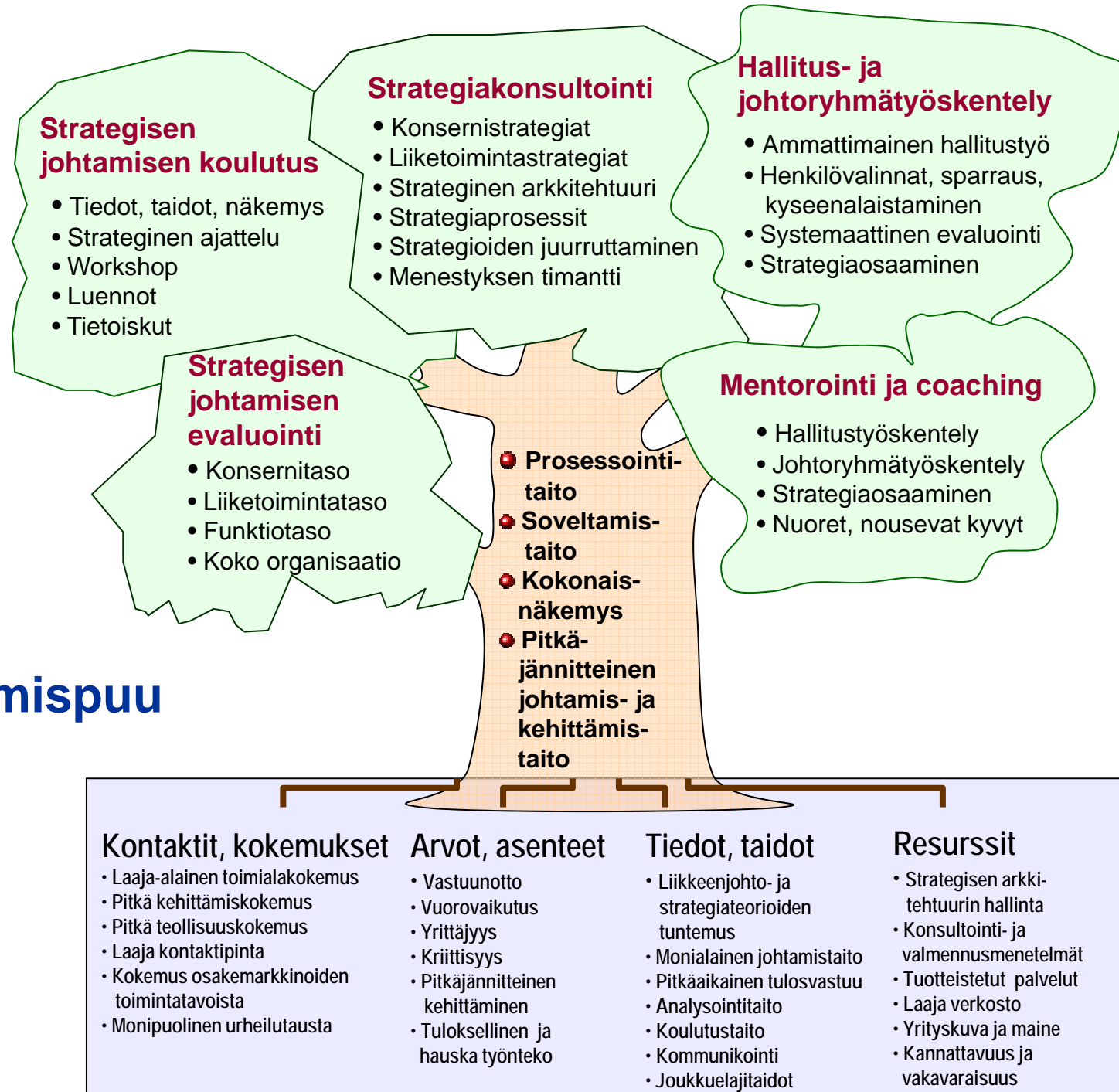


STRATEGINEN JOHTAMINEN TÄNÄÄN, HUOMENNA
Juhlaseminaari 4.11.2010, Hanasaari
Mika Kamensky

STRATEGISEN JOHTAMISEN KEHITYSTRENDIT 1970 - 2020

1. **Strategisen johtamisen kantava ristiriita**
 - Käsite näkökulmat, tasot ja määritelmät
2. **Yrityksen strateginen arkkitehtuuri**
3. **Liiketoiminnan menestyksestä ja menestymättömyydestä**
 - Tutkimuksia keskeisistä menestystekijöistä
 - Tutkimuksia menestymättömyydestä ja syistä romahdukseen
4. **Strategisen johtamisen kehitysvaiheet**
5. **Menestyksen timantti 2010 – 2020**
6. **LIITTEET**
 1. Henkilökohtaisia virstanpylväitä 1970-2010
 2. Henkilökohtaisia kokemuksia, kohokohtia, episodeja ja ahaa-elämyksiä → pitkäkestoisia opetuksia strategiseen ajatteluun

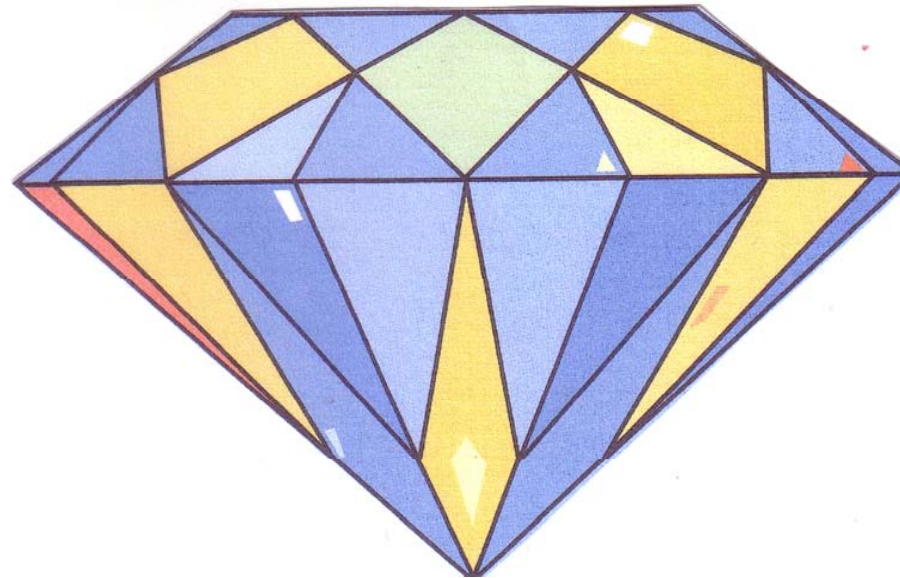


Ydinosaamispuu

**Konsultointi-
kokemukset**

**Strategiagurut
(kirjat)**

**Suurten
ajattelijoiden
aforismit**

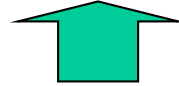


**Henkilö-
kohtaamisten
aforismit**

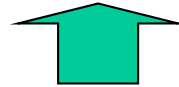
Elämäni naiset

Strategiaosaamiseni juuret

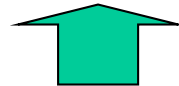
Menestyksen haasteet 2010-luvulle



Menestyksen timantin 10 kuolemansyntiä



Omat strategisen johtamisen sovellukset

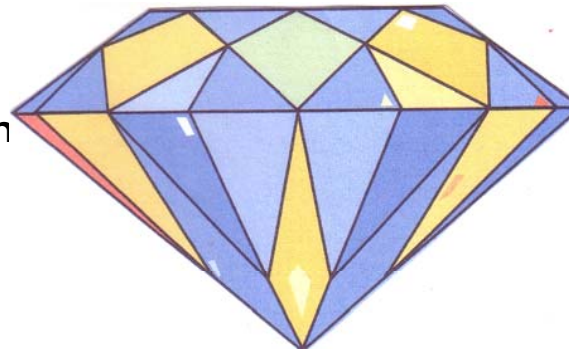


Konsultointi-
kokemukset

Strategiagurut
(kirjat)

Suurten
ajattelijoiden
aforismit

Henkilö-
kohtaamisten
aforismit



Elämäni naiset

Strategiaosaamiseni juuret

Henkilökohtaamisten aforismit

TOP 5

Suuren konsernin toimialajohtaja

(Suomen toiseksi suurin toimiala)

”Tuotteesi on erinomainen, mutta siinä on yksi suuri puute: Se on tehty markkinatalouden olosuhteisiin.”

Toisen suuren konsernin toimialajohtaja

(Suomen suurin toimiala)

”On hyvä, että pojat saavat strategiaoppia, mutta kyllä nämä asiat käytännössä hoidetaan hieman toisin.”

Henkilökohtaamisten aforismit

TOP 4

Pekka Ahlroth

”Ihminen on paha, laiska ja ahne.”

**Pekka Ahlrothin kritiikki käyttäytymis-
tieteilijöiden ja henkilöstöihmisten
olettamusta kohtaan, että ihminen on
hyvä, ahkera ja altruistinen.**

Henkilökohtaamisten aforismit

TOP 3

Jorma Heikkilä

**”Ihminen ymmärtää vain sen,
mitä hän on kokenut.”**

”Ihminen on aina ongelma.”

Henkilökohtaamisten aforismit

TOP 2

Arno Saraste

”Muna päivässä pitää kirveen loitolla.”

Terveisin, Kana

Ehtymätön halu ja energia uudistaa ja viedä asioita eteenpäin.

Henkilökohtaamisten aforismit

TOP 1

Tauno Matomäki

”Liiketoiminnan strategisessa kehittämisessä tarvitaan vain kahta asiaa, ”aikaa ja järkeä” ja on kohtuutonta, että kaikki valittavat vain ajan puutetta.”

Pitkävaikutteisia konsultointikokemuksia

TOP 5

Kokemus

**Veikon Kone
(1998-2010)**

Tarinan opetus

- Hyvän toimialaosaamisen merkitys
- Ahkera ja nöyrä työnteko
- Halu jatkuvaan kehittymiseen

Pitkävaikutteisia konsultointikokemuksia

TOP 4

Kokemus

**Alueosuus-
kauppa KPO
(1996-2006)**

Tarinan opetus

- **Asiakasomistajuus:
”Osuuskuntakin voi olla vahvuus.”**
- **Hallituksen ja toimivan johdon yhteistyö**
- **Alueellisten SBA-strategioiden ja ketjuohjauksen taitava yhdistäminen**
- **JR:n strategisten ja operatiivisten johtajien erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen**

Pitkävaikutteisia konsultointikokemuksia

TOP 3

Kokemus

**Suomen Fläkt
(1982-1990) ja
ABB Asea
Skandia/
Elektroskandia
(1992-2005)**

Tarinan opetus

- **Markku Nihti: ”Mies, joka vihasi tappion tekemistä.”**
- **Strategisen ja operatiivisen tehokkuuden yhdistäminen.**
- **Sekä tiukka että löysä ohjaus.**
- **Nousu uudelle tasolle ennen kaikkea kehittämällä, ei saneeraamalla.**

Pitkävaikutteisia konsultointikokemuksia

TOP 2

Kokemus

**Schaumann
(1983-1996)**

Tarinan opetus

- **Huikea yrityskulttuuri**
- **Kova työnteko ja vahva sitoutuminen**
- **Paljon hauskanpitoa ja huumoria**
- **”Levykeisari” Lähteenmäki**

Pitkävaikutteisia konsultointikokemuksia

TOP 1

Kokemus

**Componentan edeltäjät:
Suomivalimo,
JOT-Yhtiöt,
Santasalo-vaihteet
(1982-1996)**

Tarinan opetus

- **Perheyriyksen toiminnan logiikan ymmärtäminen**
- **Hallitustyöskentelyn oppiminen**
- **Yritysosotot ja –myynnit**
- **Kaivonkansi-strategia**

Strategiagurut (kirjat)

TOP 5

Peter Drucker

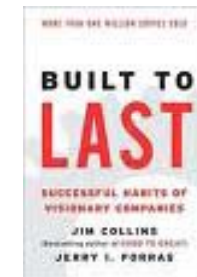
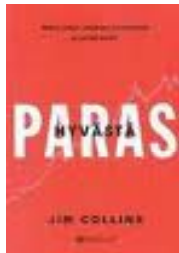
Igor Ansoff

Strategiagurut (kirjat)

TOP 4

Jim Collins

- Hyvästä paras (Good to Great)
- Built to Last (Pysy parhaana) (Collins- Porras)
- Parhaasta pohjalle vai vahvana eteenpäin?



Strategiagurut (kirjat)

TOP 3

Gary Hamel

- Competing for the Future (Hamel-Prahalad)
- Vallankumouksen kärjessä
- Johtamisen tulevaisuus



Strategiagurut (kirjat)

TOP 2



C.K. Prahalad

- **Competing for the Future (Kilpajuoksu tulevasta)**
- **The Future of Competition (Prahalad-Ramaswamy)**
- **The New Age of Innovation (Prahalad-Krishnan)**



Strategiagurut (kirjat)

TOP 1

Michael E. Porter

- Kilpailuetu
- Kansakuntien kilpailuetu
- Strategia kilpailutilanteessa



Omat strategisen johtamisen sovellukset

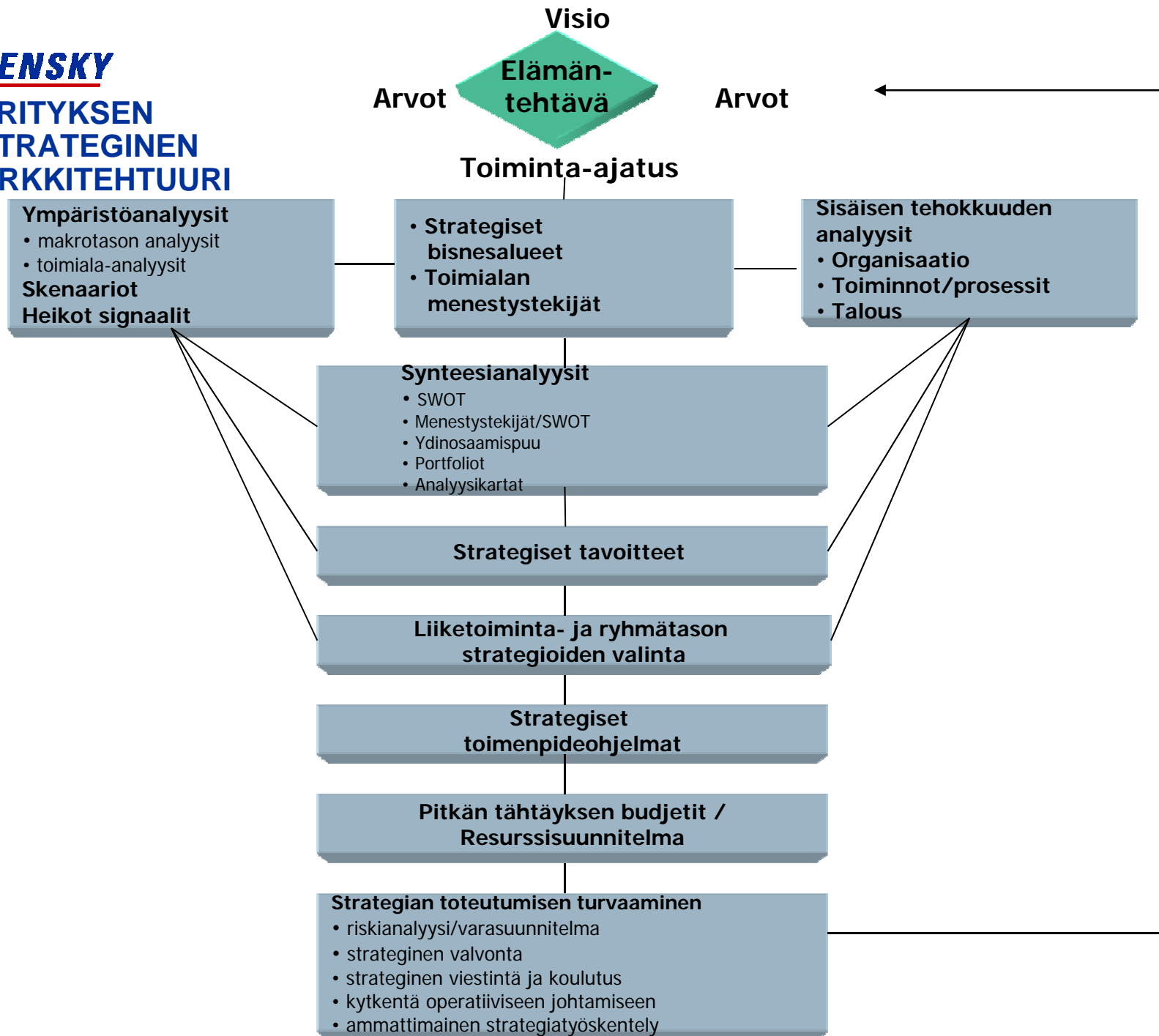
TOP 5 Työkalupakki: menetelmät, ajattelumallit

- **Analyysityökalut**
- **Synteesit ja analyysikartat**
- **Strategisen johtamisen evaluointi**
- **Hierarkiatekniikka**
- **Tavoiteryhmitys**
- **Toimenpideohjelmien systematiikka**
- **Ydinosaamispuu**
- **Näkemysvaje**
- **Liiketoiminnan kolmiodraama**
- **Strategiaosaamisen viisi tasoa**
- **Strategisen johtamisen kehitysvaiheet**
- **Strategiamääritelmät**
- **Menestyksen timantti**

Omat strategisen johtamisen sovellukset

- TOP 4** Analyysityön merkitys – lähtöolettamusten testaaja ja kilpailuetujen lähde
- TOP 3** SBA-ajattelu – strategisen johtamisen perusta
- TOP 2** Strategiaprosessien rooli; Liiketoiminnan, organisaation ja henkilöiden vuorovaikutteinen kehittäminen
- TOP 1** Yrityksen strateginen arkkitehtuuri

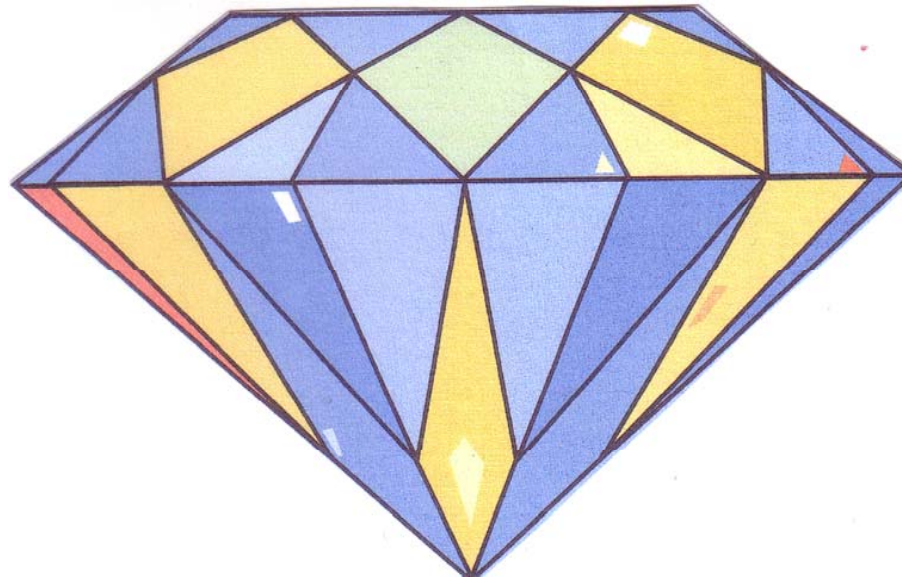
**YRITYKSEN
STRATEGINEN
ARKKITEHTUURI**



Liiketoiminnan menestyksen timantti

STRATEGIA

**VUORO-
VAIKUTUS**



**JOHTA-
MINEN**

OSAAMINEN

Menestyksen timantin 10 kuolemansyntiä

Strategia

”Strategiamme on loistava, mutta emme ole pystyneet toteuttamaan sitä.”

Rohkeus puuttuu:

Lineaariset, trendinomaiset strategiat



Menestyksen timantin 10 kuolemansyntiä

Johtaminen

Kovin vähälle huomiolle on jäänyt se, että päätöksentekotaito on johtamistaidon ydin: Kyky valmistella päätöksiä, kyky tehdä päätöksiä ja kyky toteuttaa päätöksiä.

”Johtamista on vain ihmisten johtaminen” – harhaopin yhä yleistävämpi levittäminen.

Valtaosa ihmisten johtamisen asiantuntijoista ei ole koskaan johtanut tulosvastuullista organisaatiota.



Menestyksen timantin 10 kuolemansyntiä

Osaaminen

Teknologinen, taloudellinen ja sosiaalinen osaaminen eivät ole oikeassa tasapainossa ja vuorovaikutuksessa.

Kateus, negatiivisuus ja sulkeutuneisuus ovat ominaisuuksia, jotka estävät liian usein muutokset ja kehittymisen.



Menestyksen timantin 10 kuolemansyntiä

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus ymmärretään suppeasti perinteisenä psykologisena käsitteenä.

Päähuomio kiinnitetään panoksiin eli verkostoon ja suhteisiin eikä tuotokseen eli vuorovaikutukseen.

Näkemysvaje on kohtuuttoman suuri johtuen kyvyttömyydestä nähdä todelliset riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteet



Strategian suurimmat haasteet 2010-luvulle

- **Ammattimaisemmat strategiaprosessit.**
- **Hallitusten strategisen roolin kehittäminen.**
- **Parempi analyysityöskentely ja rohkeampi lähtöolettamusten kyseenalaistaminen.**
- **Nykyistä useampia ja rohkeampia strategiavaihtoehtoja.**
- **Ammattimainen strategiatyöskentely on ulotettava yhteiskunnan kaikille sektoreille.**



Johtamisen suurimmat haasteet 2010-luvulle

- **Panostettava johtamisessa nykyistä enemmän koko organisaation päätöksentekoprosessiin.**
- **Suuria vaatimuksia eri kulttuurien ymmärtämiselle ja johtamisen soveltamiselle eri kulttuuriympäristöihin.**
- **Ihmiset eivät itse asiassa halua, että heitä ”johdetaan”. On poistettava ennen kaikkea esteet tulokselliselta ja hauskalta työnteolta.**
- **Arvojohtaminen ja itsensä johtaminen korostuvat entisestään.**
- **Kaikkein vaikeimmat johtamisalueet ovat strategia, ihmiset ja kriisit. On pystyttävä ratkaisemaan ristiriitaisia asioita ja panemaan asioita tärkeysjärjestykseen.
”Hierarkiaa ei tarvita ihmisiä varten vaan asioita varten.”**



Osaamisen suurimmat haasteet 2010-luvulle

- **Enemmän kokempohjaista, soveltavaa koulutusta.**
- **Painopistettä enemmän joukkuevalmennukseen. Enemmän henkilökohtaista vastuuta.**
- **Muutososaamiseen ja yksilön ja organisaation muutosvalmiuksien parantamiseen panostettava voimakkaammin.**
- **Ydinosaamisiin kiinnitettävä erityistä huomiota.**
- **Strategisesta johtamisesta ja ajattelusta on tehtävä pakollinen kouluaine. Strategisen johtamisen koulutusta on annettava kaikille ministereille, kansanedustajille, valtionhallinnon henkilöstölle ja kuntien virkamiehille ja luottamushenkilöille.**



Vuorovaikutuksen suurimmat haasteet 2010-luvulle

- Vuorovaikutus nostetaan tasavertaiseksi menestyksen timantin särmäksi strategian, johtamisen ja osaamisen rinnalle.
- Vuorovaikutussystematiikan luominen, ”vuorovaikutuksen arkkitehtuuri”, Interaction Management. Yhtiö- ja liiketoimintatason vuorovaikutuksen systemaattinen suunnittelu, toteutus ja uudistaminen. Miksi? Mitä? Miten?
- Voimakkaampi panostus yli yhteiskunnan eri sektoreiden ja alojen, kuten yksityinen ja julkinen sektori, korkeakoulut, tutkimuslaitokset, urheilu, taide jne.
- Yksilötason vuorovaikutusverkostojen laatiminen.
- Henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen.



Menestyksen timantin suurimmat haasteet 2010-luvulle

- **Ammattimaisemmat strategiaprosessit on ulotettava yhteiskunnan kaikille sektoreille (strategia)**
- **Johtamisessa on panostettava nykyistä enemmän koko organisaation päätöksentekoprosessiin (johtaminen)**
- **Strategisesta johtamisesta ja ajattelusta on tehtävä pakollinen kouluaine. Strategisen johtamisen koulutusta on annettava kaikille ministereille, kansanedustajille, valtionhallinnon henkilöstölle ja kuntien virkamiehille ja luottamushenkilöille (osaaminen)**
- **Vuorovaikutus (Interaction Management) on nostettava tasavertaiseksi menestyksen timantin särmäksi strategian, johtamisen ja osaamisen rinnalle. Mukana oltava ”3 ylvästä y:tä”:
Ympäristö, yritys ja yksilö (vuorovaikutus)**
- **Henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen (vuorovaikutus)**

