

Lasse Mitronen • Timo Raikaslehto

VOITTAJAN STRATEGIA

LYHYTJÄNTEISYYDESTÄ
KESTÄVÄÄN MENESTYKSEEN



Alma Talent | Helsinki 2019

Copyright © 2019 Alma Talent Oy ja kirjoittajat

978-952-14-3595-9

978-952-14-3596-6 (sähkökirja)

978-952-14-3597-3 (verkkokirja)

Kansi: Tiina Haavistola

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print, Liettua 2019

Anna palautetta kirjasta: *protoimitus@almamedia.fi*

SISÄLLYS



JOHDANTO	9
1 ONGELMA – UUDISTUMISEN JA STRATEGIAN KRIISI?	17
Lyhytjänteisyystautiko uudistumisen esteenä?	18
Markkinat yllättivät – muutosten näkeminen ja hyväksyminen	20
Megatrendit, kuten digitaalisuus, muuttavat toimialoja	27
Osinkojuhlien vuosikymmen ja kustannusjahti	32
Tutkimuksen sekä tuote- ja palvelukehityksen alennustila	34
Kehittämisen johtaminen vaatii johtamista	38
Pohdinta: Johtoryhmien teknispainotteinen koulutustaso	43
Uudistuminen vaatii pitkäjänteisyyttä	45
Joskus pelkkä uudistuminen ei riitä	51
Alustava johtopäätös: Emme voi olla tyytyväisiä nykytilaan	53
2 VOITTAJAN STRATEGIA: STRATEGISEN UUDISTAMISEN KOLME HORISONTTIA	55
Strategia on kilpailuedun lähde	56

Strategian hyödyt ja haitat.....	59
Strategisen uudistumisen mallit ja johtamisen kolme horisonttia	65
Tasapainotettu malli – tai tarkoituksella vinoutettu malli	71
Horisonttiajattelu edesauttaa organisaation vuorovaikutusta	80
Strategisen uudistumisen tasapainomalli.....	85
Yhteenveto ja pohdittavaa.....	89
3 RATKAISU – OSA 1 STRATEGISET VALINNAT JA KEHITTÄMISPORTFOLIO	91
Yksinkertainen strategiaprosessin viitekehys	93
Digitaalisuus liiketoiminnan uudistajana.....	111
Haetaanko mahdollisuuksia markkinoilta vai asiakkailta?	116
Strategiatyö muuttuvassa toimintaympäristössä	121
Kehittämisen portfolio vie kohti visiota	142
Yhteenveto ja pohdittavaa.....	149
4 RATKAISU – OSA 2 MILLAISTA JOHTAJUUTTA STRATEGINEN UUDISTUMINEN VAATII?	151
Uudistumiseen tarvittavat johtajaominaisuudet	153
Hallituksen ja johtoryhmän kokoonpano – vahvuudet ja vaatimukset erilaisissa tilanteissa	155
Johtajaominaisuudet ja kolmen horisontin malli	165
Johtajavalinnan haasteet	170
Johtajavalinnan ja johtamisen viitekehys	172
CEO sisältä vai ulkoa?	175

Johtoryhmän jäsen – sisälle vai ulos	178
Hallituksen roolista	180
Hallituksen ja johdon vuorovaikutuksesta.....	184
Yhteenveto ja pohdittavaa.....	187
5 RATKAISU – OSA 3 UUDISTUMISEN	
KULTTUURIN JOHTAMINEN	191
Uudistumisen kulttuuri ja käytänteet	193
Tuloksekas johtoryhmätyöskentely	197
Toimivan johdon ja hallituksen ajankäyttö	198
Osallistamisen merkityksestä	200
Mittaaminen ja palkitseminen	204
Hallinnollinen taso: rakenteet ja prosessit	208
Oikealta vasemmalle -johtaminen ja skaalaamisen haasteet ...	212
Itseohjautuvat organisaatiot strategian toteuttajina.....	221
Strateginen hankesalkku, hankejohtaminen ja portfoliohallinta.....	230
Yhteenveto ja pohdittavaa.....	235
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	237
Kolme tärkeintä johtopäätöstä.....	243
LOPUKSI.....	252
LIITE: HAVAITTUJA HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ	253
LÄHDELUETTELO	259
KIRJAN SYNTYVAIHEISTA.....	265
Yli sata haastattelua, yli 50 organisaatiota	265

JOHDANTO



Suomalaiset yritykset ovat kokeneet lukuisia strategisia yllätyksiä 2000-luvun kahden ensimmäisen vuosikymmenen aikana, ja vain harvat niistä ovat olleet myönteisiä. Monet sähköiskut johtuvat digitalisaatiosta ja muista teknologisista murroksista. Jotkin shokit liittyvät geopoliittisten mannerlaattojen liikkeisiin, etenkin Venäjään.

Miksi yritysten strategiat eivät ole pystyneet vastaamaan kiihdyviin toimintaympäristön muutoksiin? Miksi yritykset ovat viivytelleet uudistumisessaan ja ryhtyneet siihen vasta pakon edessä? Eikö uudistumiseen panosteta tarpeeksi? Ovatko yritykset sortuneet siihen, mistä niitä niin herkästi julkisuudessa syytetään: lyhytjänteiseen tuloksen maksimointiin ja vastuuttomiin osinkojuhliin? Onko suomalainen strategiatyö kriisissä?

Jos emme itse uudista yritystämme tai toimialaamme, uudistamisen tekee joku muu. Äärimillään tilanne saattaa vaatia valmistautumista siihen, että tuhoamme oman perinteisen perusliiketoimintamme, joka oli vanhoina hyvinä aikoina riemastuttavan tuottoisa bisnes.

Esimerkkejä riittää. Digitalisaatio on muuttanut muun muassa media-alan jakelua: levykaupat ja videovuokraamot ovat hävinneet tai muuttaneet liikeideaansa. Kauppakeskukset ovat verkkokaupan paineessa muuttumassa hyvää vauhtia viihtymis- ja palvelukes-

kuksiksi, ja niin edelleen. Kilpailu voi tulla omalta toimialalta tai sitten jostakin ihan muualta. Applen ja Nokian ottelu tunnetaan Suomessa paremmin kuin hyvin. Ruotsissa uusi verkkoapteekki Apotea valtaa perinteisten kivijalka-apteekkien markkinaa, aseinaan helppokäyttöisyys, nopeus ja edullisuus. Sen takana ovat menestyksekkään verkkokirjakauppa Adlibriksen entiset omistajat.

Tämän kirjan kirjoittajilla oli joitakin vuosia sitten sellainen tunne, että suomalaisen strategiatyön tilaa pitäisi vähän selvittää. Käynnistimme keväällä 2015 pienimuotoisen tutkimusprojektin, johon päätimme haastatella muutamien organisaatioiden edustajia. Löysimme mielenkiintoisia asioita. Niin mielenkiintoisia, että päätimme jatkaa, laajentaa ja syventää työtä. Nyt, kun olemme perehtyneet yli viidenkymmenen suomalaisen organisaation strategiatyöhön ja tehneet yli sata haastattelua, asian mittakaava hahmottuu kirkkaana:

- Strategiatyön laatu on miljardien eurojen arvoinen kysymys
- Suomen talouselämälle. Pitkällä, kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden aikavälillä hyvillä ja etevästi toteutetuilla strategioilla voidaan hakata jopa kymmeniä miljardeja parempi tulos kuin keskinkertaisilla tai heikoilla strategioilla, joiden toimeenpano jää löperöksi.

Tutkimuksemme ensimmäisiä havaintoja oli, että suomalaisten yritysten strategiaprosessit vaikuttavat varsin systemaattisilta. Hyvä niin. Mutta se, mikä pysäytti meidät, oli strategioiden painotus. Painopiste on usein lyhytjänteisissä liiketoimintasuunnitelmissa eikä pitkän tähtäimen visioinnissa. Strategiat vaikuttavat olevan enemmän taktisia kuin strategisia. Yrityksiä tuntuu riivävän ilmiö, jota ryhdyimme kutsumaan lyhytjänteisyystaudiksi.

Huomattavan suuri osa firmoista keskittyy kannattavuuden parantamiseen lyhytjänteisin keinoin. Johdon kiinnostus painottuu operatiivisiin ongelmiin. Johtoryhmien kokousten agendoilla uudet ideat ja avaukset putoavat listan häntäpäähän. Niille jää

vain marginaalisesti aikaa. Strategia siirretään seuraaviin kokouksiin tai sitten todetaan, että strategia on jo tämän vuoden osalta hoidettu – omassa prosessissaan.

Mistä lyhytjänteisyys johtuu? Ovatko omistajat muuttuneet ahneemmiksi ja yllyttäneet toimivaa johtoa osinkojahtiin? Vai onko osinkoja maksettu enemmän vain siksi, ettei yrityksillä ole enää ideoita? Mihin ideat ovat kadonneet? Eikö niitä ole esitetty vai onko yleinen ankeus estänyt ideoiden kehittelyn liiketoiminnaksi?

Näitä kysymyksiä mietimme kuumeisesti tutkimustyömme aikana. Emme usko yhteen yksinkertaiseen vastaukseen vaan näemme useita olosuhteisiin ja kulttuuriin liittyviä muuttujia, joilla on oma vaikutuksensa. Yksi mahdollinen tekijä on johtoryhmien homogeenisyys: suomalaisten pörssi-yhtiöiden johtoryhmien kokoonpanot ovat varsin insinöörivaltaisia. Insinöörikulttuuri korostaa systemaattista ajattelua vasemmalta oikealle. Lähdetään nykytilasta ja pohditaan tulevaisuutta, jos aikaa riittää. Laitetaan jäitä hattuun ja pidetään jalat maassa.

Tutkimustyömme perusteella uskomme siihen, että jokseenkin kaikilla pörssi- ja muilla yhtiöillä ja niiden johtoryhmillä on hyvä tarkoitus. Lähes kaikki organisaatiot pitävät strategioita ja strategiatyötä tärkeänä. Strategiaa hyödynnetään myös sellaisissa yrityksissä, joiden arkiseen kielenkäyttöön tällainen käsite ei kuulu. Kasvuyrityksissä ei välttämättä ole kirjattua strategiaa, mutta niissäkin tehdään hyvin tiukkoja strategisia valintoja. Jokseenkin kaikki keskisuuret tai suuret yritykset kertovat panostavansa kasvuun ja uudistumiseen. Mutta ulkopuolisen tarkkailijan ei tarvitse paljoakaan raaputtaa pintaa, kun havaitaan että tässä sitä taas ollaan: enimmäkseen parantelemassa nykytuotteita tai palveluita.

Nykyisen liiketoiminnan johtaminen on totta kai tärkeää. Mutta sen lisäksi samojen johtajien olisi osattava johtaa myös uudistumista. Näiden kahden vaativan lajin yhdistäminen on monelle ylivoimaisen vaikeaa. Osa nykyhetken hypnotisoimista johtajista

ei luultavasti pysty koskaan johtamaan uudistumista. Suuri osa voi kuitenkin hyötyä uudistamisen tueksi kehitetyistä työkaluista.

Yksi keskeisimmistä ratkaisuista, jonka tutkimuksemme aikana löysimme, on niin sanottu kolmen horisontin malli. Jotkut suomalaiset yritysjohtajat hyödyntävät jo tätä työkalua, mutta monille se on tuntematon.

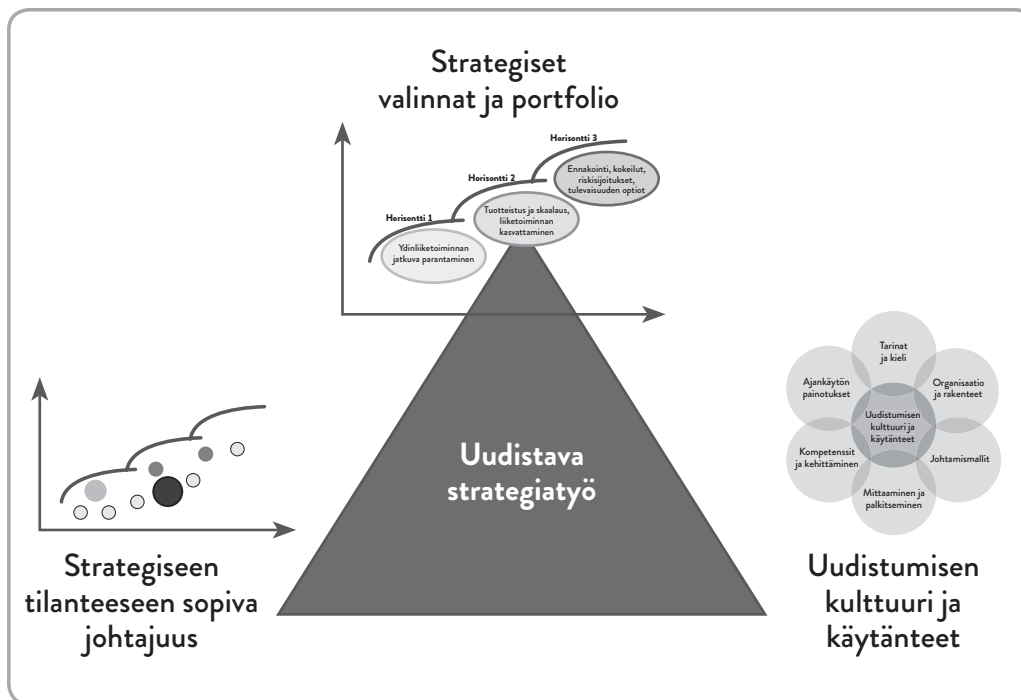
Kolmen horisontin malli jakaa strategiatyön nimensä mukaisesti kolmeen vaiheeseen: ensimmäinen horisontti tähtää nykyisen liiketoiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen, toinen uuden liiketoiminnan kasvattamiseen ja kolmas uusien ideoiden ja kokeilujen luomiseen.

Ykköshorisonttia suomalaiset johtavat varsin hyvin. Suureksi haasteeksi kohoavat kuitenkin uusien ideoiden kehittäminen kolmoskorissa ja niiden skaalaaminen merkittäväksi liiketoiminnaksi kakkoskorissa. Uudistumisprojektit jäävät kokeilun asteelle. Ja kun kokeilut ovat lähtökohtaisesti pieniä, perusliiketoiminta jyrää niiden yli, ennen kuin on nähty edes aavistusta siitä, kuinka suuriksi puiksi siemenet voisivat kasvaa.

Moni tunnettu kasvuyritys olisi jäänyt pieneksi, jos sitä olisi yritetty rakentaa perinteisin tavoin jonkin suuren konsernin suojissa. Vielä todennäköisempää on, että uuden kasvun lähde olisi tapettu jo lähtökuoppaansa.

Vaikka strategiset valinnat osattaisiin tehdä ja tulevaisuus arvioida suurin piirtein oikein, tilanteeseen huonosti sopiva johtajuus voi estää uudistumisen. Yksityiskohtiin keskittyvä operatiivinen johtaja ei välttämättä ole paras visionääri eikä visionääri aina tehokkain toimeenpanija. Kumpikaan johtamisen malli ei ole huono, mutta väärässä paikassa tuloksia ei synny. Siksi tarvitaan monimuotoista johtamisen kulttuuria ja vaihtelevia käytäntöjä. Yhden tyylin monokulttuuri on riski, koska eri horisonttien liiketoimintaa on johdettava niille ominaisella tavalla. Liian usein ollaan *yksi yritys* -moodissa, joka ohjaa samantapaiseen johtamiseen.

Tutkimustyömme johtopäätös on selkeä: strategiset valinnat, johdon koostumus, kulttuuri ja käytännöt on määriteltävä niin, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin uudistumisen tarvetta. Tämä kirja yhdistää kirjoittajien havainnot strategisen tutkimuksen keskeisiin oppeihin ja käytäntöihin. Tuloksena on tiekartta voittajan strategiaan. Olemme kiteyttäneet keskeiset johtopäätöksemme kuvaan 1, joka symboloi näkemystämme siitä, että strategisessa johtamisessa ja uudistamisessa mallin eri osa-alueiden on oltava tasapainossa yrityksen strategiseen tilanteeseen nähden. Palaamme näihin osa-alueisiin kirjan eri luvuissa tarkemmin.



Kuva 1: Johtamisen ja uudistamisen osa-alueet.

Tiimillämme on vahva strategijaohjauksen ja -työn tausta. Lasse Mitronen on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun markkinoinnin laitoksen työelämäprofessori (Professor of Practice). Hän on toiminut aiemmin Keskon yrityssuunnittelusta ja strategisesta kehittämisestä vastaavana johtajana yli kymmenen vuoden ajan.

Timo Raikaslehto on työskennellyt yli kaksikymmentä vuotta liikkeenjohton konsulttina ja liiketoiminnan kehittämistehtävissä, joiden joukossa on lukuisia strategiaprojekteja. Tutkimusprojektin alkuvaiheeseen osallistui myös Sitran ennakointi- ja strategiajohtaja Paula Laine.

Voittajan strategia on syntynyt halusta tunnistaa strategisen johtamisen keskeiset ongelmat ja löytää rakennuspuita strategiselle uudistumiselle. Haluamme vaikuttaa siihen, että suomalainen strategiatyö nousee uudelle tasolle ja strateginen kestävyys paranee. Hyvät strategiat kiihdyttävät kaikenkokoisten yritysten kasvua ja parantavat kannattavuutta. Ne hyödyttävät yritysten omistajia, henkilöstöä, yhteistyökumppaneita ja myös yhteiskuntaa, uusien työpaikkojen ja kohoavien verotulojen myötä.

Kirjamme nimi on hyvin myönteinen ellei peräti optimistinen. Uskomme siihen, että aiempaa useammat suomalaiset yritykset pystyvät tekemään voittavia strategioita ja panemaan ne toimeen. Kunnianhimoiseksi viritetty otsikko ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kirjan tekijät haluaisivat esiintyä minkäänlaisina strategisen johtamisen tai uudistumisen yliasiantuntijoina. Kirjamme ei ole strategiatyön oppikirja vaan enemminkin rohkenemme toivoa, että se auttaa lukijaa löytämään strategisesta johtamisesta sellaisia oivalluksia, joita soveltamalla yrityksiin saadaan luotua voimakasta ja kestävää kasvua.

Painotamme esimerkeissä pieniä ja kasvuyrityksiä. Uskomme, että niiden usein ketteristä käytänteistä olisi opittavaa suuremmille ja perinteisemmille yrityksille. Oppeja rakenteista ja prosesseista, joita kasvuyritykset tarvitsevat väistämättä kasvaessaan, löytyy pilvin pimein, mutta niihin emme ole tässä kirjassa keskittyneet.

Lämmin kiitos kaikille, joita olemme saaneet haastatella tutkimustamme varten. Työ on ollut erittäin antoisaa. Olemme saaneet tavata suuren joukon ansioituneita johtajia ja strategiatyöstä kiinnostuneita asiantuntijoita. Heidän innostuksensa ja avoimuutensa

on ollut meille upea kokemus. Haastatteluissa ja työpajoissa esitetyt kysymykset ovat olleet erinomaisia ja johtopäätösten yhteinen kehittäminen huomattavan hyödyllistä. Suuren kiitoksen ansaitsee myös kustannustoimittajamme Liisa Poikolainen. Liisalla on ollut ratkaisevan tärkeä rooli kirjan saattelemisessa luettavaan ja painettavaan kuntoon. Kiitämme paljon myös Terho Puustista, joka auttoi meitä sekä jäsentämään että kirkastamaan viestejämme ja rohkaisi myös reippaampaan ilmaisuun tekstissämme. Kiitos myös Paulalle, joka oli aktiivisesti mukana hankkeen käynnistysvaiheessa ja on monen kirjamme oivalluksen takana.

Toivomme lukijoillemme uusia kokemuksia ja oivalluksen hetkiä strategisten horisonttien parissa.

Helsingissä 5.2.2019

LASSE MITRONEN
TIMO RAIKASLEHTO