

## Uusi strateginen johtaminen

*Ron Sanchez ja Aimé Heene: The New Strategic Management. Organization, Competition and Competence. 2004. New York: John Wiley & Sons, Inc. (309 s.)*

Sanchezin ja Heenen kirja esittää osaamisperusteisen kehyksen organisaation strategiseen johtamiseen. Organisaation Sanchez ja Heene ymmärtävät systeemiksi, jonka muodostavat keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevat toimijat, jotka kollektiivisesti jakavat joitakin tavoitteita luodakseen ja toteuttaakseen arvoa vuorovaikutuksensa kautta. Johtamiseen arvoa luovana ja jakavana prosessina puolestaan sisältyvät muun muassa seuraavanlaiset toiminnot:

- Organisaation ympäristöä ja sen omaa sisäistä tilaa koskevan tiedon kerääminen ja analysointi
- Erityisistä toimista päättäminen organisaation arvонуomisen ylläpitämiseksi
- Toimien toteuttaminen ohjeiden, periaatteiden, resurssien myöntämisen ja muiden vastaavien keinojen avulla
- Palkkioiden ja sanktioiden jakaminen organisaation suorittamiin toimiin osallistuneille.

Strateginen johtaminen viittaa Sanchezin ja Heenen mukaan johtamisprosesseihin, jotka koskevat kahta oleellista tehtävää, organisaation arvon luomiseen ja jakamiseen liittyvien tavoitteiden määrittelyä, sekä sen suunnittelua, millä tavalla organisaatio muodostuu, mikä on sen rakenne, ja miten sitä koordinoidaan pyrittäessä saavuttamaan näitä tavoitteita. Osaamisperusteisessa kehyksessä objektiivista strategista johtamista on sellaisen organisaation luominen, joka pystyy luomaan ja jakamaan arvoa kaikille organisaation toiminnan säilyttämiseksi oleellisia resursseja tuottaville tahoille. Osaamisen rakentaminen on mikä tahansa prosessi, jonka johdosta organisaatio luo tai pääsee käsiksi laadullisesti uudenlaisiin resursseihin, tai kehittää uutta osaamista koordinoimaan uusia tai olemassa olevia resursseja tavalla, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa arvon luomisessa ja jakamisessa.

### OSAAMISPERUSTEINEN LÄHESTYMISTAPA STRATEGISEEN JOHTAMISEEN

Osaamisperusteisen johtamisen teoria pitää sisällään neljä kulmakiveä: dynaamisen, systeemisen, kognitiivisen ja holistisen ihmisiin, organisaatioihin ja niiden ympäristöihin liittyvän käsityksen.

Dynaamisuuden käsitteen mukaan strategian teorian ja käytännön tulee tunnustaa markkinoiden mieltymysten ja käytettävissä olevan teknologian dynaaminen luonne, jotta voitaisiin vastata tämän päivän asettamiin haasteisiin. Systeemisyyden näkökulmasta taas strategisilla johtajilla on oleellinen rooli systeemin suunnittelijoina, heidän päätehtävänsä ollessa suunnitella ja toteuttaa organisaatiolleen avoimena systeeminä menestyksenkäs strateginen logiikka arvon luomiseen ja jakamiseen. Kognitiivinen kulmakivi osaamisperusteisen johtamisen teoriassa puolestaan korostaa, että nykypäivän monimutkaisessa ja dynaamisessa kilpailevassa maailmassa elinkelpoisen strategisen logiikan määrittäminen ja toteuttaminen on tärkein älyllinen haaste. Strategisten johtajien tulee oppia hyödyntämään kaikkien organisaation jäsenten kollektiivista älykkyyttä organisaation arvomuodostusprosessissa pystyäkseen määrittelemään ja toteuttamaan menestyksenkään strategisen logiikan kestävään arvomuodostukseen. Holistisen näkökulman mukaan strategisen johtajan ei tule huolehtia vain arvon luomisesta tuotemerkinoilla menestymisen kautta, vaan myös arvon jakamisesta kaikille niiden resurssien tuottajille, jotka mahdollistavat organisaatiolle menestyksenkäiden arvomuodostamisprosessien ylläpitämisen.

## ORGANISAATION STRATEGINEN LOGIIKKA

Organisaation strateginen logiikka koostuu kolmesta keskenään vuorovaikutuksessa olevasta tekijästä. Käsitys liiketoiminnasta määrittää organisaation tavoittelemat asiakkaat, sekä tuotteiden myyntikurssit ja avaintoiminnot, joiden avulla organisaatio pyrkii luomaan arvoa asiakkailleen. Käsitys organisaatiosta puolestaan määrittää resurssit, joita organisaatio käyttää arvonluomistoiminnoissaan, organisaatiosuunnittelussa koordinoitakseen toimintaansa, kontrolloinnissaan, sekä kannustimissaan, joita organisaatio tarjoaa houkutellakseen ja motivoitakseen resurssintuottajia. Nämä resurssit pitävät sisällään kaiken konkreettisen ja abstraktin (esimerkiksi pääoman, kyvyt ja tietämyksen), josta voi olla organisaatiolle hyötyä sen arvonluomistoiminnoissa. Kolmas tekijä organisaation strategisessa logiikassa ovat ydinprosessit.

Kaikki organisaation toiminnot voidaan ryhmitellä johonkin neljästä ydinprosessista. Ensimmäinen ydinprosessi on tuotteen (joka voi olla myös palvelu) luominen. Kun organisaation tuotteen suunnitteluprosessi saa luotua suunnitelman valmistettavasta tuotteesta, organisaation tulee myös tuottaa tuote, myydä se asiakkaille, sekä tukea tuotetta eri tavoilla, kuten korjauspalveluilla. Tämä tuotteen toteuttaminen on toinen organisaation ydinprosesseista. Luodakseen ja toteuttaakseen tuotteita organisaation täytyy vetää puoleensa ja käyttää useita erilaisia resursseja. Täten organisaation tulee kehittää suhteitaan monenlaisiin resurssien tuottajiin. Kehittäessään resursseja ja osaamista, jotka ovat erityisen hyödyllisiä tietyille organisaatiolle, resurssien tuottajista tulee tietyssä mielessä organisaation osakkaita. Tästä syystä kolmatta organisaation ydinprosessia, resurssien puoleensa vetämistä ja kehittämistä, kutsutaan osakkuuden kehittämiseksi. Neljännen organisaation ydinprosesseista muodostavat transformatiiviset prosessit. Aika ajoin organisaation tulee toteuttaa perustavaa laatua oleva muutos tavassaan ymmärtää ympäristöään, määrittää parhaat mahdollisuutensa luoda arvoa, organisoida arvonluomisprosessinsa, jakaa arvoa resurssiensa tuottajille, sekä tavassaan ymmärtää muita perustavaa laatua olevia näkökohtia organisaation elämässä. Strateginen logiikka ohjaa osaamisen rakentamista ja vaikutusvaltaa organisaatiossa.

Strategisen johtamisen teoriassa ja tutkimuk-

sessä käsitteet kognitiiviset kartat, hallitsevat logiikat ja strategiset ryhmät esittävät tapoja, joilla erilaiset organisaatiot, jotka muodostuvat erilaisista ihmisistä, saattavat kuitenkin jakaa yleisiä kognitiivisia elementtejä strategisessa logiikassaan. Myös käsitettä osaamisryhmät voidaan hyödyntää etsittäessä samankaltaisuuksia ja eroavuuksia organisaatioiden osaamisen rakentamisessa ja vaikuttamiseen pyrkivissä toiminnoissa.

Sanchez ja Heene tarkastelevat teoksessaan strategiaa osaamisen näkökulmasta sekä yksittäisen liiketoimintayksikön että koko yrityksen kohdalla. Lisäksi tarkastellaan globaalia strategiaa. Kirjan lopussa esitetään lukuisia minitapauksia, jotka tuovat esille strategian kannalta oleelliset liiketoimintatilanteen piirteet.

## OSAAMINEN NYKYPÄIVÄN ORGANISAATIOIDEN TOIMINNASSA

Osaamisen merkitys tämän päivän organisaatioiden toiminnassa on ollut laajalti esillä viime aikoina tehdyssä tutkimuksessa. Sanchez ja Heene ovat antaneet oman panoksensa kyseiselle tutkimukselle olemalla vahvasti mukana kehittämässä osaamisperusteisen johtamisen (competence-based management, CBM) tutkimusta ja teoriaa, joka pyrkii rakentamaan siltaa strategian ja oppivan organisaation välille. The New Strategic Management -teos on osa tätä työtä, ja sellaisena mielenkiintoinen tutustumisen kohde kaikille strategiasta ja sen tutkimisesta kiinnostuneille.

*Marianne Mäkelä*