

Timo Ritakallio
Timo O. Vuori

Elävä strategia

**Kyky nähdä,
taito tarttua
tilaisuuteen**

Alma Talent, Helsinki 2018

Copyright © 2018 Alma Talent Oy ja kirjoittajat

ISBN 978-952-14-3536-2

ISBN 978-952-14-3537-9 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3538-6 (verkkokirja)

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Maria Mitrunen

Paino: BALTO print, Liettua 2018

Anna palautetta: protoimitus@almamedia.fi

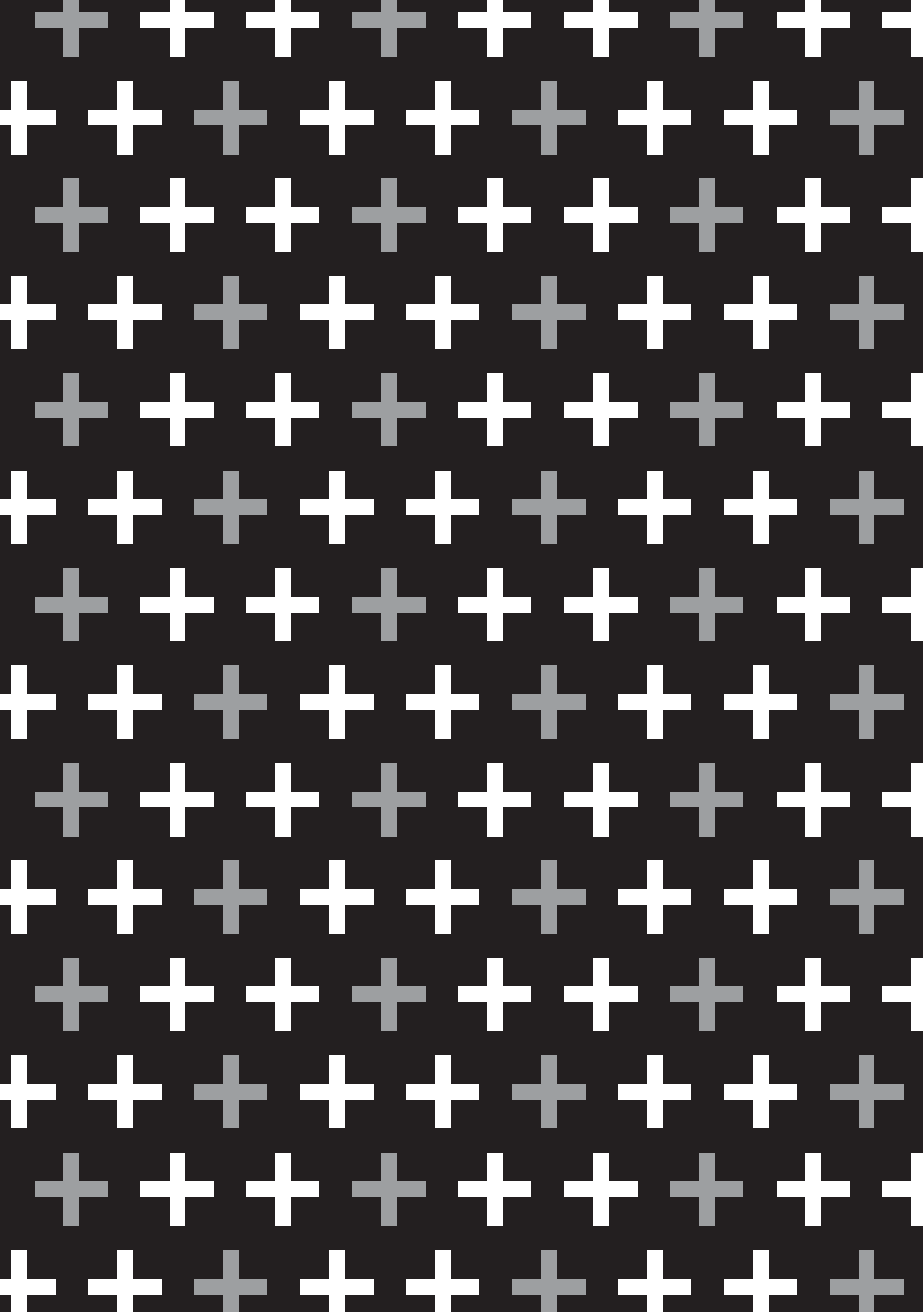
Tilaa **Elävä strategia** Alma Talent Shopista: shop.almatalent.fi

Sisällys

| | | |
|----------|--|----|
| | Kiitokset | 9 |
| | Johdanto: Strategia on prosessi | 11 |
| 1 | Jatkuva skenaarioiden luominen | 19 |
| | Oletukset strategian ytimessä | 19 |
| | Skenaarioiden luominen ja oletusten työstäminen | 22 |
| | Liikkuvat skenaariot | 24 |
| | Skenaariot ja oletusten toteutumiseen vaikuttaminen | 32 |
| | Skenaarioiden ja vaihtoehtojen luominen | 34 |
| | Ajattelun ”kvanttitalan” kehittäminen | 39 |
| | Tavoitetason määrittäminen osana vaihtoehtojen luomista | 42 |
| | Skenaarioiden todennäköisyyden ja oletusten tarkkuuden arviointi | 47 |
| 2 | Analytiikan hyödyntäminen | 49 |
| | Skenaarioanalytiikka | 50 |
| | Strategiaa mukauttava analytiikka | 55 |
| | Operatiivinen tehostus analytiikan avulla | 59 |

| | | |
|----------|--|-----|
| | Analytiikan käyttö ulkoisiin toimijoihin vaikuttamisessa | 62 |
| | Analytiikan käytölle suotuisan ilmapiirin luominen | 66 |
| 3 | Strategiset kokeilut | 69 |
| | Kokeilut strategian skenaariopolkujen testaamiseksi | 71 |
| | Kokeiluiden tulkinnan haasteet | 74 |
| | Kokeilut osana strategiabudjettia | 80 |
| | Kokeilujen käyttö johtoryhmän keskinäisten erimielisyyksien ratkaisussa | 81 |
| 4 | Muokkaaminen (<i>shaping</i>) | 85 |
| | Asiakkaiden kyky mukautua ja tarve strategian jatkuvuudelle | 87 |
| | Organisaation kyvykkyudet ja tarve strategian jatkuvuudelle | 91 |
| | Organisaation kulttuuri ja strategian jatkuvuuden tarve | 95 |
| | Johdon oma identiteetti ja strategian jatkuvuuden tarve | 98 |
| | Strategian muokkaamisen tasot: | |
| | organisaation tavoitteet, rakenne ja prosessit | 101 |
| | Kaikki ei muutu, mutta muutos on radikaali | 107 |
| 5 | Jatkuva arviointikriteerien reflektointi | 111 |
| | Harhaan johtavat muuttujat ja arviointikriteerit | 113 |
| | Keskeisten muuttujien valitseminen | 117 |
| | Muutokset ympäristössä vaativat uusien muuttujien korostamista strategisten vaihtoehtojen arvioinnissa | 121 |
| | Kriteeristön reflektointi | 123 |
| | Strategisten arviointikriteerien takaisinkytkentä toiminnan ohjauksen mittareihin | 127 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 6 | Olellaisten sidosryhmien kuuntelu ja mukaanotto | 129 |
| | Kuuntelun tärkeys ja vaikeus | 131 |
| | Keskijohdon ja henkilöstön kuuntelu | 135 |
| | Asiakkaiden kuuntelu | 141 |
| | Muiden sidosryhmien kuuntelu | 142 |
| | Ekosysteemien luominen | 143 |
| 7 | Elävän strategian jalkauttaminen | 149 |
| | Semirakenteet | 150 |
| | Strategian viestintä | 153 |
| | Strategian visualisointi | 154 |
| | Elävän strategian motivointi vaatii tunnetason motivointia | 156 |
| 8 | Elävän strategian seitsemän herättävää kysymystä | 159 |
| | Loppusanat: Suunnan johtaminen karttaa parantamalla | 165 |
| | Viitteet | 167 |



Esipuhe

Niin kuin monella asialla elämässä, tällä kirjalla on monta alkuhetkeä. Timo Ritakallio on kehittänyt omaa strategisen johtamisen taitoaan johtajana OP Ryhmässä, Ilmarisella ja useiden pörssiyritysten hallituksen jäsenenä sekä tekemällä MBA-tutkinnon ja kouluttautumalla Harvard Business Schoolissa Yhdysvalloissa. Timo Vuori aloitti strategian opiskelun Tuotantotalouden laitoksella Otaniemessä ja on jatkanut strategisen johtamisen teorioiden kehittämistä jatko-opiskelijana, tutkijana ja professorina sekä tekemällä yhteistyötä useiden suomalaisten yritysten kanssa.

Tiemme kohtasivat helmikuussa 2014, kun Timo V:stä tuli Timo R:n väitöskirjan valvoja. Alkoi dialogi, joka johti ensin Timo R:n väitöskirjaan syksyllä 2016. Yhteistyö oli molemmin puolin pal-kitsevää, ja tahdoimme laajentaa ja integroida ajatteluamme. Syntyi tämä kirja. Timo R:lle se on käytännön kautta hankitun osaamisen kiteytys ja pelikirja johtamiseen; Timo V:lle se on synteesi useista eri tutkimuksista ja teorioista ja niiden soveltamista käytännön esimerkkeihin.

Vaikka kirja on nyt tekstinä valmis, toivomme, että se jatkaa elämänsä. Työllämme on merkitystä, jos se auttaa suomalaisia johtajia ja asiantuntijoita parantamaan omaa strategista johtamistaan. Johdon tehtävänähän on nimenomaan tehdä yrityksen strategia eläväksi

niin, että sitä toteutetaan koko organisaatiossa ja että se muuttuu konkreettisiksi teoiksi. Ja siihen työhön toivomme kirjastamme olevan apua.

Olemme uriemme aikana oppineet lukuisilta ihmisiltä. Seuraavat henkilöt ovat kommentoineet tätä kirjaa ja auttaneet meitä tekemään siitä paremman: Matti Alahuhta, Jorma Eloranta, Hanne Lehtovuori, Jaakko Pehkonen, Liisa Poikolainen, Pekka Puustinen, Katri Rytönen, Risto Siilasmaa. Kiitos teille!

Timo Ritakallio

Timo Vuori