

Johtamistieteen suuret:

H. Igor Ansoff

Teksti Mikko Luoma Kuvitus Anni Riipinen

Igor Ansoff tunnetaan erityisesti strategisen suunnittelun teorian ja käytäntöjen kehittäjänä. Hänen koko tuotannossaan strateginen suunnittelu edustaa kuitenkin enemmän lähtökohtaa kuin pääteipistettä.

Toiminta

Amerikkalaisen diplomaatti-isän ja venäläisen äidin poika Igor Ansoff varttui isänsä asemapaikassa Neuvosto-Venäjällä ja muutti vanhempiensa kanssa New Yorkiin vasta 17 vuotta täytettyään. Vaikka hänen englannin taitonsa ei tuolloin ollut erityisen hyvä, hän suoritti lukio-opintonsa huippuarvosanoin ja jatkoi opiskelemaan luonnontieteitä New Jerseyssä sijaitsevaan maineikkaaseen Stevens Institute of Technologyyn, josta myös tässä sarjassa aiemmin esitelty Frederick Taylor (Pomo 2/2009) oli hankkinut oppinsa. Sotavuosien jälkeen Ansoff täydensi opintonsa tohtorin tutkintoon.

Ansoff oli kiinnostunut matematiikan soveltamisesta organisaatioiden ongelmien ratkaisemisessa. Tätä kiinnostustaan hän sai hyödyntää työssään niin Rand Corporationissa kuin myöhemmin Lockheedilla, jossa hän työskenteli läheisesti muun muassa strategisten diversifikaatiokysymysten (yrityksen laajentuminen uusille alueille) parissa. Itse hän piti tätä hyvin tärkeänä oppimisvaiheena myöhemmän akateemisen tuotantonsa kannalta.

Vaikka Ansoffin ura suuryrityksen palveluksessa eteni mallikkaasti, hän hakeutui akateemisen maailman pariin ja julkaisi pian liikkeenjohdon ohittamattomaksi klassikoksi muodostuneen teoksensa *Corporate Strategy*. Kirja nosti esille strategisen suunnittelun ja siihen liittyvät järjestelmälliset analyysit tavalla, joka oli uutta sen ajan johtamisajattelulle. Kirja herätti laajaa huomiota ja johtajat eri puolilla maailmaa kiinnostuivat Ansoffin opeista.

Ansoffin ja monen muunkin yllätykseksi yritysten strategisen suunnittelun avulla saavuttamat tulokset vaihtelivat kuitenkin suuresti käytännössä. Tämä ristiriitaisuus johti Ansoffin uuden pohdinnan äärelle ja perusteellisen, amerikkalaisyritysten yritysostoja käsitelleen pitkittäistutkimuksen tuloksena kirjoittamassaan artikkelissa hän korostikin pelkkiä suunnittelukäytäntöjä laajemman strategisen johtamisen välttämättömyyttä.

70-luvulla Euroopassa työskennellessään Ansoff alkoi kehittää vieläkin kokonaisvaltaisempaa strategi-

sen käyttäytymisen käsitettä ja teoriaa. Erityisesti hän pohti sitä, millainen strateginen käyttäytyminen johtaa menestykseen turbulentissa toimintaympäristössä. USA:han palattuaan Ansoff siirtyi professoriksi kalifornialaiseen USIU-yliopistoon, jonka palveluksesta eläköityi lopullisesti vain kaksi vuotta ennen kuolemaansa.

Vaikutus nykyajan johtamiseen

Igor Ansoffin tuotannon yksittäisistä viitekehyksistä tunnetuin on ns. tuote-markkina-matriisi, joka tunnistaa erilaisia perusvaihtoehtoja yrityksen kasvuun liittyvälle päätöksenteolle. Tunnettu on myös hänen kehittämänsä strategisen menestyksen hypoteesi, joka kytkee toisiinsa toimintaympäristön muutosnopeuden, yrityksen strategian aggressiivisuuden ja sisäisen kyvykkyyden. Ansoffin mukaan menestyksen aikaansaamiseksi näiden kolmen tekijän tulee kohdata samantasoisina. Tälle väittämälle hän löysi vakuuttavan empirisen tuen.

Useimmat Ansoffin tuotannon kriitikot kiinnittävät huomionsa yksipuolisesti hänen varhaisiin strategisten analyysien merkitystä korostaviin ajatuksiinsa. Oikein tulkittuna analyysit ja suunnittelukäytännöt asemoituivat hänen tuotannossaan kuitenkin varsin rajalliseksi joskin välttämättömäksi osaksi johtamisen kokonaisuutta. Paljon oleellisempaa hänen tuotannossaan on rohkea pyrkimys johtamisen sisällön ja sen tärkeimmän seurauksen – toiminnan menestymisen – välisen suhteen selvittämiseksi. Tätä tehdessään Ansoff hyödynsi poikkeuksellisen vahvaa kvantitatiivista tutkimusotetta. Tämän alueen osaamattomuutensa pyrkivät monet tämän päivän johtamistutkijat korvaamaan monitulkintaisella verbaaliakrobatialla.

Ansoff esitteli kilpailuedun käsitteen liki kaksi vuosikymmentä ennen sen maailmanlaajuisia yleistymistä. Aivan samoin hänen toimintaympäristön kompleksisuudesta ammentavat ajatuksensa olivat vahvasti edellä aikaansa – ja useimmille helppoja johtamisratkaisuja etsiville ja kampanjanomaisia strategiaprosessien pyyhdyksiä harjoittaville yritysjohtajille ovat sitä edelleenkin.

Harry Igor Ansoff Syntyi: 12.12.1918 Vladivostok, Venäjä / Kuoli: 14.6.2002 San Diego, California, USA / Koulutus: MA (matematiikka ja fysiikka), Stevens Institute of Technology; tohtori (sovellettu matematiikka), Brown University 1948 / Työura: Toisen maailmansodan aikana USA:n merivoimissa, mm. fysiikan opettajana U.S. Naval Academyssa; asiantuntijana sotilaallisiin kysymyksiin erikoistuneessa Rand Corporationissa; suunnittelija ja sittemmin johtaja Lockheedilla; professori Carnegie Mellon Universityssä; dekaani ja professori Vanderbilt Universityssä; professori European Foundation for Management Developmentissä (Bryssel); professori Tukholman kauppakorkeakoulussa; professori US International Universityssä; oman konsulttiyrityksen johtaja ja omistaja; useita kunnia-tohtorin arvoja / Pääteoksia: *Corporate Strategy* (1965), *Business Strategy* (1969), *Strategic Management* (1979), *The New Corporate Strategy* (1988)