

Tulevaisuuden portfoliojohtaminen on osa organisaation johtamista

Katri Aintila, Projeca Oy

Ulkoiset ja sisäiset muutosvoimat kasvattavat ja kiihdyttävät yritysten kehittämistarpeita ja liiketoiminnan uudistumisnopeutta. Samalla yritysorganisaatiot omaksuvat uudenlaisia ketterämpiä tapoja tehdä kehittämistä. Tässä sisäisten toimintakulttuurien ja muuttuvan liiketoimintaympäristön murroksessa organisaatiot joutuvat miettimään uudelleen myös, miten johtaa organisaatiota strategian osoittamaan suuntaan. Projektiorientoituneessa organisaatiossa organisaation aietta ja suuntaa kohti strategista tavoitetilaa johdetaan projektiportfolion kautta. Kehittämisen muuttuessa jatkuvaluontoiseksi, erillisiksi projekteiksi organisointi alkaa kuitenkin purkautua. Epävarmuuden ja riskin hallitsemiseksi kehitysaloitteiden elinkaaren on merkittävästi tehostuttava, samalla organisaation on kyettävä hallitsemaan aiempaa merkittävästi suurempaa määrää samanaikaisia kehitysaloitteita. Uudessa jatkuvan kehittämisen malleissa portfoliojohtamisen vastuut muuttuvat, yksittäisten kehitysaloitteiden päätöksenteko hajautuu ja strategisen aikeen toteutumista ohjataan organisaatorakenteiden muodostumisen, mitoittamisen, elinkaaren, tarkoituksen ja tulosten kautta. Uusia keskeisiä kyvykkyyksiä ovat organisoinnin dynaamisuus ja toisaalta kyky suunnan ja tarvittavan yhdensuuntaisuuden varmistamiseen. Portfoliojohtamisen ohjausmekanismeissa on huomioitava myös kehittämisen alaisen liiketoiminnan elinkaaren vaihe.

Tämän päivän yritysorganisaatiot ovat suurten muutospaineiden keskellä. Digitalisaatio, meneillään olevat teknologiamurrokset, asiakasodotusten muuttuminen sekä kilpailun määrän ja tahdin jatkuva kiihtyminen vaativat yrityksiltä merkittävää uudistumiskykyä. Tämä muuttaa aiemmin vakaita prosessiorganisaatioita kehitysorganisaatioiksi ja edellyttää kehitysorganisaatioilta yhä suurempaa oppimisnopeutta ja jatkuvaa reagointikykyä. Samanaikaisesti muutospaineita nousee myös organisaatioiden sisältä. Ketterät periaatteet ja toimintatavat ovat yhä useammissa organisaatioissa levittäytyneet kehitystiimeistä ulospäin sekä ICT-kehitysorganisaatioista liiketoimintaan ja sovellusylläpitoon. Projektitoimintamallien tilalle ollaan omaksumassa Lean-prosessikehittämistä ja ketteriä periaatteita yhdistäviä skaalatun ketterän kehittämisen toimintamalleja ja projektiorganisaatiot ovat monissa yrityksissä muuttumassa jatkuvan kehittämisen organisaatioiksi. Lean start up -ajattelun nopean oppimisen kokeilukulttuuri on laajalti kasvamassa tuotekehittely- ja start up -toiminnasta osaksi organisaatioiden yleistä toimintakulttuuria. Organisaatiot tavoittelevat liiketoiminnan ja yritystason ketteryyttä soveltamalla valmiita viitekehyksiä ja omaksumalla organisoitumistapoja muilta organisaatioilta. Myös uudet tulossa olevat organisaatioiden johtamisen ajatusmallit (Laloux'n organisaatioajattelun Teal-tason organisaatiot) korostavat autonomisia organisaatioyksiköitä ja organisaation itseohjautuvuutta.

Näiden sisäisten ja ulkoisten muutosvoimien keskellä monen organisaation haasteeksi nousee, miten ohjata tätä uudenlaista ja muuttuvaa organisaatiota liiketoiminnan arvoa maksimoivaan strategian määrittämään suuntaan.

Projektiorientoituneessa organisaatiossa strategian toteuttamisen ohjaus tapahtuu projektiportfolion kautta. Maailmassa, jossa projektit muuttavat merkittävästi luontoaan tai muuttuvat joksikin kokonaan muuksi, portfoliojohtamisen perustehtävä silti säilyy. Portfoliojohtaminen on ennen kaikkea strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja strategian mukaisuuteen tähtäävien aktiviteettien hallintaa sekä niihin liittyvien resurssien ja investointien ohjaamista. Tämä tarkoittaa niiden aktiviteettien tunnistamista, valintaa ja tasapainottamista, jotka parhaiten maksimoivat liiketoiminnan arvon. Portfolion sisältö ja tilanne edustavat organisaation aietta ja strategista suuntaa sekä kokonaiskuvaa tilanteesta sitä kohti. Jos kokonaiskuva puuttuu, organisaatio ei tiedä missä on ja mitkä toimenpiteet vievät parhaiten tavoitetta kohti.

Erilaisten ajattelutapojen murroksessa portfolion käsitteen ja portfoliojohtamisen luonne muuttuu.

Kiihtyvästi muuttuvassa liiketoimintaympäristössä epävarmuutta ja riskin sietoa voidaan johtaa tehokkaiden kokeilujen ja vaihtoehtojen säilyttämisen kautta. Lisäksi ajantasainen ymmärrys asiakastarpeista ja odotuksista edellyttää jatkuvaa osallistamista ja tuoteideoiden validointia. Muun muassa näiden syiden seurauksena lean start up -ajattelua soveltavien yritysten strategiaa toteutetaan aiempaa vähemmän suurten ennalta suunniteltujen hankkeiden ja entistä enemmän pienten nopeiden kokeilujen kautta. Tämä tarkoittaa, että portfolioissa samanaikaisesti elävien strategisten aloitteiden määrä kasvaa merkittävästi aiempaa suuremmaksi samalla kun yksittäisen kehitysaloitteen koko muuttuu pienemmäksi. Käytännössä kehityssyklin tihentyminen tarkoittaa kehittämisen muuttumista jatkuvaluonteisemmaksi. Tämän seurauksena portfolion johtamisen keinojen on muututtava. Yksittäinen päätöksenteko vaatii aiempaa enemmän asiantuntemusta ja ymmärrystä itse sisällöstä. Kehitysaloitteiden käsittelyprosessien tulee tehokkaasti ja jatkuvasti validoida käynnissä olevia aloitteita ja karsia niitä siten, että vain tehokkaimmin oikeaan suuntaan vievät jäävät jäljelle. Kehitysaloitteiden merkittävästi kasvava määrä edellyttää päätöksenteon hajauttamista ja laskemista organisaatiossa matalammalle. Portfolion johtamisen painopiste siirtyy yksittäisten kehitysaloitteiden käynnistys- ja lopettamispäätösten teosta muilla keinoin tapahtuvaan yhdensuuntaisuudesta huolehtimiseen ja eri tavoitteisiin ja ajureihin liittyvän tasapainon varmistamiseen. Voidaan myös ajatella, että portfolion johtamisen tehtävät hajautuvat päätöksenteon hajauttamisen myötä eri organisaation osille.

Vaikka projektimuotoinen toiminta mahdollistaa kokeilevan, iteratiivisen ja ketterän lähestymistavan kehittämiseen, se ei ole tehokkain tapa organisoida jatkuvaa kehittämistä. Kehittämisen ollessa luonteeltaan jatkuvaa, ei ole mielekästä eriyttää kehitysprojektia linjaorganisaatiosta erilliseksi tilapäiseksi organisointitavakseen. Tiheän kehityssyklin ja jatkuvan kehittämisen organisaatioissa liiketoiminnan ja ylläpidon pitäminen erillään kehittämisestä ei ole mielekästä. Uusissa organisaation kokonaisketteryyteen tähtäävissä toimintamalleissa ja viitekehyksissä (esimerkiksi Spotify Tribe-mallin muunnokset ja SAFe) kehittäminen organisoidaan joko osaksi linjaorganisaatiota tai virtuaalisiksi organisaatioiksi. Projektien sijaan syntyy siis kohdennettuun liiketoiminnan tarkoitukseen ja kohdealueeseen keskittyviä itsenäisempiä organisaatioita, jotka vastaavat kokonaisuutena oman alueensa kehittämisestä, liiketoiminnasta ja ylläpidosta. Näiden organisaatioiden pysyvyys riippuu pitkälti liiketoiminnan elinkaaren vaiheesta. Stabiilimman liiketoiminnan ja pysyvien arvoketjujen maailmassa organisaatiot voivat olla pitkäikäisempiä, joskin elinkaarensa aikana kooltaan vaihtelevasti skaalautuvia, kun taas innovoinnin ja uuden liiketoiminnan kehittämisen alueella voidaan tarvita hyvinkin vapaasti liikkuvia ja uudelleenmuotoutuvia organisaatioita. Tämän mahdollistamiseksi yritykset tulevat tarvitsemaan kykyä muuttaa organisoitumistaan dynaamisesti. Merkittävä osa lähitulevaisuuden portfoliojohtamista on siis näiden yrityksen strategista tavoitetta toteuttavien organisaatioiden tunnistaminen ja elinkaaren hallinta, niiden mitoittaminen ja rahoittaminen arvoa maksimoivasti sekä organisaatioiden tarkoituksen ja suunnan johtaminen. Portfoliojohtaminen ja organisaation johtamisen välinen rajanveto alkaa siis hävitä.

Suuremmilla organisaatioilla on tyypillisesti yhtäaikaaisesti eri elinkaaren vaiheessa olevaa liiketoimintaa. Eri vaiheissa olevalle liiketoiminnalle ja sen sisältämälle kehittämiselle pätevät hyvin erilaiset ohjausmekanismit, esimerkiksi organisatoriset rakenteet, rahoitus- ja hyväksymiskäytännöt, päätöksentekosykli sekä mittarit ja tavoiteasetantakeinot. Suuren organisaation portfoliojohtamisen tulisi huomioida tämä kompleksisuus. Pienemmänkin organisaation portfoliojohtamisen on tarpeen muuttua liiketoiminnan kypsyessä elinkaaren vaiheesta toiseen.