

Mikko Leskelä
Jaakko Luomaranta

AVOIN STRATEGIA SULJETTU STRATEGIA

MITEN STRATEGIAA TULISI TEHDÄ
AVOIMUUDEN AIKAKAUDELLA?

ALMA TALENT
2023 HELSINKI



Copyright © 2023 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN: 978-952-14-4858-4

ISBN: 978-952-14-4859-1 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-4860-7 (äänikirja)

ISBN: 978-952-14-4861-4 (verkkokirja)

Kansi: Sakari Tervo

Ulkoasu / Taitto: Ana Mitrunen ja Aste Helsinki Oy

Paino: Otavan Kirjapaino Oy, 2023 Keuruu

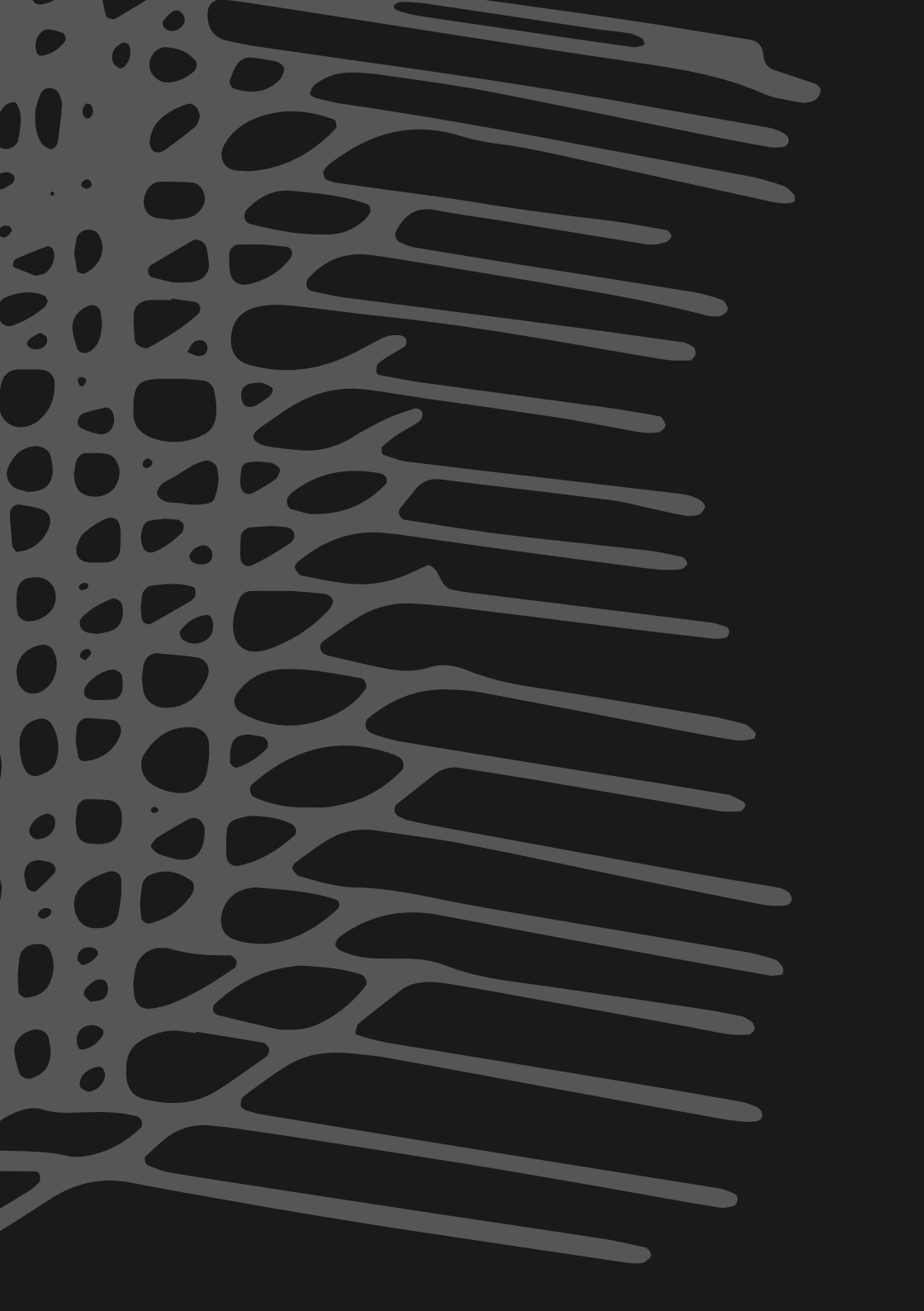
Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi

"Ensiluokkaisen älykkyyden testi on kyky pitää mielessään samanaikaisesti kahta keskenään vastakkaista ajatusta ja silti säilyttää kykynsä toimia."

F. Scott Fitzgerald, 1936, *Esquire*-lehden esseessään

"Niinpä siis kaikki on strategiassa hyvin yksinkertaista, mutta kaikki ei silti ole suinkaan hyvin helppoa."

Carl von Clausewitz, 1832, postuumisti julkaistussa kirjassaan *Sodankäynnistä*



Sisällysluettelo

ESIPUHE	13
JOHDANTO	21
SYVENNY: Kirjan lähteet	26
1 MITEN JA MIKSI STRATEGIA AVAUTUU	29
Usein strategiaa ei päätetä, se vain tapahtuu	
– Case Suomen Nato-päätös	29
Vesi lämpenee, mutta sammakko ui	31
Kun kansallinen turvallisuudentunne kokee shokin	34
Avoimesta suljettuun – ja uudelleen avoimeksi	36
Sensemaking-lähestyminen strategiaan	40
SYVENNY: Sensemaking	41
Mitä Tanska–Suomi-jalkapallo-ottelu voi opettaa organisaatioiden muutoksesta	44
Mitä (kaikkea) strategialla tarkoitetaan	49
SYVENNY: Mintzbergin strategiatyyppit	49
Strategia suunnitelmana (plan)	50
Strategia juonena (ploy)	50
Strategia kaavana (pattern)	51
Strategia positiona (position)	53
Strategia perspektiivinä (perspective)	54

OP Ryhmän valinta avata strategiansa ja sulkea se	57
Liian suuri strategia	65
SYVENNY: Strategian sotilaalliset juuret	68
Miten uskottavaa on muuttaa mieltään?	69
Strategian avautumisen lyhyt historia	72
Miksi strategia alun perin oli niin suljettua?	75
SYVENNY: Michael Porterin kilpailustrategia	78
SYVENNY: Resurssipohjainen teoria ja ydinkyvykkyydet	79
Strategian kolme aikakautta, joista yksikään ei ole ohi	79
SYVENNY: Käytänteet ja strategia	81
Strategisen suunnittelun nousu ja lasku, mutta ei tuho	82
Strategisen johtamisen valtakausi	85
2 AVOIN STRATEGIA, MISTÄ SIINÄ ON KYSE?	91
Kun Gary Hamel laskeutui Helsinki-Vantaalle	91
Muita varhaisia avoimen strategian pioneereja	96
Jammaillen strategiaa	96
Miten Barclays-pankki osallisti koko henkilöstönsä	98
Avoimen strategian viisi dilemmaa	101
Avoinkaan strategia ei ole demokraattista	104
Kaikki strategiatyön vaiheet eivät osallista samalla tavoin	108
SYVENNY: Strategiaprosessin monet merkitykset	109
Miksi strategia välttämättä avautuu?	110
Miten avoin strategia menee pieleen	112
Wikimedian strategiaprosessi 2009–2010	112
Kun Premium-Cola yritti tehdä strategiaa hippityyliin	117
Avoimuuden vaarat ja sen makrotason vastavoimat	121
Avoimet ja suljetut verkot strategian vertauskuvana	125
SYVENNY: Avoin verkko / avoin strategia	130
Nerokkaita avoimia ratkaisuja suljetussa maailmassa	130

3 MITEN ERILAISET ORGANISAATIOIOT OVAT AVANNEET (TAI SULKENEET) STRATEGIAANSA	137
Mikä on itseohjautuvassa organisaatiossa strategista?	
– Case Supercell	137
Miten Supercellin strategiaa tulisi ymmärtää?	142
SYVENNY: Itseohjautuvuus ja avoin strategia	144
Strategista demokratiaa on sittenkin!	
– Case Luoto Company	144
Startupien suljettu avoimuus – Venture capital -sijoittajan näkökulma	149
Miten strategiaproessi luo yhteisöllisyyttä?	
– Case Aalto-yliopisto	155
SYVENNY: Sensegiving	163
Johtajan mielenlaatu avoimessa strategiassa – Case SOK	164
Eksklusiivisuudesta – strategi ei kuulu joukkoon	169
SYVENNY: Habitus ja identiteetti	171
Avoimuus ja osallistaminen ”kentälle” asti – Case Kone	172
4 YLEISISTÄ PERIAATTEISTA KOHTI ERITYISTAPAUKSIA	179
Avoimuus ja suljettuus uuden liiketoiminnan kehittämisessä – Case Fiskars Group	180
SYVENNY: Avoimuus pörssilainsäädännön kannustamana ja rajoittamana	187
Avautuminen yhteiskunnalliseen vuoropuheluun	
– Case Caruna	188
Osallistava strategiaproessi	192
SYVENNY: Avoimuus suhteessa yhteiskuntaan	194
White paper sidosryhmäkeskustelun välineenä	195
Empatian ja datan voittoa liitto – Case Oomi	198
SYVENNY: Avoimuus yrityskauppaprosesseissa	204

Sitoutumisen rakentaminen yrityskaupassa	
– Case Aktia & Taaleri	205
Lakataan leikkimästä ja ryhdytään oikeasti avoimiksi	210
5 MITEN STRATEGIATYÖSTÄ TEHDÄÄN AVOINTA?	219
Strategiatyön taustaa	221
Strategiaprosessi	226
Tutkimussuunnitelmasta datankeräykseen	230
Datankeräyksestä analyysiin	233
Analyysista strategian toteutuksen suunnitteluun	237
Yhteenveto: Avoimen strategian kymmenen periaatetta	240
JÄLKISANAT: MIKSI STRATEGIAN ON VAIKEA MUUTTUA	
– VALTA JA SEN JAKAMINEN STRATEGIATYÖSSÄ	251
LIITTEET	256
Liite 1: Bravedon tavoitepositiohypoteesin elementit	257
Liite 2: B2B-kenttätutkimuksen haastattelurunko	258
Liite 3: Kenttätutkimuksen tulokset	264
LÄHTEET	283
Huolellisesti lähteistä eli bibliografiset esseet Acemoğlun ja Robinsonin tapaan	283
LÄHDELUETTELO	320
ASIA- JA NIMIHAKEMISTO	337