

Helsingin yliopiston uudistuksiin ja muutoksiin sekä laajemmin yliopistokentän muutokseen. Siinä missä kriittinen lukija saattaa tällaista kavahtaa, olisi toisaalta outoa, jos ammattijohtajat eivät itse lujasti uskoisi läpivieminsä uudistusten voimaan. Tästä huolimatta myös kriittisimmille puheenvuoroille olisi eitämättä ollut paikkansa tai ainakin ne olisivat lisänneet teoksen uskottavuutta tavallisen yliopistotyöntekijän silmissä. Lukija jääkin pohtimaan, josko yhtäältä yliopistojen ylimmän johdon ja toisaalta niiden tavallisten työntekijöiden (tutkijakoulutettavista aina riviprofessoreihin) maailmankuvat voivat esimerkiksi yliopistojen tulosohjauksen suhteen todella olla niin etäällä toisistaan kuin on pääteltävissä vertaamalla vaikkapa eräitä teoksen esseitä suhteessa eräisiin muihin tuoreisiin yliopistojen muutosta käsitteleviin kirjoituksiin.

Tietystä hajanaisuudestaan huolimatta Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä on mielenkiintoista luettavaa ja sitä voi suositella kenelle tahansa, joka on kiinnostunut niin yliopistojen kuin asiantuntijaorganisaatioi-

den johtamisesta laajemmin. Teoksen ehdoton vahvuus on Helsingin yliopiston ja sen tiedekuntien ylimmän johdon omalla kynällä kirjoittamat reaali maailman esimerkit ja kuvaukset tämän päivän akateemisesta työelämästä. Teos epäilemättä provosoi muutosoptimismillaan yliopistouudistukseen kriittisesti suhtautuvia tahoja, mutta toisaalta teoksen positiivinen perussanoma luo myös mielenkiintoista vaihtelua muutoin pessimismin leimaanmaan yliopistodiskurssiin.

Tomi J. Kallio

Kirjallisuus

- Kallio, K.-M. (2014) "Ketä kiinnostaa tuottaa tutkimintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?" – Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Stähle, P. & Ainamo, A. (toim.) (2012) *Innostava yliopisto: Kohti uudistavaa yliopistojohtamista*. Helsinki: Gaudeamus.

Tehokkuuden parantamista, uuden luomista ja resurssien kehittämistä

■ **Tero Vuorinen: *Strategiakirja – 20 työkalua*. Helsinki. Talentum. 2014. 284 s.**

Strateginen ajattelu on syntynyt jo noin 500 vuotta eKr. sodankäynnin yhteydessä haasteesta, miten voitetaan vihollinen. Sitten strategisen ajattelun keinoin on esimerkiksi laskettu tehdastyön kustannuksia ja vastattu kunakin aikana syntyneisiin senhetkisiin haasteisiin. Usein uudet mallit ovat rakentuneet vanhojen mallien pohjalta. Strateginen tehostaminen on ollut hallitsevin ajattelusuun-

ta jo tieteellisestä liikkeenjohdosta lähtien, ja vasta 1980-luvulla nousi varsinaisesti esille strateginen johtaminen sisältäen yrityskulttuuriin vaikuttamisen, leadership-ajattelun ja osallistamisen.

Tero Vuorisen kirja kertoo nimensä mukaisesti strategisista työkaluista, joista hän esittelee 20 luokitellen työkalut neljään ryhmään: työkaluja tehokkuuden parantamiseen, uuden luomiseen, resurssien kehittämiseen ja aseointiin. Jokaisessa lohkossa esitellään viisi työkalua, mutta juuri niiden valintaa ei varsi-

naisesti perustella muuten kuin mainitsemalla kyseisten työkalujen olevan keskeisiä strategisen johtamisen välineitä. Kaikkien työkalujen käytöstä ei esitetä kovin selvää konkreettista jäsenystä, joten joidenkin osalta voisi puhua pikemminkin strategisen johtamisen menetelmistä tai filosofiasta.

Kirjan ensimmäiset 50 sivua käsittelevät lyhyesti ja ytimekkäästi strategista johtamista ja yleensä strategiatyötä. Strategiatyön historian ja koulukuntien esitys luo pohjan koko strategia-ajattelulle ja asemoi hyvin käsiteltävän aiheen historian jatkumoon. Vuorisen kirjan tavoitteena on antaa selkeitä työkaluja strategiatyöhön välttämättä liiallista monimutkaisuutta. Tässä tavoitteessa teoksessa onnistutaan vallan mainiosti. Kirja on insinöörimäisen selkeä ja luettava. Jokainen työkalu esitetään samalla tavalla kurinalaisessa järjestyksessä alkaen työkalun historiasta, tarkoituksesta ja toiminnasta edeten sen jälkeen työkalun käyttötapoihin ja yritysmaailman esimerkkeihin. Lopuksi kirjoittaja pohtii kunkin työkalun merkitystä ja vertaa sitä muihin vastaavatyyppeihin sekä esittää soveltuvaan lähdeaineistoa. Kirjoittaja muistaa pohtia myös työkalujen soveltuvuutta julkiselle sektorille, mitä pohdintaa tosin olisi voinut huomattavasti lisätä.

Vuorinen tarkastelee *Strategiatyökaluja tehokkuuden parantamiseen* -osiossa balansoitua mittaristoa, strategiakarttoja, taylorismia, lean-johtamista ja SWOT-analyysia. Tässä esittelyssä aiheuttaa lukijalle ihmetystä se, että tasapainotettu mittaristo (BSC) ja strategiakartat oli esitetty erikseen ja eikä edes peräkkäisessä järjestyksessä. Ne kuuluvat kuitenkin kiinteästi yhteen kokonaisuuteen. Lean-johtamisen malli on suhteellisen uusi positiivinen tuttavuus. Tätä mallia voidaan soveltaa hyvin myös julkisiin terveyspalveluihin, kuten esimerkiksi laboratoriotointaan. Mallin keskeinen ajatus on auttaa organisaatiota keskittymään olennaiseen, asiakkaalle lisäarvon tuottamiseen, mihin päästään hukan ja virheiden vähentämällä. Malli on kehitetty Toyotan tuotannossa vähentämällä

esimerkiksi odottelua, tarpeetonta kuljettamista, turhaa käsittelyä, ylimääräisiä varastoita, tarpeetonta liikkumista ja virheitä. Tämän mallin yhteydessä aloin ymmärtää, miksi huonekaluliikkeistä saa enää harvoin huonekaluja mukaansa eikä edes seuraavalla viikolla, koska valmistaminen aloitetaan vasta asiakkaan tilauksesta.

Työkaluja *uuden luomiseen sisältää* sinisen meren strategian, skenaariotyöskentelyn, heikot signaalit, co-creation -menetelmän ja Kotterin muutosjohtamisen mallin. Näistä varmaan haastavin on sinisen meren strategia; etsi sellaista, mitä ei vielä ole olemassa. Punaisella merellä vesi on värjäytynyt punaiseksi johtuen verisestä kamppailusta, mutta sinisellä merellä ei ole kilpailua lainkaan, joten vesikin säilyy sinisenä. Tulevaisuuteen suuntautuva skenaariotyöskentely ja heikkojen signaalien huomioiminen on kaikilla aloilla hyvin tärkeää nykypäivänä erittäin nopeasti muuttuvassa globaalissa yhteiskunnassa. Tarvitaan ennakkointia ja nopeaa reagoimista mahdollisiin muutoksiin kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Uuden luomisen työkalujen kiistatta jäykin malli on Kotterin 8-porainen muutosmalli. Kritisoin mallia monestakin syystä ja ehkä eniten siksi, että siinä ei oteta työntekijöitä mukaan rakentamaan yhteistä tulevaisuutta, mikä taas toteutuu co-creation -mallissa. Kotterin mallissa lähdetään siitä ajatuksesta, että johto tietää asiat, ja suurin haaste on saada työntekijät toimimaan jo ennakoita päätetyn suunnan mukaisesti. Tässä tulee mieleen työntekijöiden manipuloinnin aakkoset.

Strategiatyökaluja resurssien kehittämiseen -osiossa esitellään VRIO-malli, benchmarking, Kraljicin portfolio, oppiva organisaatio ja employer branding. Tästä ryhmästä nostaisin esille Peter Kraljicin (1983) kehittämän hankintastrategian kehittämisen työkaluksi. Malli on Vuorisen mukaan käytössä kaikkien suurimpien yritysten hankintaosastoilla. Hankinnoista on tullut yhä tärkeämpi toiminto, koska yritysten lopputuotteiden ja palveluiden kustannuksista noin 70 % muodostuu ulkopuolelta hankituista tuotteista ja palve-

luista. Pelkän hinnan perusteella kilpailuttaminen ei enää toimi. Portfoliomalli käsittää neljä osa-aluetta: volyymituotteet ja -palvelut, strategiset tuotteet ja palvelut, rutiinituotteet ja palvelut sekä pullonkaulatuotteet ja -palvelut. Volyymituotteiden kohdalla keskitytään hintaan, rutiinituotteiden kohdalla hankinnan helppouteen ja sujuvuuteen sekä pullonkaulatuotteiden kohdalla saatavuuden varmistamiseen ja riippuvuuden haitallisten vaikutusten minimointiin. Viimeinen osio, strategiset tuotteet ja palvelut, sisältää vähän vaihtoehtoisia toimittajia. Kyse on laajasta sekä pitkävaikutteisesta kokonaisuudesta, minkä vuoksi on tärkeää kehittää yhteistyösuhteita tärkeiden toimittajien kanssa, sillä tämä on yrityksen menestyksen kannalta kriittisin kohta. Malli soveltuu myös julkiselle sektorille esimerkiksi sairaalaorganisaatioon, missä käytetään paljon erilaisia laitteita ja hoitotarvikkeita, kulutus on suurivolyymistä ja osa tuotteista on erittäin kalliita. Näihin organisaatioihin onkin perustettu hankintatoimistoja, jotka kilpailuttavat tuotteet tehokkuuden ja taloudellisuuden maksimoimiseksi.

Strategiatyökaluja asemointiin -osiossa käsitellään geneerisiä strategioita, BCG-matriisia, PESTEL-analyysiä, viiden kilpailuvoiman mallia ja strategisten ryhmien analyysiä. Asemoinnissa yritys pyrkii määrittelemään oman asemansa markkinoilla suhteessa kilpailijoiden, mistä BCG-matriisi on

mielenkiintoinen esimerkki. Mallissa jaetaan tuotteet neljään nimikkeeseen: tähtituotteet, lypsylehmät, rakkikoirat ja kysymysmerkit. Lypsylehmätuotetta ei tarvitse enää markkinoida juurikaan, sillä tuote on saavuttanut alan ykkösen aseman. Rakkikoiratuotteen markkinaosuus on alhainen ja haasteena onkin aseman parantaminen tai vaihtoehtoisesti tuotteen valmistuksen lopettaminen ellei markkinaosuus kasva. Tähtituotteen kasvunopeus on markkinoilla yli 10 %. Haasteena on saavutetun aseman säilyttäminen. Kysymysmerkkituotteet kuluttavat rahaa, koska niitä vasta tuodaan markkinoille tavoitteena saavuttaa tähtituotteen asema. Tässä mallissa painotetaan markkinaosuuden merkitystä, mikä on saanut osakseen kritiikkiä, koska teknologia, markkinat ja kuluttajien käyttäytyminen muuttuvat nopeasti, jolloin markkinaosuuden merkitys on usein melko pieni.

Vuorisen kirja on hyvin selkeä, teksti luettavaa ja lukemista elävöittävät lukuiset kuvat, taulukot sekä kaaviot, joista saa myös visuaalista näkökulmaa eri malleihin. Kirjaa lukiessa jäi kaipaamaan enemmän esimerkkejä ja pohdintaa, miten työkaluja voisi soveltaa julkiselle sektorille. Kaikkiaan kirja on arvokas käsikirja kehittämisen työkaluksi mihin tahansa organisaatioon. Kirja soveltuu hyvin myös johtamisen oppikirjaksi korkeakouluille.

Hannele Laaksonen