaisia luodaan – oppeja kehittyvistä maista	126
3.6	Yhteenveto: yhdistävä strategointi	134
	Luvun keskeisiä teemoja:	136

4	MOLEMPIKÄTINEN STRATEGOINTI	139
4.1	Miksi molempikäisyyttä tarvitaan?	140
	Tilanteen harhaisen tulkinnan vaara	141
	Molempikäisyys on sekä-että-ajattelua.....	142
4.2	Molempikäisyyden vaikutus menestykseen	144
	Yli- ja aliannostuksen vaara	145
	Strategisen suunnittelun harha	146
4.3	Molempikäinen identiteetti ja jännitteet	149
	Valtio-omisteisten yritysten identiteettikriisi	150
	Välimaaston organisaatioiden molempikäinen johtamislogiikka	152
	Välimaaston organisaatioiden molempikäisyyden muutosvoimat	156
	Molempikäisyyden jännitteiden kohtaaminen.....	157
	Jännitteiden kesyttäminen.....	161
4.4	Molempikäisyyden kehittäminen	162
	Organisaatorakenteen muuttaminen.....	162
	Saneeraus ei ole strategia	164
	Molempikäisyys verkosto-organisaatioissa.....	165
	Kontekstuaalisen molempikäisyyden luja jalusta	167
	Tilaa yksilölle	168
	Monimuotoisuus monikansallisessa ympäristössä	171
4.5	Dynaamiset johtamispevytydet	173
	Tasapainottamisen ja yhdistämisen taito	174
	Johtamislogiikka ja strategiset valinnat	178
	Jaettu johtajuus	180
	Voiko jokainen edistää molempikäisyyttä?.....	181
4.6	Yhteenvedo: molempikäisyys elinvoimaisuuden jalustana	183
	Verkostojen virittäminen molempikäisyyteen	185
	Luvun keskeisiä teemoja:	187
5	ORGANISATORISTEN HAASTEIDEN KOHTAAMINEN	189
5.1	Normibisneksestä pakenemisen kasautuvat paineet	190
	Cowboy-johtajat eivät pärjää	190
5.2	Rampauttavan menestyksen ja näpertelyn ansat	193
	Lisämausteena ylimielisyys	193
	Kokeilua ja uuden etsimistä	196

5.3	Muuttuvan kontekstin rakeinen ymmärtäminen	198
	Systeeminen näkökulma kokonaisuuteen	198
	Rakeinen ymmärrys yksityiskohdista	201
	Digitalisoituminen kiihdyttää kaikkea	202
	Rakeinen ymmärrys ohjaa kestävään strategointiin	203
5.4	Strategointityylin muutostarve	204
	Ylläpitämisestä uuden kehittämiseen	206
	What's next?.....	207
5.5	Kohti elinvoimaetua	208
	Uuteen bisnespeliin siirtyminen.....	209
	Vähittäiskaupan sotkuiset haasteet	211
	Pitkän aikavälin elinvoimaisuus	214
5.6	Yhteenveto: Elinvoimaetu	216
	Institutionaalinen näkökulma mukaan	219
	Maantiede ja alueet elinvoimaedun lähteenä.....	221
	Laajennetun (yritys)organisaation ja ekosysteemin elinvoimaetu.....	222
	Luvun keskeisiä teemoja:.....	223
6	YKSILÖHAASTEIDEN KOHTAAMINEN: ITSESTRATEGOINTI	225
6.1	Miksi keskiverto ei riitä?	226
	Tarvitaan persoonan voimaa.....	226
	Enemmän tilaa yksilölle	227
	Onnelle altistuminen	229
6.2	Avoin itsestrategointi	230
	ABC-verkostot hyötykäyttöön	231
	Verkostovoiman aktivointi	233
6.3	Henkilökohtaisten toimintamallien uudistaminen	235
	Miten johtamisetua luodaan?	237
	Henkilökohtainen (liike)toimintamalli	238
6.4	Molempikätinen itsestrategointi	240
	Yksilöiden dynaamiset pätevyudet.....	242
	Tietoisuuden vaaliminen	243
	Tuottava reflektointi, flow ja intuitio.....	244
6.5	Yksilö transformaation objektina ja subjektina	246
	Työn ja elämän etsikkoajat	246
	Suunniteltu transformaatio	247

Työuran elinkaaret	247
Ristiriidat ja hämärevyöhyke	248
Myrkyllinen ympäristö ja narsismi	250
Evoluutio ja kypsyminen	251
Seniorivuosisien toimintamallit	251
6.6 Yhteenveto: kestävä itsestrategointi	254
Elämän strategia	254
Ura-ankkurit tasapainoon	256
Johtotähden löytäminen	256
Etsi eximora.....	258
Uudistuminen ja kasvu.....	259
Luvun keskeisiä teemoja:.....	260
 EPILOGI	 263
 LÄHDEVIITTEET	 267
 HAKEMISTO.....	 281