# Yrityskasvu, kasvun johtaminen ja liiketoiminta verkossa

## I. Kasvu on yrityksen paras henkivakuutus

Kohtaavatko yrityksen enemmän muutoksia toimintaympäristössä tulevalla kuin edellisellä vuosikymmenellä? Asiaa kysyttyäni kymmeniltä yritysjohtajilta, uskon toimintaympäristön jatkuvan turbulenssin olevan jatkossa yritysten normaali tilanne poikkeusten sijaan. Jatkuvasta muutoksesta, kovenevasta yritysverkostojen välisestä kilpailusta, talouden häiriötilanteista ja muista ympäristön jatkuvasta muutoksesta tulee yritysten omistajien ja yritysjohdon arkea. Digitalisoituminen muuttaa yritysten rakenteita, toimintamalleja, viestintää ja synnyttää liiketoimintamahdollisuuksia verkossa. Digitalisoituminen on mullistus joka muuttaa eri toimialojen liiketoimintamalleja, rakenteita, kilpailutilanteita ja arvonmuodostusta. Voisi väittää digitalisoitumisen olevan aikamme suurin mullistus. Siksi sillä on myös erittäin keskeinen rooli yritysten kehittämisessä ja kasvun rakentamisessa.

### 1. Miksi yrityksen pitäisi kasvaa?

Jatkuvien muutosten keskellä ainoastaan kasvava ja kehittyvä yritys pystyy reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Yrityksen kasvu on ainoa tapa pysyä mukava markkinatilanteissa, toimia pitkällä aikavälillä itsenäisenä, kehittää uutta liiketoiminta ja kehittyä. Markkinat menevät vauhdilla eteenpäin ja itseään toistava yritys todellisuudessa taaksepäin. Saman vuodesta toiseen toistava yritysjohto menee taaksepäin. Maailma ottaa hitaita mutta varmoja askeleita eteenpäin jokainen vuosi. Muutosta voi olla vaikea huomata, mutta pohtimalla asiaa vaikkapa viiden vuoden välein nähdään jo selkeitä rakenteellisia muutoksia. Jopa toimistorakentamisen trendit vaihtuvat viiden vuoden sisällä. Vuosikymmenen aikana rakennetut toimitilat ovat varsin erinäköisiä ja –oloisia syklin alku- ja loppuvaiheessa. Viidessä vuodessa palvelut muotoutuvat tarpeiden ja markkinan mukaan, matkapuhelinpalvelut ottavat jättimäisiä askeleita, moni toimiala joutuu merkittäviin ongelmiin kilpailun kanssa ja osa yrityksistä lopettaa toimintansa. Mieti kuinka paljon internet on muuttunut viidessä vuodessa? Mitä sinä ostit verkosta viisi vuotta sitten? Miten asioit tänään ja huomenna?

### 2. Kasvu luo kilpailuetua

Yrityksen kasvu suojelee sen kilpailuetua. Kilpailuedun suojelemisen voisi määritellä yhdeksi yritysjohdon merkittävimmäksi tehtäväksi. Suomessa on totuttu suunnittelemaan ja johtamaan kilpailukykyä. Tuotteet, valikoima, jakelu ja hinnoittelu on pidetty kilpailukykyisinä. Kasvu on syntynyt markkinakasvusta, kansainvälistymisestä ja jonkin verran, useimmiten vähän, uusista tuotteista tai palveluista. Jatkuvasti kasvavalla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet resursoida ja kehittää uutta liiketoimintaa, tuotteita ja trimmata omaa toimintaansa. Juuri menestyksen keskellä yritysten pitäisi pystyä parantamaan kilpailukykyään. Valitettavasti tilanne on useimmiten juuri päinvastainen. Menestyvät yritykset rönsyilevät ja laiskistuvat. Hetkellinen menestys luo turvallisuuden tunnetta ja toimituskiireet vievät huomion liiketoiminnan kehittämiseltä. On paradoksaalista, että nousukaudella suomalaiset yritykset eivät ehdi kehittää itseään paremmiksi kasvuyrityksiksi ja vaikeuksien keskellä mitään ei uskalleta kehittää kun pelätään tulevaa. Voisi kysyä ovat suomalaisyritykset aidosti omistajien ja yritysten hyppysissä vai markkinamuutoksissa reagoivia kaarnalaivoja? Viekö venettä vesi vai veneen kippari?

### 3. Kasvuyritys kehittyy

Voiko liikeideaa huoltaa? Pitäisikö yrityksen liikeidean iskukykyä pohtia osana yrityksen strategiaprojektia? Suomalaisissa yrityksissä ei ole ollut tapana pohtia kriittisesti yritysten liikeidean soveltuvuutta vallitsevaan toimintaympäristöön. Ei ole ollut tarvetta miettiä miten paljon muutosta on markkinoilla ja miten se muokkaa toimialaa. Digitalisoituminen, globalisaatio ja hyvinvoinnin kasvu luovat paineita pohtia liikeideoita ja liiketoimintamalleja osana strategiaprosessia. Saadakseen enemmän tai edes nykyisen liikevaihdon verran rahaa yrityksen on palveltava paremmin, luotava uusia palvelukanavia, tuotteita ja markkinoita. Useimmiten kehitystä ohjaa digitalisoituminen. Myydään suoraan verkossa, palvellaan asiakkaita sähköisesti tai panostetaan uusien lanseeraamiseen. Lähes kaikki yrityksen kehittämiseen liittyvät asiat liittyvät toimintaan verkossa. Siksi voisi väittää modernin liiketoiminnan kehittämisen, yrityksen markkinoinnin ja liiketoiminnan verkossa olevan lähes aina samaa asiaa. Siksi jokaisen yrityksen tulisi pohtia edellä mainittujen toimintojen johtamista yhdessä, yhdistämistä tai uudelleen organisoimista. Jokaisella yrityksellä pitäisi olla kehityssalkussaan selkeä kehityssuunnitelma myös digitalisoitumisen varalta. Liiketoiminta verkossa on tulevaisuuden liiketoiminnan kehittämistä.

### 4. Kasvu luo voimaa verkostoissa

Kehittyvä ja sitä kautta väkisinkin kasvava yritys on voimakas toimija. Kasvuyrityksen työllistävät enemmän, niillä on uusia asiakkaita, ne saavat enemmän rahaa vanhoilta asiakkailta hintojen noustessa, ne rekrytoivat ja solmivat uusia kumppanuuksia. Elämme verkostojen aikaa jossa yrityksiä olisi syytä johtaa alihankintaketjun sijaan verkostoina. Suurin ero verkoston ja alihankintaketjun välillä on sitä pyörittävän yrityksen oma toiminta. Jos torikaupassa elävä päämies hakee suoritteilleen pelkästään tehoa ja parasta hintaa, verkostoa johtava yritys pohtii kumppanuuksia pitkällä aikavälillä, oman toimintansa kehittymistä ja rooliaan verkoston keskipisteessä. Moderni kasvuyritys toimii tasavertaisemmin, tasapainoisemmin ja yhteisen hyvän rakentajana enemmän kuin pelkkänä asiakkaana. Hyvin verkostojaan johtava yritys saa parempaa palvelua, enemmän ajatus- ja kehitysvoimaa myös kumppaneiltaan, suojaa haastavissa markkinatilanteissa kuten toimitusketjujen ongelmissa ja lisää panoksia oman toimintansa kehittämiseen. Olisiko menestyvän yrityskaupan salaisuus pitkäjänteinen, symbioottinen toiminta verkostossa? Voisiko yritys kasvaa juuri luomalla verkostoja, viljelemällä niitä huolellisesti ja vaihtamalla omistuksia eri toimijoiden välillä?

### 5. Kasvu on omistajan paras henkivakuutus

Menestyykö yritys seuraavallakin vuosikymmenellä? Tuottaako yritys riittävästi? Pysyykö se itsenäisenä? Onko yrityksellä edellytykset voittaa oikeat ihmiset puolelleen? Kaikki riippuu yrityksen kyvystä kasvaa. Vain kasvava, positiivisia liiketoiminnan haasteita kohtaava yritys on haluttu työnantaja. Kaikki haluavat olla mukana menestyksessä ja rakentaa jotain ainutlaatuista. Vaikka kasvaminen on tuskaisaa, aiheuttaa jatkuvia haasteita ja muuttaa yritystä jatkuvasti, on kasvun hakeminen omistajien paras henkivakuutus. Mitä Kone, Nokia, Nordea, S-ryhmä, Teliasonera olisivat ilman kasvua? Mitkä ovat todelliset ongelmat Finnairin, elektroniikan alihankkijoiden ja mediayritysten taustalla? Vuosikymmeniä jatkunut hyvinvointi joka on kyllästänyt yrityskulttuurin ja tappanut kasvuhalut. Kyvyttömyys tai omistajien haluttomuus kasvattaa yritystä vievät paikallaan seisovia yrityksiä kriisistä toiseen. Palveluliiketoiminnan kasvu, uudet verkostojen yli toimivat kilpailijat ja digitalisoituminen aiheuttavat merkittävää päänvaivaa lähes kaikilla toimialoilla. Jokainen yritys kohtaa jatkuvaa muutosta ja joutuu johtamaan sitä. Muutosta on parempi johtaa kasvamalla ja vapaaehtoisesti kuin tehdä sitä pakotettuina tai vähäisin resurssein. Leikkaaminen ja säästö on huono tapa kehittää organisaatiota. Hallittu ja kannattava kasvu vievät yritystä, sen johtoa, asiakkuuksia ja kumppaneita eteenpäin. Samalla omistaja saa sille kuuluvan osuutensa ja vapauden päättää yrityksen tulevaisuudesta. Vapaus on hyvä syy taistella, kasvaa ja kehittyä.

## II. Onnistunut kasvaminen vaatii oman kasvustrategiansa

Haastavinta on saada suomalaiset yritykset sitoutumaan pitkäjänteiseen ja konkreettiseen liiketoiminnan kehittämiseen. Aivan kuin Kimi Raikkönen vain yksin ajelisi formuloita, eikä ympärillä olisi kymmeniä ihmisiä yhdessä, määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti rakentamassa toimintaympäristöä menestykselle, poistamassa esteitä formulakuninkaan mestaruudelta ja taistelemassa samalla muita talleja vastaan.

Usein yrityksiä johdetaan tuijottamalla tuulilasiin. Selvitellään ne asiat jotka siihen iskeytyvät, pienet ja suuremmatkin haasteet. Aika kuluu arkiaskareita puuhastelemalla, vuosisykliä täydentämällä ja palopesäkkeitä torjumalla. Useimmat päivät ovat täynnä yllätyksiä, aikavarkaita ja jatkuvasti eteen tulevia yllättäviä käänteitä jotka vaikeuttavat navigointia. Tavarat osuvat tuulettimeen.

Pahimmillaan yrityksen johtaminen on pelkästään peräpeiliin tuijottamista. Luetaan raporteista mitä yritykselle on jo tapahtunut, miten myynti on mennyt ja minkälainen tulos saatiin aikaiseksi. Samalla pohditaan onko mitään signaaleja, joihin on syytä tarttua? Miten hyvin formuloissa pärjäisi tuijottamalla peräpeiliin ja laskemalla kulunutta bensaa ja menneitä kilometrejä? Valitettavasti tämä on arkea ainakin Suomalaisessa yritystoiminnassa. Toimintamallit ja johtamisen mittarit ovat peräisin pääosin edelliseltä vuosituhannelta, tuotantotaloudesta ja aikakaudelta, jolloin yritykset olivat pääosin valmistavia. Ylimmän johdon ja hallituksen tehtävänä oli ohjata, kontrolloida ja mitata yrityksen tuotantokykyä. Siksi yrityksen mittarit ovat sen sisäisissä asioissa. Ei markkinamuutoksissa, kilpailijoiden toiminnassa, kehittämisessä tai toiminnan tehostamisessa. Tällaiset mallit soveltuvat nykyaikaan äärimmäisen huonosti. Yrityksen liikeideaa ei huolleta, sen kilpailuetuja tunnisteta, se todellista kilpailukykyä mitata ei tuleviin haasteisiin valmistauduta. Yritys on hetken armoilla ja siivoaa sen mitä se edestään löytää.

Tarkastelemalla arvokkaimpia, kannattavimpia ja menestyvimpiä yrityksiä lähemmin, on helppo huomata, että ne ovat yleensä aika erinomaisia useimmilla eri toiminta-alueilla: innovaatioissa, tuotekehityksessä, markkinoinnissa, myynnissä ja liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakaslähtöinen toimintamalli, kilpailustrategia ja digitaalisuuden hyödyntäminen ovat asioita jotka puskevat jokaisen johtajan ajatuksiin laajentumisen, kannattavuuden, rahoituksen ja yrityskauppojen rinnalle.

Saavuttaakseen pitkäjänteiset tavoitteensa yrityksen on kyettävä mallintamaan itsensä kolmiulotteisesti **visiotasolle**(esim. 2020), tuhannen päivän päähän ja siitä taaksepäin. Synnyttämällä selkeät määrälliset, laadulliset ja toiminnalliset tavoitteet synnytämme selkeän, tunnistettavan hahmon yrityksestä minkä kokoinen, miten iso, millä toimintamallilla ja millaisten asiakkaiden kanssa yrityksen tulisi toimia? Vision konkretisoiminen yrityshahmoksi kannattaa. Näemme isotkin menestyshankkeet kuten laajennukset, ideaparkit Ja Angry Birdsit ”harhaisina” alkuvaiheessa. Tulevaisuuteen on vaikea uskoa ilman siitä synnytettävää konkreettista hahmotelmaa. Pasilan pilvenpiirtäjät ovat utopiaa kunnes joku rakentaa niistä pienoismallin. Sitten on helppo todeta niitä löytyvän niin Tukholmasta kuin Tallinnastakin. Kuka uskoi alussa Nokian nousuun, Nordean voittokulkuun tai Ideaparkin syntyyn? Kaikki menestyshankkeet syntyvä vahvan vision hahmottamisen kautta.

Kasvun **edellytysten**määrittely on useimmiten äärimmäisen vaikeaa. Mitä on pitänyt tapahtua kun olemme kasvaneet visiotasolle? Millaisia asiakkaita meillä on? Kuinka monta työntekijää on onnistuttu palkkaamaan? Miten johtoryhmä toimii? Onko meillä onnistuneita yrityskauppoja? Toimimmeko Afrikassa? Tässä vaiheessa tulee haasteita. Huomaamme menestystarinan luomisen sisältävän useita riskejä, epäonnistumisia ja uudenlaista osaamista jota emme vielä tänä päivänä hallitse. Oivallamme ettei Koneen kasvu ja menestys syntynytkään ihan pelkästään Munkkiniemessä juopottelemalla. Jatkuva menestyminen vaatii jonkin täysin poikkeuksellisen osaamisalueen. Olisiko Koneesta kehittynyt yksi maailman parhaita yritysostajia, joka sattuu toimimaan kasvavassa hissiliiketoiminnassa?

Kuva valmiista menestysyrityksestä ja kasvun edellytysten tunnistaminen antavat meille pohjan konkreettisten **strategiavalintojen** tekemiseen. Kasvua ei synny pitkäjänteisesti panostamatta rajusti uusiin asioihin, omalla mukavuusalueella Olen seurannut vuosia teollisten yritysten kasvu- ja muutoshaaveita. Suurin ongelma näyttäisi olevan monien kuvittelevan menestyksen tulevan pelkästään virvelillä sisään kelaamalla. Pelkästään vanhoilla tutuilla eväillä. Näin ei valitettavasti näyttäisi olevan oikeastaan missään liiketoiminnassa. Ei edes perinteisesti voimakkaasti skaalautuvalla lääketoimialalla.

Hyvä kasvustrategia vaikuttaa yrityksen **toimintasuunnitelmaan** välittömästi. Ymmärrämme mitä yrityksen pitäisi olla tekemässä, mihin tulisi ryhtyä, mitä aloittaa välittömästi ja mitkä epäkohdat poistettava menestyksen tieltä. Syntyy näkemys tulevasta, konkreettinen ymmärrys kehitysalueiden priorisoinnista. Tunnistamme kehityksen mahdollisuudet ja kasvun esteitä. Sanotaan että sitä saa, mitä tilaa. Vahva ja konkreettinen näkemys yrityksen tulevaisuudesta auttaa kummasti menestystarinan luomisessa. Keskeinen osa menestystä on myös yrityksen kyky kertoa tarinaansa kiinnostavasti. Parempia johtajia, kumppaneita ja enemmän uusia mahdollisuuksia. Hyvät tarinat saattavat joskus jopa ratkaista pelitilanteita. Ainakin ne antavat hyvää polttoainetta yrityksen kasvulle ja kehittämisellä. Se jokin, joka alkoi Nokiassa 1990-luvun alussa, tai Vaconilla vähän myöhemmin Vaasassa on nykyhistoriaa. Merkittäviä kasvutarinoita jotka syntyvät harvoin sattumalta. Taustalla on aina joku joka haluaa kasvaa. Ymmärtää kasvun merkityksen osana evoluutiota, historiaa ja kapitalismia.

**III. Hyvä kasvustrategia synnyttää kilpailuetua**

Hyvä kasvustrategia kertoo missä yrityksen on onnistuttava kasvaakseen. Yrityksen toiminta-analyysin rinnalle tarvitaan hyvä kilpailustrategia. Suunnitelma siitä, miten yritys voittaa puolelleen kasvuun vaadittavat asiakkuudet, markkinaosuudet ja pystyy hinnoittelemaan toimintansa kannattavasti vaativissakin kehitysolosuhteissa.

Kilpailuedun rakentaminen lähtee *hyvästä liikeideasta*. Suurin osa edellisellä vuosituhannella perustetuista yrityksistä vastaa johonkin perustarpeisiin. Rakentamiseen, palveluihin, hyvinvointiyhteiskunnan kehittämiseen tai kuluttajien viihdyttämiseen. Aiemmin riitti että osasi tehdä jotakin asiaa kannattavasti. Nyt elämme maailmassa jossa kaikkea on jo riittävästi tai liikaa. Pankkeja, tavaroita ja palveluita. Lähes kaikilla kuluttajilla on nykytietämyksen mukaan perustarpeet tyydytettyinä. Siksi hyvä liikeidea lähtee jonkin asian merkittävästä parantamisesta. Tehdään jokin asia merkittävästi paremmalla tavalla. Uusissa lentoyhtiöissä kuten Ryanair tai Norwegian näyttäisi toimivan käänteinen arvonmuodostuksen logiikka. Mitä halvempaa, sitä parempaa. Nämä yritykset ovat onnistuneet ohittamaan kansallisten lentoyhtiöiden pöhöttyneet yrityskulttuurit ja ylisuuret kustannusrakenteet. He ovat siis miettineet lentämisen aivan uudella tavalla, onnistuneet hankkimaan kalustonsa järkevästi, tuottavat sopivan määrän palveluita ja valtaavat markkinoita menestyksellisesti.

Toinen tapa ajatella hyvää liikeideaa on muokata uudenlainen toimintamalli olemassa olevaan liiketoimintaan? Onko henkilöstöpalvelu yrityksen kustannuksia lisäävä konsultti vai yritysjohdon oikea käsi oikean osaamisen johtamiseen eri markkinatilanteissa? Ovatko kuntosalit todellisuudessa medialiiketoimintaa jota pitäisi suunnitella käyttäjien, eri kohderyhmien ja niiden käyttäytymisen mukaan? Voisiko suomalaisista yrteistä ja pihakeittiökulttuurista tehdä menestystarinan Aasiassa? Toimintaympäristöjen muuttuessa toimialojen draiveritkin muuttuvat. Stockmann antaa tuotevalmistajille tilaa myymälöissään ja markkinointikatalogeissaan. Se houkuttelee eri kohderyhmiä ei päivinä ja kellonaikoina pistäytymään tavarataloissa. Useimmiten tuotteiden ja palveluiden menestys on valmistajien vastuulla. Onko Stockmann siis media- vai vähittäiskaupan liiketoimintaa? Mikä Stockmannin rooli on viiden vuoden kuluttajia tuotevalmistajien jo nyt myydessä tuotteitaan myös suoraan omissa verkkokaupoissaan?

Vaikein ja haastavin tapa luoda hyvä liikeidea on tehdä jotain aivan uutta. Uuden tekeminen houkuttelee aina suurimman joukon idealisteja mutta on samaan aikaan kaikista vaikein tehtävä. Usein lähes mahdotonta. Uuden luomisessa tulisi pohtia aitoa tarvetta yrityksen tuotteille tai palveluille ja missä vaiheessa kysyntä idealle on olemassa. ”First mover advantage” on muuttumassa kovaa vauhtia ”First mover disadvantageksi,” joka tarkoittaa ensimmäisenä markkinalla toimivalle syntyviä kustannuksia. Markkina on rakennettava, käyttäjät totutettava uuteen ajatteluun, joka taistelee vanhoja tottumukisa vastaan. Markkinan avaamisen eli markkinoinnin kustannukset voivat olla merkittävät. Usein jopa liian korkeat. Erityisesti elintarvikkeissa uusien tuotteiden epäonnistumisprosentti (ns. Death-rate) on äärimmäisen korkea. Vaikka valitamme arjen tylsyyttä olemme useimmiten tapojemme orjia. Otamme hyllystä tuttuja tuotteita, maistamme sitä samaa leipää aamuisin ja asioimme rakkaissa ravintoloissa. Uuden luominen on äärimmäisen haastavaa ja samalla myöskin kiehtovaa. Usein uutta luodaan sattumalta jonkin muun tekemisen rinnalla. Mitäpä jos jokainen yritys haluaisi kasvaa ja kehittyä aktiivisesti? Kuinka paljon hyvää uutta tulisimmekaan luoneeksi osana aktiivista arjen toimintaa? Jos toimintaan vielä rakennettaisiin uusia innovaatioita aidosti tuottava prosessi olisimme runsaudenpulan ristiaallokossa. Navigoinnin haasteena ei olisi synkkä tulevaisuus vaan oikeiden valintojen tunnistamisen haaste.

**IV. Kilpailukyky antaa meille markkinapaikan**

Hyvästä liikeideasta johdettu kasvustrategia synnyttää kilpailuetua joka positioi yrityksen sen markkinoille. Markkinoita voi määritellä ainakin niiden mittakaavan, sijainnin, alueen tai liiketoimintamallin mukaisesti. Tunnistettu kyky kilpailla ja kirkastettu kilpailuetu hyvin kommunikoituna antaa yritykselle luvan luoda markkinoita tai haastaa olemassa olevia toimijoita, Kilpailla. Yrityksillä olisi järkevää olla kirjattu tavoitepositio, joka todentaa yrityksen markkinoita, kilpailutilannetta ja keskeisiä muutoksia tuleville vuosille. Tavoiteposition kautta yritys voi peilata itseään sen tavoitteisiin. Myös asiakkaiden haastattelut, kilpailijoiden analysointi ja markkinatrendien tunnistaminen auttavat yritystä positioimaan itseään markkinaan ja tunnistamaan kehitysalueita. Verkostoissa toimivien yritysten keskeinen haaste on pystyä kommunikoimaan strategiansa sekä asiakkaille, että kaikille muille sidosryhmille. Nykysijainnin ohella myös se mitä yritys tavoittelee ja mihin se on matkalla on aivan yhtä tärkeitä viestejä. Pimeässä purjehtiva äänetön tankkeri voi muodostua uhkaksi kaikelle ympärillä olevalle. On parempi metelöidä ja varmistaa että lyhdyt luotaavat tulevaankin kuin ajelehtia pimeässä. Jostain syystä suomalaisessa yrityksissä yhä edellään uskotaan vaikenemiseen ja suljettuihin viestintäympäristöihin. Tällaiset rakenteet eivät kestä digitalisoituvassa viestintäympäristössä. VR:n ympärille syntynyt VRleaks palvelu on hyvä esimerkit nykyajan vaatimuksista. Mikäli yritys ei itse viesti avoimesti, sen ympärille syntyy kyllä tahoja jotka viestivät yrityksen asioista. Haluatko itse johtaa viestintääsi vai lukea siitä verkossa?

**V. Markkinapaikalta menestyvän kasvun johtamiseen**

Kasvuyritys tarvitsee johtamisjärjestelmän joka ei perustu raportointiin tapahtuneista asioista. Aivan kuten lentomatkalla Atlantin yli mitataan useita eri asioita samanaikaisesti jotka synnyttävät onnistuneen matkakokemuksen. Kahvin määrä, ruoan lämpötila, vessojen toimivuus, polttoaine, koneen lämpötila ja ilmanvaihto, henkilöstön hyvinvointi ja toiminta ovat kaikki aivan yhtä tärkeitä onnistuneen matkakokemuksen kannalta.

Hyvä kasvuyrityksen johtamisjärjestelmä sisältää myös selkeät roolitukset, toimintamallit ja vuosikellot hallitukselle, johdolle ja johtoryhmille. Johtamisjärjestelmän tavoitteina tulisi olla seurata *yrityksen strategian* eikä pelkästään tuloksen syntymistä. Sen tehtävä on kerätä tietoa yrityksen toiminnasta tasapainoisesti (Balanced Scorecard) ja riittävän laaja-alaisesti vrt. Lentomatka esimerkki, indikoida muutoksista, vaikeuksista ja poikkeamista toiminnassa. Ennen kaikkea johtamisjärjestelmän tavoite on rakentaa nopea ja yksinkertainen tapa hallituksen ja yrityksen johdon yhdessä arvioida yrityksen toimintaa.

Kasvuyrityksen menestyksen kannalta on jatkuvan muutoksen keskellä luoda johtamisjärjestelmästä selkäranka johon yrityksen toiminta voi nojata. Siten yrityksen toimintaa, muutosta ja tulvaisuutta voi pyrkiä ohjaamaan. Johtamisjärjestelmän voisi nähdä yritysjoukkueen pelijärjestelmänä jossa jokainen tietää oman, vierustoverin ja koko joukkueen toimintatavat eri tilanteissa. Vain kurinalainen pelijärjestelmä voi johtaa tuloksiin jatkuvassa muutoksessa. Hyvä johtamis- tai pelijärjestelmä mahdollistaa ylivoimaiset yksilösuoritukset. Henkilökohtaiset vahvuudet ja ominaisuudet voimistuvat hyvässä joukkuepelissä. Jokainen antaa parhaansa, yksilöt voittavat, mutta ainoastaan joukkueet menestyvät pitkäjänteisesti.

## VI. Hyvä hallitus turvaa kasvavan yrityksen menestymisen

Suomalaisessa yrityskulttuurissa hallituksen rooli on ollut perinteisesti ohjata ja kontrolloida yrityksen johdon toimintaa. Hallituskulttuuri yritystoiminnassa on nuorta ja mahdollisesti alikehittynyttä. Vähäinen kilpailu kotimarkkinoilla ei ole asettanut tarvetta aktiiviselle ja rakentavalle hallitustyölle. Siksi hallitus on usein nähty omistajan tavoitteiden vahtikoirana, johdon lapsenvahtina tai instituutiona jossa istuu nippu toimialan vaikuttajia. Kasvuhakuiselle yritykselle hyvä hallitustoiminta on merkittävä osa yritystoimintaa ja yksi menestyksen avain.

Perinteisessä mallissa hallitus valvoo toimitusjohtajaa. Hallituksen sinänsä tärkeä valvontatehtävä korostuu, tai on pahimmillaan ainoa toimintamuoto. Hallitusmateriaali sisältää talousraportointia ja muuta kommentoitavaa hallitukselle. Välillä tehdään strategiaa ja päätetään asioista. Malli perustuu ajatteluun jossa toimitusjohtaja johtaa ja hallitus siunailee. Useimmiten hallitus päätyy ronkkimaan asioita ja viisastelemaan taustalta. Tällainen hallitus on enemmän taakka kuin mahdollisuus. Se on työllistäjä, nujertaja, joka saattaa päätyä toimitusjohtajan pääviholliseksi.

On myös yrityksiä joissa ei ole aitoa hallitustyötä olemassakaan. Näissä tapauksissa mahdollisuus nopeaan oppimiseen, kasvuun ja kehittymiseen jää käyttämättä. Tuntosarvet eivät ole ulkona, osaamista ei kapitaloida, eikä riittävää tulevaisuustutkimusta harrasteta. Varsinkin yhtiöissä, jos yrityksen työntekijät ovat samalla myös yrityksen omistajia, ei arjen kiireessä jää aikaa ison kuvan hahmottamiseen, toimialan trendien seuraamiseen eikä parhaiden toimintatapojen oppimiseen. Hyvä hallitus on perheyritykselle ja omistajilleen ennen kaikkea markkinatutka, henkivakuutus ja toimitusjohtajaa haastava ja tukeva sparrausryhmä.

Kasvuyritykset toimivat ekosysteemeissä, ovat usein palveluita ja tekevät uusia asioita, joskus ensimmäistä kertaa maailmassa. Nopeasti kehittyvä toiminta vaatii Hyvän Hallituksen. Hyvä hallitus on työryhmä ammattilaisia joilla on aidosti lisäarvoa liiketoiminnan kehittämiseen. Tämä vaatii näkemystä, kokemusta ja ymmärrystä toimialasta. Olisi hyvä jos jokaisella hallituksen jäsenellä olisi vahva spesialiteetti jostain kehitysalueesta. Näin kasvukipuinenkin saa parhaan mahdollisen tukitiimin. Pelkät omistajat hallituksessa varmistavat näkemyksen kapeuden. Uutta ajattelua ei synny, kehitys on riippuvainen samoista ihmisistä.

Hyvä hallitus on myös toimitusjohtajan tukiryhmä. Ei vastustaja, vaan tasapainottava vastavoima. Hallituksen kokouksen pitäisi olla kuukauden paras päivä eikä ahdistavin kokemus. Mitä järkeä on rääkätä toimitusjohtajaa asiakkaiden ja henkilöstön ristipaineiden lisäksi hallituksessa? Ei sellaista johtajaa ole olemassakaan, joka yksin kaikkia osapuolia miellyttää? Hyvässä hallituksessa kehittyy myös toimitusjohtaja. Ja raportointiin löytyy tehokkaat työkalut.

Suomessa jokainen omistaja, hallitus ja toimitusjohtaja ajattelee varmasti yrittävänsä parhaansa. Yritysten toimintaympäristöjen muuttuessa jatkuvasti, digitalisoituessa ja kilpailun kasvaessa on syytä kuitenkin olla hereillä. Hyvä hallitus on omistajan ja yritysjohdon huoltorengas, joka varmistaa yrityksen menestyksen. Tulosta voi tehdä pitkäänkin väärällä strategialla ja toimintamallilla. Kestävää yritysarvoa sillä ei kuitenkaan luoda. Keskeisintä hallitustyössä on omistaja-arvon aktiivinen kasvattaminen. Se on jatkuvaa rakennustyötä alati muuttavassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä.

**VII Kasvuyrityksen kulttuurin johtaminen**

Kasvavissa yrityksissä tehdään jatkuvasti uusia asioita. Kasvuyrityksissä on paljon muutospaineita, epätietoisuutta ja tarvetta henkilökohtaisille onnistumisille. Ihmisten on kasvettava yrityksen mukana. Siksi myös yrityskulttuurin johtamiseen on panostettava. Jokaisen kasvua hakevan yrityksen on itse tutkittava henkilöstöpolitiikkaa, johtamista, motivointia, sitouttamista ja palautteen antamista jotka osittain muodostavat yrityksen kulttuurin. Yrityskulttuuri on liiketoiminnan elimellinen osa jota ei voi eriyttää yrityksen johtamisesta tai muista toiminnoista.

Jokaisella yrityksellä on oma erilainen yrityskulttuurinsa. Toiset pitävä erilaisia henkilöstö- ja tiimipäiviä uuvutukseen asti, joissakin yrityksissä työntekijöillä on hyvin vähän tai ei juuri mitään yhteistä. Lyhyestä taloushistoriasta ja tuotantolähtöisyydestä johtuen myös kulttuuriasiat ovat Suomessa varsin kehittymättömiä.

Perinteinen käsitys kulttuurin johtamisesta lähtee työn niukkuudesta. Työnantaja valitsee ja tarjoaa olosuhteet joihin työntekijän on tyydyttävä. Moderni ajattelija ymmärtää yrityksen olevan työntekijän armoilla. Jokainen työtekijä voi halutessaan aiheuttaa merkittävää haittaa työnantajalle, jarruttaa työn etenemistä tai heikentää työilmapiiriä. Harva työntekijä aidosti miettii työnantajan tai yrityksen etua.

Yrityskulttuurilla on lopulta aika vähän tekemistä pikkujoulujen, aamupalojen tai limsa-automaattien kanssa. Kysymys on paljon syvällisemmästä toiminnasta kuin ammattilaisten paapomisesta tai palkitsemisesta. Se on johtamista, kommunikaatiota, haasteita ja mitattavuutta. Yritystoimintaa parhaimmillaan. Omintakeinen ja vahva yrityskulttuuri muodostavat merkittävän osan yrityksestä syntyvästä mielikuvasta, asiakaskokemuksesta ja brändistä. Tukeeko Itellan henkilökunnan toiminta kohtaamisissa asiakaspalvelussa yrityksen johdon toivomaa mielikuvaa yrityksen toiminnasta? Oliko Huoneistokeskuksen välittäjä palkkionsa arvoinen?

Toimiva yrityskulttuuri ei lähde ”yhteisestä kivasta,” vaan yrityksen arkisen toiminnan rakentamisesta ja johtamisesta. Henkilökunnan ja asiakkaiden kohtaamiset, palautekeskustelut, muistaminen, tavat joilla asiat hoidetaan arjessa. Millainen neuvottelukulttuuri, palaverit, tarjoilut, tarjousprosessi ja dokumentaatio menestyvällä kasvuyrityksellä pitäisi olla? Millaisen asiakaskokemuksen yritys jättää kohtaamisissa? Sisäiset koulutukset, yhdessä oleminen, vuosittaiset traditiot, johdon kanssa käytävä vuoropuhelu ja palautteen antaminen, miten niissä kulttuuri erottuu? Tässä muutamia asioita joilla hyvää yrityskulttuuria rakennetaan. Ja jälleen kerran, erot parhaiden ja keskimääräisten välillä ovat valtavat.

Kestävä yrityskulttuuri lähtee nöyryydestä. Seuraamalla rahaa ymmärretään, että olemme kaikki asiakkailla töissä, tehtävämme on tuottaa heille lisäarvoa ja toimia yhdessä ryhmän jäsenenä. Jokainen ryhmä tarvitsee johtamisen lisäksi oman itsenäisen dynamiikkansa. Se muodostuu viettämällä aikaa yhdessä, opettelemalla uusia asioita ja kunnioittamalla yhdessä saavutettavia asioita, välittämällä tavoitteista, ihmisistä ja toiminnasta.

Vierailemalla sadoissa yrityksissä oppii haistamaan yrityskulttuurin jo ensimmäisissä tapaamisissa. Onko se alistava vai kannustava, rakentava vai määräilevä? Tapansa kullakin mutta yrityksen arvon kannalta ja pitkäjänteisen menestyksen kannalta kehittynyt yrityskulttuuri näyttäisi oleva keskeinen kilpailutekijä. Pohdi siis omaa yritystäsi. Kohteleeko se asiakkaitasi ja työtäsi kuten itse haluaisit? Oletko ystävä asiakkaallesi?

Olemme matkalla kohti huomattavasti avoimempia yrityksiä, johtamista ja yrityskulttuuria. Fiksut yritykset hyödyntävät sosiaalisen ympäristönsä ja avautuvat vuorovaikutukseen hyvissä ajoin. Yritysten ylläpitämät blogit, johdon puheenvuorot, keskustelupalstat, tuotekehitys verkossa, “crowdsourcing”, asiakaspalvelu jne. luovat uusia tartuntapintoja brändeihin.Parempaa palvelua. Kokemuksia. Sitoutumista. Diginatiivien päästessä valtaan näemme viimeistään aivan uudenlaisia keinoja johtaa yrityksiä ja rakentaa menestystarinoita.

Yksi edelläkävijöistä on Burton <http://global.burton.com/on/demandware.store/Sites-Burton_GLOBAL-Site/default/Company-MeetJake> joka on harvinainen ja aito elämäntapabrändi. Yrityksen esittelyssä korostetaan että Jake laskee yhä sata päivää joka vuosi. Hän on siis todellisuudessa eläkkeellä mutta asia esitetään elävästi ja tehtäviinsä omistautuneen perustajan näkökulmasta, firman tehtävään nivoutuen. Burton onnistuu yhdistämää kaupallisuuden, yrityskulttuurin, työntekijät, kilpaurheilijat ja asiakkaat tasavertaiseksi heimoksi joille lautailu or tärkeä elämäntapa. Perustajan rooli kuvataan unelma-ammattina jossa omistautuminen, tinkimättömyys ja kyky innovoida ovat tärkeimpiä asioita.

Burton on oma planeetta**.** Burtonin asiakkaat muodostavat yrityksen työntekijöiden kanssa heimon jotka kantavat yhtenäisiä tunnuksia – Burtonin tuotteita. Kuinka moni teini haaveilee juuri tälläisestä elämästä? Arvostetaanko Burtonia? Kysy teiniltäsi. Pystyykö tälläistä kukaan ohittamaan ilman hyviä fiiliksiä?

Burtonin arki lienee karu. Valmistusta, varastoja, huonoja lumitalvia ja teollista kauppaa. Silti yritys ei ole tehdas vaan elämäntapa. Moni miettii miten tämä meihin voisi liittyä? Ymmärtämällä, että jokainen ihminen haluaa elää unelmaansa, osallistua johonkin millä on selkeä tarkoitus ja urakoida jonkin merkittävän asian puolesta. Eikä käydä töissä. Jokaisen johtajan tehtävänä tulisi olla miettiä miten houkuttelen enemmän irti työntekijöistäni? Miten muodostamme yhdistelmän joka pärjää kelissä kuin kelissä ja miten voisimme olla kaikki asiakkaidemme kanssa yhtä perhettä? Mikä tahansa yritys voi olla kuin Burton jos yrityksen omistaja vain asian oikein ymmärtää. Suomessa vaikeneminen on yhä valitettavasti kultaa, vaikka sitä aitoa kultaa tuntuu olevan varsin harvassa.