

Elävä strategia

Kohti dynaamista strategiaprosessia

Timo Vuori, Strategisen johtamisen professori



Aalto-yliopisto
Aalto-universitetet
Aalto University

Mitä strategia on? Valintoja.

—
mitä me (emme) tee?

keitä palvelemme?

kuka sen tekee?

miten varmistamme, että
pystymme toteuttamaan
valinnat?



Mitä strategia on? Valintoja.

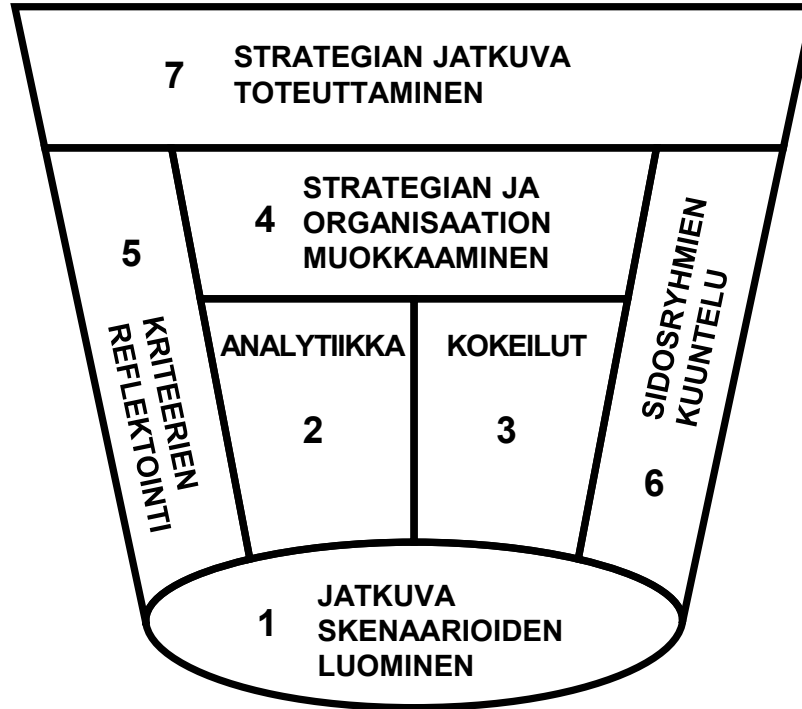
toisiaan täydentävät
valinnat

tekojen ajoitus

hajautettu, emergentti ja
dynaaminen



Elävä strategia



Skenaarioiden luominen

Useita vaihtoehtoisia tulevaisuuksia

- *Ympäristön kehittyminen*
- *Omat toimet*
- *Pitkän aikavälin tavoitetilat*

Monipuolinen joukko skenaarioita

- *Ei tehdä mitään*
- *Nykysuunnan asteittainen parantaminen*
- *Maltillinen muutos #1, #2*
- *Radikaali muutos #1, #2, ..., #N*



Skenaarioiden luominen

Monipuolinen joukko skenaarioita

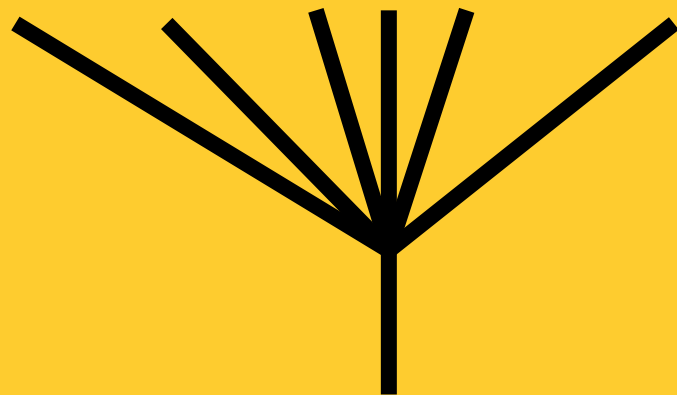
- *Positiivinen sävy*
- *Analogiat ja leikkisyys*



vs.



KESKUSTELU: Mahdolliset tulevaisuudet



Skenaarioiden luominen

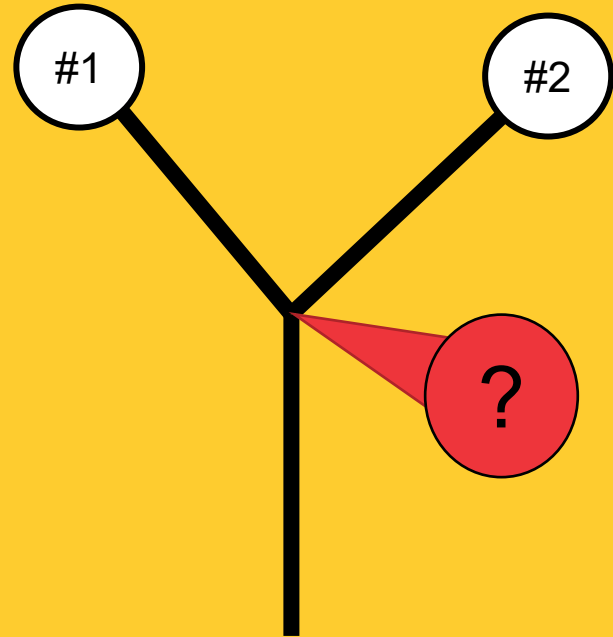
Oletukset ja tienhaarat

- *Mitkä on yritykselle kriittisimmät oletukset?*
- *Miten muutokset ympäristössä ja yrityksen sisällä vaikuttaa valintaan?*

Päivitetään jatkuvasti, kun kuva todellisuudesta tarkentuu

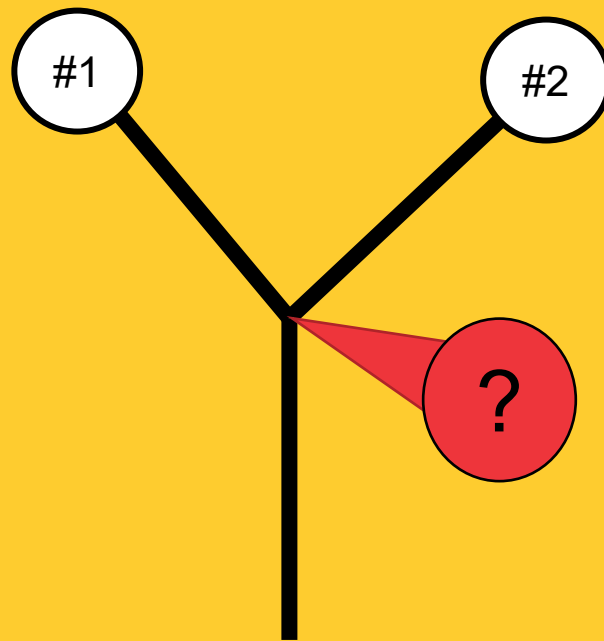
Oppimisen kulttuuri on elintärkeää

```
IF(ASSUMPTION=TRUE;  
OPTION#1; OPTION2)
```



KESKUSTELU: Keskeiset oletukset

```
IF(ASSUMPTION=TRUE;  
OPTION#1; OPTION2)
```



Analytiikka

Sidoksissa skenaarioihin ja vaihtoehtoihin

- *Datan avulla valitaan, mitä skenaariopolkua kuljetaan*
- *Miten mitata tärkeimpiä muuttujia, jotka määrittävät parhaan skenaariopolun?*

Vaihtoehtoja verrataan monessa ulottuvuudessa

Jatkuva prosessi



Kokeilut

Ei vain analysoida todellisuutta passiivisesti, vaan testataan ideoita ja oletuksia pilottihankkeilla

- Toiminnan aiheuttama tulos on riippuvainen kontekstista
- Ei tarpeeksi dataa uusista asioista

Tulosten mittaaminen

Suunnitellaan seuraavat askeleet tulosten pohjalta

Riittävän korkeariskisiä kokeiluja



Kriteerien reflektointi

Perimmäiset tulosmittarit

- *Miten määrittelemme onnistumisen?*
- *Ohjaavatko nämä mittarit todellisuudessa toimintaamme oikeaan suuntaan?*
- *Mitä sokeita pisteitä ja sivuvaikutuksia näihin mittareihin sisältyy?*

Suorituksen arvioinnin mittarit

- *Kannustavatko ne tehokkaaseen käyttäytymiseen?*
- *Mitä sivuvaikutuksia niillä on?*



**KESKUSTELU:
Oletusten mittaus ja
testaus, sekä
kriteerien reflektointi**



Sidosryhmien kuuntelu

Sitoutumisen rakentaminen

- *Ihmiset sitoutuvat strategiaan vahvemmin, jos he kokevat tulleensa kuulluksi*
- *Riskinä näennäinen osallistaminen*

Oppiminen sidosryhmiltä

- *Uhkat ja mahdollisuudet*
- *Toteutettavuus ja mieltymykset*
- *“Keskittynyt osallistuminen”*



KESKUSTELU: Ketä tulisi kuunnella?



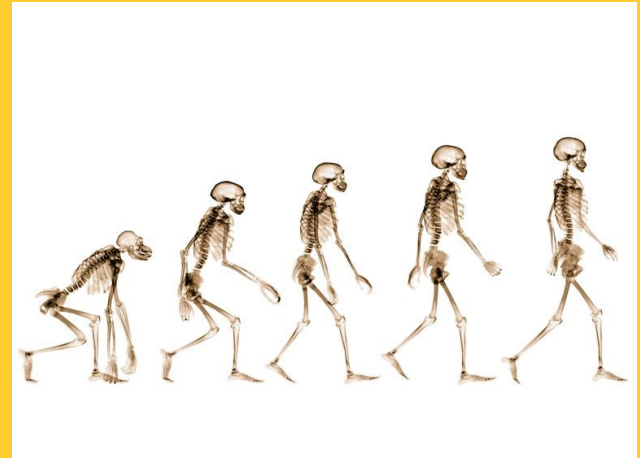
Muokkaaminen: muutoksen tulee olla jatkuvaa

Muutos on kivuliasta

Kristallinkirkas keskittyminen kaikista vaikuttavimpiin muutoskohteisiin

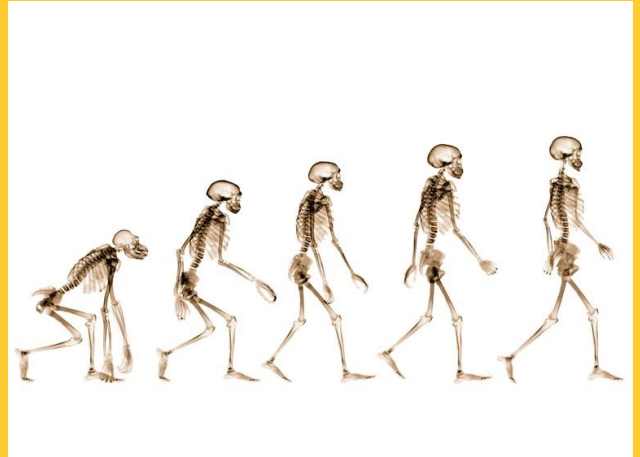
Kaikkea ei tule muuttaa “varmuuden vuoksi”

Organisaation nykyisen toiminnan ymmärtäminen – mistä saa suurimman vipuvarren?



KESKUSTELU:

- Mikä muuttuu?
- Mikä pysyy?



Strategian jatkuva toteuttaminen

Puolistrukturoitu

- *Selvät roolit ja tavoitteet*
- *Ei jäykkiä rajoitteita, sääntöjä tai prosesseja*

Panostus strategian visualisointiin

- *Innostaa ja ohjaa toimintaa*

Tunnetason sitoutuminen

- *Tehdään tavoitteista konkreettisia ja tunnetasolla saavutettavia*



Elävä strategia

