

Miten perinteinen strategiatyö kriisiytyi (ja mitä asialle voi tehdä)

Strategiakonsultoinnin kulttuurinen tarkastelu paljastaa, miksi koko viime vuosisadan johdon konsultointimarkkinaa dominoineet toimijat ovat kriisissä. Sama analyysi myös osoittaa, miten tiedekäsitystään laajentamalla strategiatyö voi taas löytää siltä kadonneet arvonluonnin mekanismit. Pohjoismainen perinteinen konsultointikenttä tosin lähtee tähän muutokseen takamatkalta.

Siinä missä Wall Streetin investointipankkiirit ovat jo olleet syvän etnografisen tutkimuksen kohteena (mm. Ho, 2009), strategia-ammattilaisista tiedämme tieteen valossa vähemmän. Jos kuitenkin vietämme aikaa strategian tunnustetun kärjen keskuudessa ns. top-tier strategiakonsulttiyhtiöiden (esimerkiksi McKinsey, BCG ja Bain) konsulttien parissa ja turvaudumme yksinkertaiseen havainnointiin, huomaamme varsin pian, että strategia-ammattilaisten käyttäytymisessä, sosiaalisessa kanssakäymisessä ja kulttuurissa on joitakin voimakkaita ominaispiirteitä.

Kenties leimallisista niistä on ajatus, että strategia-ammattilaiset *erottuvat* laadullisesti jollakin erityisellä tavalla muusta ammattilaisten joukosta. Tämä erottuminen alkaa yleensä jo opinahjoista, joista tyypillisimmin päädytään strategiakonsulttiyhtiöihin. Esimerkiksi Suomessa mainitut strategiakonsultit rekrytoivat tyypillisesti poikkeuksellisen tarkkaan valituista oppilaitoksista ja vain tietyistä pääaineista (kuten rahoitustiede ja tuotantotalous). Tämän lisäksi eksklusiivisiin rekrytointitilaisuuksiin kutsutaan esimerkiksi ainoastaan opiskelijat, jotka arvosanoiltaan edustavat ylintä 10 prosenttia.

Erityisiä tapoja, joilla strategiakonsultit matkustavat, kuluttavat ravintolapalveluita, tekevät työtään, osallistuvat toistensa arviointiin, solmivat työnantajansa kanssa sopimuksia (joista ei koskaan voi puhua ulkopuolisille) ja tietenkin laskuttavat asiakkaitaan erityislaatuilla päivähinnoilla; näitä kaikkia pidetään ammattiryhmän kesken tärkeinä osina strategia-ammattilaisen identiteettiä. Ne korostuvat tarinoissa, joita työstä kerrotaan ulkopuolisille ja joita toisinnetaan kollegoiden tapaamisissa. Uraa parhaimmissa konsulttiyrityksissä kuvataan usein ohituskaistaksi tavallisesta urapolusta, jolloin sille pääsevät yhdessä asettuvat tavallaan toiselle kaistalle kuin valtavirta koulutetuista ammattilaisista. Toisaalta top tier -strategiakonsulttien alumniverkostot ovat erityisen vahvoja ja ne takaavat kuulumisen erityiseen ryhmään vielä vuosia aktiivisen strategiauran jälkeenkin.

Merkittävin strategiatyötä muusta työstä erottava tekijä on, että sitä tehdään yleensä aina yrityksen ylimmälle johdolle. Strategia on ylimmälle johdolle tehtyä tai ylimmän johdon tekemää analyysia. Strategiakonsultoinnin paradoksi onkin, että konsulttitalot tietoisesti hakevat työntekijöikseen vasta valmistuneita älykkäitä nuoria työskentelemään suoraan ylimmän johdon toimeksiantoihin. Juuri missään muussa ammattikunnassa moinen ei ole mahdollista, joten miksi se on mahdollista strategiakonsultoinnissa?

Strategiatyö on yllättävän tayloristista

Ensimmäinen, ilmeinen vastaus on luonteeltaan tekninen: ratkaistavat ongelmat mielletään ensisijaisesti matemaattis-teknisiksi ongelmiksi, joiden ratkominen vaatii oikeanlaista matemaattis-loogista lahjakkuutta. Lahjakkuuksien käyttöön ongelmanratkaisun pohjaksi globaali konsultointijätti tarjoaa parhaan mahdollisen datan. Tällöin oikeanlainen nuori ja riittävän älykäs konsultti pystyy ratkaisemaan annetut ongelmat ilman päivääkään muuta työkokemusta. Koska vain muutama top tier -

konsultti jakaa koko globaalin markkinan, ja jokainen niistä on toiminut alallaan vuosikymmeniä, yhtiöillä on käytössään valtavat kirjastot erilaisia best practice -caseja analyysin pohjaksi.

Toinen, vähemmän ilmeinen vastaus liittyy kuitenkin strategiakonsultoinnin kulttuuriin ja juontuu tulkintani mukaan syvältä sen historiasta. Strategia-ammattilaiset ovat omaksuneet ajatuksen, että tekemisen suunnittelu ja varsinainen tekeminen ovat eri tehtäviä ja siten soveltuvat parhaiten eri ammattiryhmien suoritettaviksi. Strategia-ammattilaisten piirissä on siten yleisesti hyväksyttyä, että strategian ollessa kaikkein ylimmän johdon suunnittelua, se on paras erottaa oman ammattikuntansa huolehdittavaksi. Näin se on myös kaikkein selkeimmin erillistä itse tekemisestä. Strategia on puhtaan älyllinen harjoitus, joka suoritetaan pääkonttoreiden ylimmissä kerroksissa.

Ajatus suunnittelun ja tekemisen erottelusta on alun perin **Frederick Winslow Taylorin**, joka usein mainitaan myös historian ensimmäisenä johdon konsulttina. Hänen aktiiviuransa organisaatioiden johdon neuvojana alkoi vuonna 1893 ja tiivistyi vuonna 1911 julkaistuun teokseen *The Principles of Scientific Management*. Tieteellinen liikkeenjohto oli syntynyt. Tieteellisen liikkeenjohdon pohjalle syntyivät ensimmäiset ns. business-koulut, ja jotka omaksuivat Taylorin kehittämän business case -menetelmän.

Samaan aikaan 1910-luvulla kaikkien johdon konsulttiyhtiöiden "äiti", vuonna 1886 perustettu Arthur D. Little, omaksui tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet ja alkoi insinööritieteisiin perustuvan projektikonsultoinnin ohella antaa neuvoja liikkeenjohdossa. Arthur D. Littleen juontavat juurensa niin BCG kuin Bainkin. Muista tunnetuista top tier -konsulteista Booz Allen syntyi vuonna 1914 ja McKinsey 1926, molemmat Taylorismin kultakaudella. Kaikki mainitut konsulttiyhtiöt rakentuivat ajatukselle johtamisesta eräänlaisena insinööritieteenä.

Olisi tietenkin hulluutta määritellä strategiakonsulttien koulukunta puhtaan tayloristiseksi. Taylorismin jälkeen on ollut vallalla kymmeniä erilaisia organisaatioteorioita. Valtaosa strategiakonsulteista tuntee ne ja pyrkii toteuttamaan niistä moderneimpia. Tekemisen ja suunnittelun erottaminen elää strategiatyössä kuitenkin edelleen vahvana, mistä todistavat juuri edellä mainitut käytänteet ja kertomukset niistä.

Toisaalta tieteellisen liikkeenjohdon määrite "tieteellinen" ei missään nimessä viittaa tieteiden koko avaruuteen vaan lähinnä matemaattisiin tai soveltaviin teknisiin tieteisiin. Kapea tieteen määritelmä näyttäytyy strategiakonsulttien kulttuurissa, joissa liikkeenjohtaminen on ennen kaikkea nippu numeeriseen analyysiin perustuvia tekniikoita, joita älyllisesti kyvykäs konsultti käyttää. Juuri näihin painotuksiin nojaava erityinen strategiakonsultoinnin kulttuuri on taannut alan yhtiöille poikkeuksellisen vahvan aseman.

Samainen kulttuuri saattaa kuitenkin nyt vaarantaa strategiakonsultoinnin sellaisena kuin sen tunnemme. Kumpaankin strategiakonsultoinnin erityispiirteeseen, erottumisen ideaan ja vahvaan matemaattis-tekniseen painotukseen, liittyy oma vakava ongelmansa. Nämä ongelmat ovat osaltaan ajamassa koko strategiakonsultoinnin alaa historiansa suurimpaan kriisiin. Käsittelen ensimmäisenä *erottumiseen* liittyvää haastetta.

Digitaaliset teknologiat haastavat strategian käytännöt

Organisaatio, joka jakaa suunnittelun ja tekemisen kategorisesti eri tehtäviksi, on auttamatta hidas. Tällaisesta hitaudesta ei aina historiassa kuitenkaan ole ollut valtavaa haittaa. Kysyntä ylimmässä johdossa tehtävälle strategialle vahvistui samaan aikaan niin sanotun M-muotoisen, *multidivisionaalisen* organisaatiorakenteen kanssa, joka samalla

sekä synnytti että entisestään eriytti yhtiöiden hierarkiaan vahvan ylimmän johdon kerroksen. Koko 1900-luvun ajan jopa globaalia maailmanmarkkinoiden hallintaa on voitu rakentaa näillä rakenteilla ja ylläpitää pitkissä suunnittelusykleissä.

Suunnittelemisen ja tekemisen erillisuus on säilynyt, vaikka erilaisia organisaatiomalleja on tullut vuosikymmenten saatossa muotiin M-mallisen organisaation jälkeen.

Suunnittelun ja tekemisen erottaminen perustuvat oletukseen, että kilpailukykyistä liiketoimintaa voidaan johtaa ikään kuin sotajoukkoja. Termit "divisioona" ja "strategia" juontuvatkin sotasana-asteesta. Strategiaa vastaava kreikankielinen alkuperäissana merkitsee "kenraalin taitoa johtaa joukkojaan" (suomen kielessä sana ilmeni ensimmäisiä kertoja populääristi Väinö Linnan Tuntemattoman sotilaan alikersantti Rokan peräänkuuluttamana "mielenstrategiana".)

Digitaalinen teknologia liiketoiminnan ytimessä on muuttanut perinteisen strategiakonsultoinnin menetelmien mahdollisuuksia. Markkinoiden kehittyessä sellaisella vauhdilla, kuin ne useimmilla aloilla tällä hetkellä kehittyvät, ovat eräänlaiset iteratiivisen kehittämisen menetelmät osoittautuneet voittaviksi. Ilmiö on havaittavissa muun muassa siitä, miten vuoteen 2008 verrattuna yhdysvaltalaisen yhtiöiden kärkiviisikko markkina-arvolla mitattuna on vaihtunut: vuonna 2018 jokainen yhtiö kärkiviisikossa edusti digitaalista alustataloutta (Apple, Google, Microsoft, Amazon, Facebook) kun kymmenen vuotta aikaisemmin listalle mahtui ainoastaan Microsoft. Microsoftkin on muiden kärkipään yhtiöiden tavoin omaksunut uudenlaisia ketterän kehittämisen menetelmiä, joista tunnetuimpia ovat erilaiset design-ajatteluksi nimitettävät tekniikat. Uusia mahdollisuuksia markkinassa etsitään tekemisen ja kokeilemisen kautta.

Top tier -strategiakonsultit ovat tietenkin reagoineet design-metodologian osaamisen tarpeeseen. Ne kaikki ovat kehittäneet tarjoomaansa tähän suuntaan joko yrityskaupoin (Mckinsey osti esimerkiksi Agilitin vuonna 2014 ja Lunarin vuonna 2015; BCG taas

hankki S&C:n vuonna 2014 ja Maya:n vuonna 2017) tai orgaanisesti itse digitaalista design-kapasiteettiaan rakentamalla, kuten Bain on tehnyt. Vasta aika näyttää, onko näillä suhteellisen pienillä hankinnoilla suoranaista vaikutusta yhtiöiden strategiakonsultoinnin kovaan ytimeen, vai ovatko yhtiöt tällä tavoin vain hoitaneet kriisiään tunkeutumalla arvoketjuissa digitaalisen toteuttamisen alueille. Se, että konsultit ovat nähneet hyväksi eriyttää uutta liiketoimintaa brändillisesti - Digital McKinsey, BCG Digital Ventures ja Bain Digital - saattaa kieliä jälkimmäisestä. Perinteisen strategiakonsultoinnin kriisi avautuu esimerkiksi vertaamalla Suomessa top tier -konsulttitalojen yhteenlaskettua liikevaihdon kehitystä, joka on viime vuodet enimmäkseen matanut paikallaan; samaan aikaan erilaisten digitaalisen liiketoiminnan konsulttitalojen liiketoiminta on tasaisesti kasvanut yli 25% vuosivauhdilla.

Strategia insinööritieteenä ei voi enää menestyä

Perinteisen strategiakonsultoinnin kriisissä saattaa kuitenkin olla kyse vielä jostakin huomattavasti perustavammasta kuin kyvystä tehdä iteratiivista, suunnittelun ja toteuttamisen yhdistävää konsultointia. Kriisi syvimmillään liittyyneen strategian tekemisen kulttuuriin ja käsitykseen liikkeenjohdosta eräänlaisena insinööritieteenä, jossa pääosa tärkeistä ongelmista on ratkaistavissa numeerisella analyysillä (joka strategiakonsultit takuulla osaavat ja minkä konsulttien valintaprosessi takaa) laajoista massoista asiakasyhtiöiden omaa dataa ja globaalia vertailudataa vastaavanlaisista tapauksista (jota strategiakonsulttien globaali verkosto kykenee automaattisesti tuottamaan).

Kriisin ytimessä on kysymys: entä jos valtaosa tulevaisuuden kysymyksistä onkin sellaisia, joita ei voi ratkaista numeerisella analyysillä? Entä jos perinteiset strategiatyön menetelmät etsivät teknisiä ratkaisuja kysymyksiin, jotka eivät olekaan luonteeltaan teknisiä?

Lähes kaikki täysin uuden liiketoiminnan kysymykset ovat tällaisia: niissä on kysymys hyvin epälineaarisista ja siksi ennustamattomista muutoksista, joissa näkyvää on yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymisen muutos. Tätä käyttäytymisen muutosta ajavat arvonmuodostuksen muutokset yksilöiden välisellä sosiaalisella ja kokonaisen kulttuurin tasoilla. Käyttäytymisen taso on näistä ainoa suoraan havainnoitava ja mitattava - mutta vain jälkikäteen. Sitä ajavat tekijät ovat luonteeltaan sellaisia, että ne täytyy kuitenkin kyetä tavoittamaan ensin laadullisella analyysillä, ennen kuin mitään merkittävää niistä voidaan kvantifioida. Perinteisen strategiatyön analyysin heikkous on silloin määrällistä analyysiä edeltävän laadullisen analyysin puutetta.

Jakamistalous käy tästä ongelmatiikasta hyvänä esimerkkinä, esimerkiksi sellaisten globaalien jättien kuin Airbnb:n ja Uberin nousu. Mikään määrä dataa majoituskapasiteetin määristä, matkustamisesta, hinnoittelusta, assettien hinnoista, nettosuosittelemuindekseistä ja asiakastyytyvyydestä ei nimittäin olisi kyennyt ennustamaan vallankumousta, joka on tapahtunut viimeisten 8 vuoden aikana hotelli- ja taksitoimialoilla. Airbnb on siitä hyvä ja erikoinen esimerkki siksin, että mikään sen innovaatioista ei ollut edes ytimeltään teknologinen, vaikka yhtiö luetaankin teknologiayhtiöksi; kaikki sen ratkaisut alusta asti perustuivat jo laajasti käytössä olevaan teknologiaan. Sen sijaan Airbnb:n nousu perustui pohjimmiltaan muutokseen ihmisten suhteessa omistamiseen ja omaisuuteen, matkustamisen kokemiseen sekä luottamuksen synnyttämisen menetelmiin täysin ventovieraiden välillä. Airbnb:n hurjan kasvun edellyttämät muutokset olivat siis pohjimmiltaan sosiaalisia ja kulttuurisia.

Laadullinen analyysi nostaa myös numeerisen analyysin arvoa

Numeerinen analyysi laajoista datamassoista on edelleen välttämätöntä hyvän strategian tekemiseksi, mutta yhä useammin se yksin ei ole riittävää. Tulevaisuuden strategiatyö

tehdäänkin hyvin monitieteisissä tiimeissä, joissa yksi sovellettavien tieteiden paradigma ei voi hallita muita.

Samaan hengenvetoon on todettava, että kehitys vaatii myös erilaisilta ihmistieteiden harjoittajilta perinteistä syvempää mielenkiintoa esimerkiksi liiketoiminnan ongelmiin, mikä asettaa paineita akatemiaan ja erityisesti uraohjaukseen. Nuoremmassa maisteri- ja tohtorikunnassa on jo onneksi havaittavissa laajaa mielenkiintoa ja liikehdintää kohtia yksityisiä markkinoita ja siellä synnytettävän arvon analysointia.

Toinen merkittävä muutos tulevaisuuden strategiatyössä liittyy tapaan, jolla se varmentaa analyysinsa tuloksia. Hyvään strategiseen analyysiin on aina liittynyt hypoteesien rakentaminen ja testaaminen. Perinteisissä strategiatyön menetelmissä testaaminen on kuitenkin aina tapahtunut menneisyudessa kertyneellä määrällisellä datalla. Kun tulevaisuuden strategiatyö oppii kysymään laajoilta datamassoilta ihmistieteiden tutkimusasettelun ja löydösten motivoimia kysymyksiä, sen on todennäköisesti opittava myös luomaan empiirisiä koeasetelmia, joissa data kerrytetään kokonaan uutena strategiatyön aikana. Tähän perinteisillä strategiakonsulteilla pitäisi olla hyvät tekniset valmiudet erityisesti edellä mainittujen design-yhtiöiden ostojen myötä.

Olen analysoinut perinteisen strategiatyön problematiikkaa syvemmin kirjassani Ihmisoivallus (Protoomo, 2017 - bit.ly/ihmisoivallus). Olen varma, että lähtökohdistaan top tier -strategiakonsultit varmasti tulevat onnistumaan vaadituissa muutoksissa, mutta niiden työskentely tulee lähitulevaisuudessa muuttumaan merkittävästi. Vaihtoehtona on, että niiden arvonmuodostus heikkenee osana numeerisen analyysin hyödykkeistymistä (mikään analyysin muoto ei ole niin helppo opettaa koneille kuin puhdas kvantitatiivinen analyysi, eikö?) ja ne päätyvät esimerkiksi uutta suuntaansa etsivien ns. Big four -yhtiöiden (KPMG, EY, PwC ja Deloitte) ostamiksi, mikä onkin tällä

hetkellä usein toistuva spekulointi aihe konsulttimarkkinassa. Vuonna 2013 PwC ostikin jo Booz & Co. -strategiakonsultin.

Top tier -konsulttiyhtiöiden Pohjoismaissa toimivat toimistot tosin tulevat kulkemaan kehityksessä takamatkalla, sillä ne ovat koko historiansa ajan soveltaneet hyvin kapeaa rekrytointipolitiikkaa, siinä missä kansainvälisesti yhtiöt ovat haalineet palvelukseensa aina hyviä ajattelijoita huomattavasti vaihtelevammalla koulutustaustalla. Kapean tieteen paradigman hallitessa saattaa olla jopa mahdoton ymmärtää, miksi hyvän strategiatyön täytyisi oppia kysymään täysin erilaisia kysymyksiä, kuin se kysyy nyt.

Mikko Leskelä, Protoomo Oy

JÄLKIKIRJOITUS:

Suomen nähtävästi myydyin business-kirja viimeisen vuoden aikana on hyvästä syystä ollut **Risto Siilasmaan** Nokian hallituksen transformaatiosta kertova *Paranoidi optimisti*, joka keskittyy kuvaamaan strategiatyön johtamista suuren yhtiön hallituksessa. On hyvin oireellista, että Siilasmaan kuvaus kuten osa modernista strategian tutkimuksestakin kääntyy katsomaan strategian tekijöiden *sisäiseen* maailmaan, ja erityisesti strategiatyössä koettuihin tunteisiin. Insinööritieteiden kentässä on ehkä vallankumouksellista ottaa ensimmäistä kertaa käsittelyyn analysoijien sisäinen maailma ja sosiaaliset suhteet. Samaan aikaan se todistaa edellä mainitusta strategiatyön ja sen tekijöiden *erottuvuudesta*. Miksi meitä kiinnostaisi strategian tekijän sisäinen maailma enemmän kuin liiketoiminnan kohtaamat ulkoiset todellisuudet, joissa todellinen kamppailu kuitenkin käydään?

Lähteitä ja lisälukemista:

Ho, Karen, 2009: Liquidated – An Ethnography of Wall Street

Siilasmaa, Risto, 2018: Paranoidi optimisti

Stewart, Matthew, 2009: The Management Myth – Why the Experts Keep Getting It Wrong.

Taylor, Frederick Winslow, 1911: The Principles of Scientific Management