

Liikkeenjohdon ongelmista asiantuntijayrittäjyyteen

– Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun professori
(emeritus) Kari Liljan haastattelu

Haastattelu on tehty 24.10.2013 ja päivitetty 26.11.2013

Viime syyskuussa eläkkeelle jäänyt johtamisen professori Kari Lilja on tutkinut pitkään liikkeenjohdon ja johtamiskulttuurien muutoksia. Hierarkkiset organisaatiot ovat muuttuneet ydinosamisen ja vertikaalisten tuotantoketjujen eriytymisen kautta osaamisintensiivisiksi ekosysteemeiksi, joissa tärkeintä on kokonaispalvelun eli tarjoaman asiakaslähtöinen räätälöinti. Suomalaisessa liikkeenjohdossa ja markkinoinnissa on selviä puutteita, mutta niiden välittömän korjaamisen sijasta uudistuminen painottuu jatkossa asiantuntijayrittäjyyteen. Riskejä ottaville yksilöille pohjoismaiden hyvinvointivaltio tarjoaa turvaverkon.

Onko ruotsalaisten aikoinaan lanseeraama ”management by perkele” osuva ilmaisu suomalaisyritysten johtamiskulttuurille vielä tänä päivänä?

NÄHDÄKSENI SILLÄ ei enää ole luontevaa toimintatapaa, koska se perustui hierarkkisiin organisaatioihin, joissa johdolla oli ylivoimainen informaatioetu. Nykypäivänä eturintaman toimijat tietävät monia sellaisia asioita, joita ei ole koskaan voitu välittää ylimmälle johdolle. Tällaisessa ekosysteemyyppisessä toimintatavassa on todella vaikea määrällä.

”Management by perkele” lienee peräisin siitä, että suuri osa suomalaisista johtajista on käynyt reserviupseerikoulun ja saanut siellä johtamiskoulutusta, jota on pidetty suuressa arvossa myös yrityksissä. RUKin suorittaminen on ollut meriitti. Tästä tulee se hierarkkisuus.

KYLLÄ. Tietenkin myös sotakokemukset vaikuttavat tässä, mutta ensisijaisesti suljetun talouden hyvä veli-verkosto loi tilanteita, joissa verkoston ytimeen kuuluvilla oli aivan ylivoimainen sisäpiiritieto. Tietolähdettä ei voitu edes kertoa, mutta sisäpiiritiedon pohjalta lähdeittiin tekemään yllättäviäkin siirtoja.

Esimerkiksi idänkaupan sopija-johtajilla oli tällaista tietoa.

KYLLÄ. Sanottiin vaan, että näin tehdään, ei me kerrota miksi, mutta sieltähän ne voitot tulivat ja muualla tehtiin sitten riskitoimintoja, joista tuli tappioita.

Armeijavertauksiin palatakseni entä värnikki Koskelan tarjoama esimerkki? Eikö Tuntemattomassa sotilaassa ollutkin vähän sellainen tilanne, että eturintamalla tiedettiin yleensä paremmin miten asiat ovat kuin ylimmässä johdossa?

KYLLÄ, JA näitä Tuntemattoman sotilaan roolihahmokuviota on käytetty myös ihan ulkomaisissakin yliopistoissa. Muun muassa professori James G. March Stanfordin yliopistossa luetutti Tuntematonta sotilasta ja Don Quijotea ja monia muita klassikkoromaaneja ja opetti johtajuutta niiden kautta.

TAPAUSEN NOKIA

Olet tutkinut suomalaisyritysten johtamiskulttuurin muutosta. Mitä siinä on tapahtunut 1980-luvun puolivälin jälkeen globalisaation ja rahoitusmarkkinoiden liberalisoinnin myötä?

SUOMALAISET SUURYRITYKSET olivat diversifioituneita suljetun talouden aikana, koska pankit antoivat niille lainoja, jotta ne siirtyisivät uusille toimialoille. Tämä oli myös amerikkalaisten yritysten toimintatapa, mitä Harvardin bisneskoulun tutkimusohjelma tuki, ja suomalaiset yritykset lähtivät sitä matkimaan. Se toimi hyvin suomalaisissa olosuhteissa,



YRITYSOSTOJEN VAPAUTUMINEN GLOBAALISTI JOHTI MYÖS SUOMALAISSYRITYSTEN TOIMINTATAPOJEN MUUTTUMISEEN.

koska näillä suurilla yrityksillä oli erittäin paljon strategista osaamista.

Sitten kun markkinat avautuivat globaalisti myös yritysostojen osalta, niin suomalaisten yritysten oli pakko lähteä fokusoitumaan ja valita ne toimialat, joilla ollaan kansainvälisesti kilpailukykyisiä länsimarkkinoilla. Ruvettiin myymään niin sanottuja sivujuuria pois ja tätä kautta pystyttiin rahoittamaan yritysten kasvua. Tämän lisäksi pääomamarkkinat avautuivat ja tätä kautta tuli myös pörssi-perusteista rahoitusta mukaan. Tästä tuli valtava vipu.

Eikös Nokia tehnyt juuri näin?

NOKIA TEKI juuri näin. Nokia on tavallaan malliesimerkki, mutta myös monet muut yritykset lähtivät tähän fokusoitumiskuvioon. Nokia tietenkin kaikkein radikaaleimmin, koska se luopui sitten kaikesta muusta kuten kumisaappaista, paperiteollisuudesta, kaapeleista jne.

Tapahtuiko tässä samanaikaisesti jokin johtamisoppien muutokset, vai sopeuduttiinko vain tähän muutokseen jotenkin vaistonvaraisesti?

KYLLÄ, RESURSSI- ja osaamislähtöiset näkökulmat olivat lyöneet itsensä läpi strategisena oppina Amerikassa. Hyvänä esimerkkinä tästä oli Prahaladin ja Hamelin (1990) Harvard Business Reviewissä julkaistu artikkeli ydinosaamisesta. Suomalaiset liikkeenjohtajat eivät välttämättä ymmärtäneet, mitä ydinosaamisella tarkoitetaan. Ydinosaamisen perusajatus oli juuri siinä, että divisioonien läpi pitää olla jotain yhteistä osaamista, joka on ylivoimaista ja vaikeasti matkittavissa. Tätä kautta tulee kilpailuetua, kun kartelleja ei saa olla.

Oliko Nokian valtava nousu menestykseen enemmän taitoa kuin tuuria vai päinvastoin?

KYLLÄ SIINÄ taitoa oli. Se perustui ensisijaisesti logistiikkaosaamiseen ja nopeaan reagointiin, jotta arvoketju

pystyttiin kokoamaan ja saamaan läpi-sujuvuus toimimaan. Sitä kautta se oli paperiteollisuuden sujuva kuvio, mutta se pantiin myös globaaliin arvoverkkoon toimimaan sillä tavalla, että reagoitiin ja ennakoitiin tiettyjä asioita, joissa oltiin nopeampia kuin muut.

Tavallaan siirrettiin tehtaan liukuhihna globaaliin ympäristöön ja paloiteltiin se sitten.

KYLLÄ. Tästä on hyviä tarinoita, kuinka ennakoitiin tiettyjen puhelinmallien kysyntää ja niiden erilaisten komponenttien tarvetta ja käytiin neuvottelemassa joitakin erityisdiilejä tiettyjen toimittajien kanssa.

Nokian valtteja olivat logistiikka ja johdon ”dream team”.

Miten sitten ”dream team”, johtotiimi - oliko sillä iso merkitys?

SILLÄ OLI ilman muuta erittäin iso merkitys. Heillä oli iso luottamus keskenään. He suostuivat siirtymään tehtävistä toisiin, jota kautta heille tuli ymmärrys yrityksen kokonaisuudesta, ja he eivät omassa johtotehtävässään alioptimoineet oman yksikkönsä menestymistä, koska he eivät tieneet, millä syklillä tulee tapahtumaan siirto seuraaviin tehtäviin.

He odottivat sitten, että he pääsevät eteenpäin ja että ylenemismahdollisuudet olivat olemassa.

KYLLÄHÄN SELLAINENKIN elementti siinä oli silloin kun Jorma Ollila oli jättämässä toimitusjohtajan tehtävän. Tyrkylähän oli useampiakin henkilöitä. Sitten kun alkoi kirkastua, kuka sieltä tulee valittua, niin jotkut lähtivät jo varhaisessa vaiheessa pois ja tekivät muita valintoja.

Siis tällainen dream team ei ole kestävä pitemmän päälle.

NIIN, OLI jossain määrin sattumaa, että se kasvu oli niin huimaava. Kaikki sitoutuivat siihen, ja sitten oli vielä kannustimet rakennettu sellaisiksi, että kannatti katsoa optioiden irtoamisen, ja he pysyivät siinä ihan viimeiseen saakka.

Sitten kävi niin kuin kävi, varsinkin Applen tultua markkinoille. Nokian kännykkäliiketoiminnan romahduselle on esitetty monenlaisia selityksiä kuten optio-ohjelmia, ylimielisyyttä, insinöörivetoisuutta ja siihen liittyvää asiakaslähtöisyyden puutetta, virheelisiä johtaja- ja strategiavalintoja jne. Sen sijaan kustannustehokkuudessa ei ollut puutteita. Mitä nostaisit päällimmäiseksi? Näetkö, että nämä ongelmat juontuivat jollakin tavalla yhtiön johtamiskulttuurista?

KYLLÄ MINÄ epäilen, että ohjelmistosaaminen oli se puute.

Nokian suurin kompastuskivi lienee ollut ohjelmistosaamisen puute.

Jorma Ollilahan on sanonut, että heillä oli tuhat henkilöä Piilaaksossa haastelemassa ohjelmistosaamisen tuulia, mutta sittenkään se ei onnistunut.

JOO, MUTTA se oli liian myöhäistä. Kaiken lisäksi sekä Suomessa että muualla Euroopassa ohjelmistosaaminen ei ollut riittävän laaja-alaista eikä ollut muuntunut yritystoiminnaksi. Kyllä Nokia yritti kaikkensa rakentamalla yliopistokontaktipintoja ja tutkijaverkostokuvioita. Tästä vastasi Nokian innovaatiojohtajana toiminut tri Erkki Ormala, mutta pienyritysten verkostojen kombinointi siihen omaan isoon tutkimuslaboratoriomaailmaan oli vaikeaa.

Oliko tässä mitään tekemistä sillä, että Nokia oli alun perin aika insinöörive-

METSÄTEOLLISUUS AJAUTUI AHDINKOON, KUN PAINETTU MEDIA ALKOI MENETTÄÄ MERKITYSTÄÄN UUSIEN ELEKTRONISTEN LAITTEIDEN ESIINMARSSIN MYÖTÄ.

toinen firma ja siis enemmän rautapuolen osaaja?

KYLLÄ MINÄ luulen heillä olleen se, että teknologian ydin on meidän omamme, ja muiden täytyy sopeutua siihen. Näinhän toisaalta myös Apple on tehnyt. Mutta Applen johtajalla Steve Jobsilla oli se, että hän oli itse kiertänyt eturintamassa, kun taas 2000-luvun vaihteessa Nokian ylin johto oli todennäköisesti aika kaukana siitä.

Eli se muuttui sitten aika hierarkkiseksi.

SE MUUTTUI hierarkkiseksi. Siellä oli erilaisia yksiköitä, joita välillä fuusioitiinkin yhteen. Venture-divisioona, jonka tarkoituksena oli kytkeä pienten kasvuyritysten osaamista Nokia-lähtöisiin ekosysteemeihin, lopetettiin.

Siis se, jonka tarkoituksena oli kytkeä nämä pienyritykset...

...NIIN, JONKA tehtävänä oli yrityksen sisältä kehittää uusia liiketoimintaideoita ja sitten olla kytköksissä pienyrityksiin. Sitten kun alettiin huomata, että nyt uudistuminen ei olekaan tarpeeksi nopeaa, niin ruvettiin ostamaan Navteqia ja muita tällaisia hirveän isoilla rahoilla.

Applen pääjohtaja Steve Jobs oli kiinni kehityksen eturintamassa, mutta Nokia kadotti tuntuman siihen ja muuttui hierarkkiseksi.

Mitä merkitystä oli optio-ohjelmilla? Niitähän on moitittu siitä, että ne toimivat tavallaan itseään vastaan, kun ne eivät kuitenkaan pitkäksi aikaa sitoutaneet.

KYLLÄ, KOSKA monet niistä Nokian johtajista sitten tietenkin vaurastuivat niin paljon, että heille ei ollut enää välttämätöntä olla töissä. He saattoivat siirtyä sijoittajiksi tai yritysenkeleiksi tai aloit-

taa muualla hallitustyöskentelykuvioita ja tällä tavalla päästä siitä rautahäkistä, jota ilmeisesti Ollila ylläpiti omalla hirtävällä panostuksellaan aamusta iltaan, ja sunnuntaikin oltiin töissä.

Applen tulo oli sitten yllätys. Sillähän on vähän erilainen toimintakulttuuri, eikö niin?

KYLLÄ. Se juuri lähtee tällaisesta eturintamatiimin hulluttelusta, että nyt keksitään jotain sellaista, mitä ei ole olemassa eikä kukaan voi kuvitellakaan.

Luodaan tuote tietämättä, haluavatko kuluttajat sitä. Luodaan sellainen tuote, jota kuluttajat alkavat haluta, vaikka sitä ei näy missään markkinatutkimuksissakaan. Minusta huvittava esimerkki on se, että Nokia luopui kosketusnäyttöjen kehittämisestä, koska asiakaskyselyt osoittivat, että ihmiset haluavat kännykkäänsä fyysisen näppäimistön. Varmaan se hölmö kysymys on ollut, että pitääkö kännykässä olla näppäimistö. ”Kyllä pitää olla.”[Naurua.]

EILEN OLI VTT:llä esitelmöitsijänä Etelä-Koreasta tullut innovaatiotutkija, ja hän sanoi, että Samsunginkin kosketusnäyttö oli alun perin ihan mahdoton. Sitä piti painaa niin voimakkaasti, että näyttöön tuli iso kuoppa. Nyt sitä vain vähän silotellaan.

Eikös Samsung ollut yhdessä vaiheessa lähes konkurssikypsä firma? Sitten joh-to vaihtui ja menestys alkoi siitä.

JOO. Hirveän nopeasti he pystyivät uudistamaan juuri kännykkäliiketoiminnan Galaxy-mallistoon.

Onko siellä tapahtunut joku johtamiskulttuurin muutos?

EN OSAA sanoa, mutta tämä kaveri kertoi, että kaikki haluavat näihin chaebol-yrityksiin, joita on ihan muutama. Ne ovat isoja konglomeraatteja, joissa on hyvät palkat ja erinomaiset muut edut

ja paljon älykkäitä ihmisiä, jotka ovat kouluttautuneet muualla kuin Etelä-Koreassa.

METSÄTEOLLISUUS MURHEENKRYYNINÄ Metsäteollisuus - vanha, perinteinen suomalainen teollisuudenala - on ollut Nokia-klusterin ohella toinen murheenkryyni viime aikoina. Sitä on arvosteltu kyvyttömyydestä uudistua. Onko sen tätä ennen koskaan varsinaisesti tarvinnutkaan uudistua? Vai onko sen varsinaisena metsäteollisuutena ollut mahdotonta uudistua Suomessa, kun tuotantoa on siirtynyt lähemmäs markkinoita ja halvempia raaka-aineita ja paperittomuus yleistyy niin kodeissa kuin liike-elämässäkin?

KYLLÄ UUDISTUMISEN vaikeus liittyy teknologiseen muutokseen. Metsäteollisuus kytkeytyi painettuun mediaan ja nimenomaan haluttiin erikoistua yhä laadukkaampiin painopaperituotteisiin, joissa tehtiin erittäin hyvää tutkimusta myös sen suhteen, miten kuluttaja kokee erityyppiset paperit. Mutta sitten tuli näitä uudenlaisia elektronisia laitteita - kirjanlukulaitteita ja median, myös sanomalehdistön saamista omalle lukulaitteelle - ja niin helpolla tavalla.

Ja Internetistä näkee kaikki uutiset.

JA INTERNETISTÄ näkee kaikki. Suomen metsäteollisuus ei ymmärtänyt, miksi Amerikassa erilaisten lehtien tilaajamäärät alkoivat vähentyä. Kun tappio- ja ylikapasiteettikierre alkoi iskeä, niin ei ollut enää riskipääomaa uusiin hankkeisiin. Ajateltiin vain, että kyllä nousukausi tulee, mutta se ei tullutkaan.

Eikö ole kovin tavallinen tarina, että kun on pitkään ollut menestystä kuten metsäteollisuudellakin Suomessa yli 100 vuotta, niin se jotenkin jähmettää - tai armeijatermejä käyttäen jäädään vanhoihin poteroihin?

JOO, TÄMÄ on osaamisansa. Suomalaiset olivat erilaisten teknologioiden

PITÄÄ HYVÄKSYÄ SE, ETTÄ YHDEKSÄN KYMMENESTÄ TUETTAVASTA UUDESTA YRITYKSESTÄ EPÄONNISTUU.

integraation osalta maailman huippua. Sitä korostivat myös Pöyryn ja Metson roolit sekä uusien paperilaatujen parantamisen ja prosessin hallinnan erilaiset kuviot. Ne olivat niin ylivoimaisia, että ajateltiin, että tällähän me pärjäämme vielä 20-30 vuotta siirtymättä uusille toimialoille tai uusiin tuotteisiin, joista oli paljon kuitenkin täälläkin ymmärrystä ja tietoa. Mutta ne olivat liikevaihdoltaan niin pieniä, että niistä luovuttiin.

YRITYSTEN TOIMINTATAVAT OVAT JÄLLEEN MUUTTUMASSA

Tulemme nyt Suomen vientiteollisuuden ajankohtaiseen tilanteeseen ja suoranaisen paradoksiin: erilaiset kilpailukykymittarit näyttävät hyviltä, mutta vienti ei ole elpynyt finanssi- ja eurokriiseistä sillä tavalla kuin esimerkiksi Ruotsissa tai Saksassa. Tämä voitaisiin Suomen osalta nähdä vain suhdanneongelman, so. kun maailmantalous lähtee kunnolla nousuun, niin kyllä suomalaisillekin tuotteille löytyy kysyntää. Menekö tämä ohi nopeasti tai muutamassa vuodessa?

KYLLÄ TUNTUU siltä, että globaalissa taloudessa on nyt aika pahoja tukoksia. Jos seuraa vain ihan mediakeskusteluja, niin tässä voi tulla vielä monia takaiskuja, jotka lykkäävät kasvun liikkeelleläähtöä. Ollaan hitaan kasvun vaiheessa, ja sen seurauksena suhdanteiden kautta ei ehkä olla nyt hoitamassa Suomen taloutta nousuun.

Eli pitäisi keksiä jotakin itse, millä tästä selvittää. Viennin vetoon ei sinänsä voi luottaa.

JOO, NÄIN on. Päänäkökohta on nyt siinä, että pitää ymmärtää arvoketjujen devertikalisoituvan. Ennen ajateltiin, että isot yritykset omistavat ja hoitavat vertikaalisesti pitkiä ketjuja ympäri maailmaa. Osittain ne hoitivat sen itse tai klusterivetoisuudella eli ne pakottivat alihankkijoita tulemaan oman tehtaan vierelle niin kuin Nokiakin teki. Mutta nyt läpi-

näkyvyys tässä globaalissa arvoketjussakin on Internetin kautta vahvistunut sillä tavalla, että pystytään ennakoimaan monenlaisia asioita läpinäkyvästi. Veturiyrityksen ei tarvitse itse omistaa tuotantolaitoksia, mutta se pystyy silti ohjaamaan tuotteiden saamista myyntiin sovituissa aikatauluissa.

Tärkein elementti tässä arvoketjun omistuksen eriytymisessä on se, että jos joku tuottaa jotakin komponenttia arvoketjun johonkin osaan, niin se palvelu, joka siihen liittyy, voi olla paljon arvokkaampi...

...esimerkiksi ohjelmisto-osaaminen...

...JA MONIA muita sellaisia räätälöityjä palveluja voi liittyä siihen tuotteeseen, että se jopa alkaa määrittää sitä, millä tavalla entinen veturiyritys lähtee toimimaan, kun se pystyy saamaan itselleen uudella tavalla tietyn palvelun, joka on pieni elementti siinä toiminnassa. Koska jokaisella asiakkaalla on hiukka erilainen arvoketju ja toimintatapa, niin kokonaispalvelua eli tarjoomaa voidaan kehittää eri tavalla eri asiakkaille. Tätä kautta syntyy uudentyyppinen liiketoiminta. "Inside Intel" on yksi hyvä esimerkki tästä, mutta autoteollisuudessa on monia sellaisia firmoja, jotka tuottavat kokoomahomman ytimen. Ne tuottavat teknologian, ja sitten sen ympärille rakentuu monia asioita. Tämä voi mennä sitten paljon pienempiin asioihin. Asiakaskohtainen räätälöinti palvelun kautta on se ydin, ja sitä voivat aivan pienetkin yritykset tehdä.

Liiketoiminnan painopiste on nyt siirtymässä pitkistä globaaleista arvo- ja tuotantoketjuista asiakaslähtöiseen räätälöintiin.

Onko Suomessa valmiuksia tällaiseen?

TÄSSÄ VAIHEESSA ei vielä ole ihan selvästi nähtävissä, missä se toiminta lähtisi

liikkeelle. Suomi on ollut kuitenkin niin suuryritysvetoinen. Nyt tavallaan eteenpäinmenon vipu olisi juuri tällaisissa uusissa yrityksissä, jotka ovat teknologia- ja tietointensiivisiä.

Tänään oli HS:ssa juttu Nokian irtisanomien henkilöiden perustamista yrityksistä. Nämäkö ovat sellaisia?

NIMENOMAAN. Suomessa on nyt paljon globaalista liiketoiminnasta kokeusta omaavia henkilöitä. He ovat olleet projekteissa, jotka on pantu poikki sen takia, että siinä ei nyt ole ollut Nokialle riittävää vipua, jotta kannattaisi jatkaa. Metsäteollisuudessa on ihan sama juttu. Siellä on ollut vaikka minkälaisia projektoituneita juttuja, mutta on päätetty, että tämä on liian pieni bisnes. 100 miljoonaa euroa ei ole mitään, ei kannata satsata siihen. Mutta siellä ovat olleet ne projektipäälliköt, jotka voisivat sitten viedä eteenpäin tämäntyyppistä juttua. Monet juuri tässä HS:n jutussa haastatellut kehuivat, että he saivat Tekesistä vähän rahaa.

Eikö Tekesiä ole paljon arvosteltu myös hudeista? Bioteknologia erityisesti.

NO ON, on, ja Sitra on ollut siinä mukana. Se oli tietenkin osittain Amerikasta siirretty hype, että tämä on nyt sitten se, joka luo uutta. Mutta se kestääkkin paljon kauemmin, ja sielläkin on valtavasti mahdollisuuksia. Mutta ne ovat juuri tällaisia, että yksi kymmenestä. Se on ihan Silicon Valleyn riskinottokuvion mukaista, että yksi kymmenestä vain onnistuu. Se täytyy hyväksyä. Jos ei epäonnistumistakaan hyväksytä, niin se luo juuri sellaisen kulttuurin, että no, ei tässä uskalla mitään yrittää.

SUOMALAINEN LIIKETOIMINTAOSAAMINEN ON PUUTTEELLISTA

Professori PERTTI HAAPARANTA (2013) on kiinnittänyt huomiota suomalaisyritysten kyvyttömyyteen myydä laadukkaita tuotteitaan. Hän on väittänyt, että

JATKOSSA SUOMELLE MENESTYSTÄ VOISI TUODA VERKOSTOITUMINEN OSAAMISINTENSIIVISEEN PALVELUTUOTOANTOON.

Suomen kilpailukykyongelma johtuu yritysjohton heikosta liiketoimintaosaamisesta, joka näkyy huonona kykynä uudistaa ja markkinoida tuotevalikoimaa. Tätä keskustelua on käyty nyt reilut puoli vuotta. Mielestäni yksi kiinnostavimmista kommenteista on ollut se, että Suomi on ollut liian kauan kiinni design-kulttuurissa - Alvar Aalto, Marimekko jne. - ja että suomalaisen tuotteen pitää olla tällainen design-tuote, jotta se pärjäisi maailmalla. Kun taas Ruotsi - Ikea, H & M jne. - tuottaa sitä mitä ihmiset haluavat arkipäivässään. Harvat haluavat käyttää arkipäivässään mitään huippumerkkituotteita. Ruotsalaiset ovat lähteneet liikkeelle ihan toisella tavalla.

KYLLÄ, MUTTA he modernisoivat silti sen, miltä se näyttää. Ikeankin tuotteissa näkyy modernismi, joka Pohjoismaissa on jo vanhaa perintöä, mutta se on hätkähdyttävää monissa muissa maissa, jotka ovat tottuneet muuhun, vanhoihin antiikkihuonekaluihin.

Joo, mutta niiden perusideahan on se, että ne ovat edullisia ja käytännöllisiä.

KYLLÄ. Hinta on se kilpailuetu, mutta siinä on myös sellaisia elementtejä, jotka erottavat ne muista tuotteista. Siinä on ikään kuin pohjoismainen design taustalla, mutta se ei ole se, millä myydään.

Kysymys on nyt siis se, onko Suomen viennin ajankohtaisella ongelmalla mitään tekemistä tämän osaamattomuuden kanssa. Tähän voitaisiin väittää vastaan, että miten se liiketoimintaosaaminen on muka nyt yhtäkkiä heikentynyt, ja siihen taas, että se osaaminen, mitä on ennen ollut, ei riitä enää muuttuneessa maailmassa.

SE ON ihan totta, että Suomessa on todella vähän kansainvälisesti kilpailukykyistä markkinointiosaamista. Arabia oli juuri vähän samanlainen kuin Alvar Aalto ja jotkut muut tällaiset design-yritykset, että niissä oli jotain erityistä. Fiskars ta-

voitteli sitä samaa, ja Marimekollakin on ollut vähän samanlainen idea, että se ei ole volyymi vaan tietty segmentti, joka toimii roolimallina muille, ja muut rupeavat matkimaan.

Mutta sitten jos ajatellaan metsäteollisuuttakin, niin nehan hoitivat markkinoinnin myyntiyhdistysten kautta. Yrityksissä ei ollut kovinkaan paljoa markkinointiosaamista, vaan se perustui dominoiviin kartelliratkaisuihin.

”Se on ihan totta, että Suomessa on todella vähän kansainvälisesti kilpailukykyistä markkinointiosaamista.”

Niin, ja sitten myytiin toisille yrityksille ulkomailla eikä kuluttajille.

JOO, BUSINESS-TO-BUSINESS. Suomessa ei kuluttajatuotepuolella ole ollut kännykkäbisneksen lisäksi merkittäviä läpimurtoja. Siinä mielessä on ihan ymmärrettävää, että tällainen markkinointi, myynti, bränding-kuvio... ei siinä Suomessa ole ollut osaamista. Ei se nyt ole ehkä kuitenkaan sitten se, mitä kautta tämä homma hoituisi. Nyt pitää mennä enemmänkin juuri tietointensiivisen palvelun kautta. Sitä ei välttämättä tarvitse brändätä, vaan se on sidoksissa henkilö- ja hotspot-tyyppisiin kuvioihin; pitää olla siellä, missä tietynlainen uutuus rakentuu. Verkostoituminen osaamisintensiiviseen kuvioon, ja sieltä voi tietenkin syntyä isommankin volyymin tuoteideoita.

Jos suomalaisessa liiketoimintaosaamisessa on vakavia puutteita, niin johtuvatko ne kansanluonteesta, kulttuurista, markkinoinnin koulutuksesta vai mistä?

KYLLÄ TÄSSÄ on kulttuurisia elementtejä. Eiväthän suomalaiset ole hirveän hyviä viestimään. Ei synny hyvää tarinaa. Kalevala on hyvä tarina. Siellä oli

jokaisella roolihahmolla tietty sanoma, mutta sellaista isoa tarinaa ei ole tahtonut oikein syntyä.

**KVARTAALIKAPITALISMISTA TAKAISIN
PITKÄJÄNTEISYYTEEN**

Mikä on ollut ns. kvartaalikapitalismin vaikutus suomalaisiin suuryhtiöihin? Sehän tuli meille aika myöhään.

KYLLÄ, SEHÄN on aika viimeaikainen juttu. Tein mm. Ahlströmissä 10 vuotta sitten tutkimusta heidän kansainvälistymisestään ja haastattelin liikkeenjohtajia, jotka olivat jo eläkkeelläkin. He sanoivat, että tällaisessa sukuyhtiössä oli hyvin siivistynyt johtamismalli. Annettiin tilaa ja koulutettiin uutta sukupolvea ja tavallaan sitoutettiin heitä siihen. Niinhän perheyrietyksetkin sanovat, että meidän kvartaalimme on 25 vuotta.

Kone esimerkiksi.

NIIN, TAVALLAAN. Siellä menee nyt kolmas sukupolvi, ja monet ylläpitävät sukuyhdistyksiä ja erilaisia tapoja siirtää kokemusta ja ylläpitää hallitussammattilaisosaamista, vaikka ihmiset voivat olla lääkäreitä tai muita koulutustaustaltaan.

Kyllähän kvartaalikapitalismissa on vakavia ongelmia ja puutteita. Sen vaikutukset koetaan negatiivisena sokkina, varsinkin kun ne ovat tulleet Suomeen aika yhtäkkiä. Mutta joissakin muissa maissa siihen on totuttu ja myös rakennettu erilaisia kannustinjärjestelmiä, joihin ei liity ylilyöntejä. No, varmaan finanssimarkkinoilla on ollut ylilyönnejäkin, että on otettu ylisuuria riskejä ja tehty kauheita tappioita. Kun kaikki sekin tulee tänne tiedoksi, niin kyllähän se luo kriittisen asenteen kvartaalitalouteen.

Yleensäkin juuri tällainen johtaminen, joka perustuu mittareihin, jotka eivät mittaa oikeita asioita, on tosi vaarallinen toimintatapa verrattuna sellaiseen yrityskulttuuriin, jossa on yhteiskuntavastuu-

VALTION ON HYVÄ MENNÄ MUKAAN MONIIN INFRASTRUKTUURIHANKKEISIIN.

ta, henkilöstövastuuta ja mahdollisesti pitkiä perinteitä.

Pitkäjänteistä kehittämistä kaivattaisiin.

KYLLÄ, SEKÄ asiakassuhteisiin että henkilöstöön ja yleensä sidosryhmiin. Jos ajattelee sidosryhmätoimintatapaa, joka on ollut Pohjoismaille aika tyypillinen varsinkin suljetun talouden mallissa, niin kyllähän siihen liittyy hyvin paljon etuja ja ominaisuuksia, jotka on aikaansaatu julkisen sektorin kautta. Kun paternalistisesta järjestelmästä alettiin luopua 1960-luvulla, niin vastuut siirrettiin kunnille ja valtiolle, verotusta kiristettiin ja luotiin hyvinvointivaltio. Se on nyt sitten se, jonka varassa Pohjoismaat pärjäävät tässä maailman hässäkässä.

Hyvinvointivaltio auttaa Pohjoismaiden kansalaisia pärjäämään nykymaailmassa.

Aivan. Mutta on myös ollut paljon sellaisia puheenvuoroja, että vaaditaan valtion tiukempaa väliintuloa, esimerkiksi vaikkapa telakkateollisuus, mutta monissa muissakin yhteyksissä on ehdotettu, että valtion pitäisi ottaa taas isompi rooli tässä kriisissä. Valtionyhtiöiden oletetaan tai vaaditaan toimivan toisin kuin yksityisten yhtiöiden. Onko tämä kuitenkin vain kaipuuta aikaan, joka ei ole enää tätä päivää, kun globaalisaatio on tässä vaiheessa?

TÄMÄ ON ideologinen kysymys. Toisen puoli on juuri se, millä aikajänteellä joku toimintatapa on järkevä. Kyllä monet infrastruktuuriin liittyvät asiat ovat sellaisia, että siellä on pitkäjänteisiä mahdollisuuksia myös liiketoimintaan. Mutta on monia toimialoja, joilla ei missään tapauksessa valtiojohtoinen systeemi toimi edes osaomistuksena, koska se johtaa siihen, että pörssiyrityksenkään osakkeisiin ei kukaan halua sijoittaa ra-

haa, kun siellä voi olla yksi liian iso ja dominoiva omistaja. Se johtaa siihen, että markkina-arvo ei vastaa todellista potentiaalia.

Voitko mainita esimerkkejä tällaisesta rajankäynnistä? Miten esimerkiksi kaivosteollisuus?

JOO, KAIVOSTEOLLISUUS on juuri sellainen. Talvivaara on oikein hyvä esimerkki ja joka päivä uutisissa. Nyt valtio-omistajan edustajat pitävät kieltä keskellä suuta, koska mitä enemmän he sanovat, että me tulemme mukaan, niin sitä enemmän sitten taas voi olla, että jotkut vetäytyvät. Varma, Ilmarinen ja ketä siellä nyt on, myyvät omistusosuuksiaan. Mutta voi olla, että jos valtio sanoisi, että me tulemme joka tapauksessa sijoittamaan tähän tietyn summan, jotta ympäristöasiat tulevat hoidetuiksi eivätkä ne jää keskeneräisiksi, niin monet voisivat taas sitoutua siihen edelleenkin.

Voisi kuvitella, että asuntorakentamisessa on vähän sama tilanne.

ASUNTORAKENTAMISESSA VOISI olla ihan sama. Kyllä minä olen sitä mieltä, että valtion ja julkisen sektorin on hyvä olla myös omilla rahoitusinstrumenteillaan näissä mukana, varsinkin jos esimerkiksi lainaa saadaan verraten edullisella korolla. Silloin kun pysytään EU-sääntöjen puitteissa eli että velkataakka ei ole bkt:sta liian iso haukkaus, niin tätäkin kautta taloutta voi kyllä aktivoida. Vastakkain ovat joko elvytyspolitiikka tai kurinalaistaminen.

Yksi perinteinen suomalainen ongelma on ollut se, että pääomapolusta johtuen on jouduttu vaikeuksiin investointien osalta. Aikaisemminhan se aiheutti ulkomaista velkaantumista. Nyt on todettu, että Suomessa on erittäin vähän ulkomaisia investointeja verrattuna moniin muihin vastaavanlaisiin maihin. Miksi mielestäsi Suomi ei ole onnistunut kovin hyvin houkuttelemaan

ulkomaisia investointeja? Onko sitten mitään muuta kuin vaikea kieli ja kylmä ilmasto - sellaisia tekijöitä suomalaisessa yritysmaailmassa, jotka eivät houkuttele?

JOS AJATTELEE niitä länsieurooppalaisia maita, joihin sijoituksia on tullut, niin niissä on hirveän isot verokannustimet. Veroeduilla houkutellessaan Irlantiin, ja nyt Hollannista on tullut aikamoisia uutisia, mitä ei oikein tahdo uskoakaan, että sellainen protestanttinen ja kalvinistinen maa on tällaisessa kuviossa mukana. Luxemburg, Liechtenstein... finanssi-instrumentit on niiden kautta hoidettu.

Onhan tänne tullut Google, ja Microsoft osti kännykkäliiketoiminnan ja on tietyllä tavalla sitoutunut pitämään sitä täällä. Se on nyt tietenkin täällä olevasta organisaatiosta kiinni, pystyvätkö ne tuottamaan sellaisia tuotteita, mitä Microsoft haluaa, niin kuin esimerkiksi tablettitietokoneita. Siitähän voi tulla aivan valtava juttu. Eihän niitä täällä tehdä, mutta uudistumistyö voidaan eri sukupolvien osalta toteuttaa täällä.

Kyllä tänne on sinänsä varmasti tulos- ja myös tuotekehityskuviota, kun uudet teknologiavetoiset kasvuyritykset lähtevät liikkeelle ja niitä ruvetaan ostamaan. Sitten ne pidetään osittain täällä, ainakin yksi tukijalka.

SUOMALAISTEN YRITYSTEN MENESTYSTEKIJÄT

Onko suomalaisen yritysmaailman viimeaikaisissa menestystarinoissa mitään selviä yhteisiä piirteitä - jos ajatellaan vaikkapa Konetta ja peliyhtiöitä?

KONE ON rakentanut tätä kuviota hyvin vahvasti samalla lailla kuin Nokia ja metsäteollisuus oman tutkimus- ja kehitystyökuvionsa kautta. Kun he lähtivät viemään sitä Saksan yksikköön, niin saksalaisille insinööreille sopeutuminen suomalaisten kehittämään yliveritaiseen teknologiaan oli vaikeaa.



Ilmeisesti Matti Alahuhta on ollut Koneelle hyvä johtaja.

ERITTÄIN HYVÄ johtaja.

Hän on tuonut Nokia-osaamista sinne.

NO, NOKIA-OSAAMISTA ja olen kuunnellut hänen esityksiään, kun Kone on partneriyritys Kauppiksen CEMS-ohjelman kanssa. Kerta kaikkiaan hän on sisäistänyt uusimmat strategiaopit ja osallistavan johtamisen hienolla tavalla. Ja kun hän on edelleenkin IMD:n hallituksessa mukana, niin hän on pysynyt jatkuvasti uusimpien strategiaoppien taajuuksilla.

Koneen Matti Alahuhta on sisäistänyt uusimmat strategiaopit.

Onko Koneessa ei-hierarkkinen organisaatio nykyään?

ON. SIELLÄ on esimerkiksi ”Kone Way”-toimintatapa. Joka vuosi he rakentavat tiettyjä projekteja, joista mietitään, tuleeko niistä Koneen toimintatapa. Siellä annetaan sisäiselle yrittäjälle mandaatti rakentaa ”Kone Way” ja hommata siihen kaikki palaset. Siellä on projektihallinto omanaan ja sitä kautta he johtavat projekteja.

Onko muissa yrityksissä tällaista vastaavanlaista?

EN OLE kuullut, että näin iso yritys mylläisi sitä hommaa niin monella tavalla kuin he tekevät. Myös henkilöstöhallinto ja -johto on todella varpaillaan moneen suuntaan. CEMS-ohjelma, joka on kansainvälisille ja meidän opiskelijoillemme kohdennettu, tarjoaa partneriyrityksille tilaisuuksia esittäytyä lahjakkaille opiskelijoille, joita heillä on tarkoitus rekrytoida ympäri maailmaa. Kone käyttää tätäkin kanavaa hyväkseen. Tarve voi olla jossain Brasiliassa, Kiinassa tai Intiassa.

Meillä olikin jo puhetta pienistä yrityksistä. Niiden toimintatavat ovat varmaan erilaisia, ja menestyvä pelifirma Supercell ei taida olla mikään poikkeus.

EI. SE LÄHTEE juuri siitä, että on sellainen tunteen palo siinä mukana: tämä

YRITYSJOHTAJIEN KORKEAT PALKAT JA NIIDEN ISOT KOROTUKSET ETÄÄNNYTTÄVÄT HEITÄ MUUSTA HENKILÖKUNNASTA JA KANSALAISYHTEISKUNNAN ARVOISTA.

on se, mitä haluan tehdä seuraavat kolme vuotta ja nyt painetaan täysillä. Jos menee pieleen, niin on joku riskinjakotapa - joko eropaketti tai Tekes-raha tai joku sellainen - että tehdään tietty vaihe ja sitten katsotaan, mitä sen jälkeen tehdään.

Eikö olekin niin, että korkean tulotason maissa on suhteellisen vähän yrittäjiä? Heitä on paljon sellaisissa maissa, joissa työllistyminen on muuten paljon vaikeampaa kuin meillä. Kuitenkin yrittäjyyttä halutaan monin keinoin edistää. Pitäisikö ennemminkin huolehtia suur-yritysten toimintaedellytyksistä?

KYLLÄ SUURYRITYSTENKIN menestymisen ehto on se, että on olemassa pohi-
näsiinä ympärillä. Suomalaiset suuryritykset ovat uudistuneet sitä kautta, että ne ovat ostaneet pieniä yrityksiä ja integroineet osaamisen itseensä ja sitä kautta tehneet siirtymiä arvoketjussa ja toimialoittain. Suomen liiketoimintajärjestelmän uudistumisen uusi vaihe perustuu ilman muuta yrittäjyyteen, pienyrityksiin ja asiantuntijayrittäjyyteen. Se on aivan erilaista kuin maalaisyhteiskunnan yrittäjyys, jossa sinänsä tehtiin vuoden eri ajankohtina erilaista työtä - maanviljelyä, metsänhoitoa ja erilaisia muita kuvioita. Työaika ikään kuin myytiin ulos, ja se oli ehkä selviytymistä. Jotkut pärjäsivät siinä hyvin. Mutta nyt on kysymys siitä, miten oman osaamisen pystyy verkostoitumisen kautta kombinoimaan niin merkittäväksi, että siitä maksetaan. Ja sitten jokaisesta toimeksiannosta oppii niin, että siitä tulee aina jokaiselle asiakkaalle joku uusi juttu. Eli tällainen konsultoiva toimintatapa tietointensivisessä globaalissa verkostossa, jossa maailma on avoin.

Onko Aalto-yliopisto orientoitunut tällä tavalla? Eikö Suomen vika ole aikaisemmin ollut se, että yliopistojen ympärille on syntynyt liian vähän yritystoimintaa?

KYLLÄ, MUTTA koko toimintaympäristö oli sellainen, että lahjakkaat henkilöt hakeutuivat ydinyrityksiin ja etsivät sitä kautta hierarkkista uraa. Nyt se on ohi, koska yritysten toimialojen uudistumisykli on mennyt sellaiseksi, että sieltä katoaa tietyt toimialat ja toimintatavat ja tulee uusia, joiden varassa pitää toimia. Sekä tuotteiden että palvelujen elinkaarri on lyhentynyt niin paljon, että pitää kombinoimalla rakentaa uusia tuotteita ja palveluja ja sitten taas siitä oppia uutta ja tehdä siirtymiä.

Useita kertoja työuran aikana.

USEITA KERTOJA työuran aikana, ja niin kuin Tanskassa, missä vaalittiin työmarkkinoiden joustavuutta ja työn-
tekijän turvallisuutta (ns. flexicurity). Esimerkiksi valtio maksoi neljän vuoden tutkinto-opiskelulle tukea. Siellä on todella lukematon määrä henkilöitä, jotka ovat vaihtaneet ammattia, mutta samalla he ovat insinööritutkinnon päälle lukeneet jotain muuta ja sitten pystyneet kombinoimaan niitä ja heistä on tullut konsultteja globaaleissa arvooverkoissa. Siihen suuntaan meillä pitäisi mennä ja meillä on mahdollisuus siihen, mutta kyllä se vaatii tätä hyvinvointivaltiota. Jaetaan riskiä yksilöiden kanssa, ei suur-yritysten kanssa.

Se vaatii jonkin verran aikaa.

KYLLÄ, MUTTA kyllähän siihenkin instrumentteja on. Yksilökohtainen riskinjako ei vaadi niin hirveän paljon kuin investointi johonkin infrastruktuuriin tai kaivoksiin. Se on paljon isompi riski kuin tällainen sirpaloitunut.

Median ja nettikansan raivo kohdistuu nyt yritysjohtajien suuriin palkkoihin ja palkkioihin. Mitä mieltä olet niistä?

SUOMALAISTEN SUURYRITYSTEN johtajien palkat ja palkkiot alkoivat nousta, kun ne kansainvälistyivät ja lisätautuivat ulkomaisiin pörssiin. Samalla niiden hallitukseen valittiin kokeneita

suomalaisia ja ulkomaalaisia johtajia, joilla itsellään oli tai oli ollut erittäin korkeat palkat ja palkkiot. Heille oli varsin luonnollista hyväksyä esityksiä, joissa esitettiin vuosittain merkittäviä korotuksia johtajien palkkioihin ja palkkioihin. Tämän seurauksena tuloerot kansallisesti tarkasteltuna kasvoivat merkittäviksi.

”Suomen liiketoimintajärjestelmän uudistumisen uusi vaihe perustuu ilman muuta yrittäjyyteen, pienyrityksiin ja asiantuntijayrittäjyyteen.”

Progressiivisen verotuksen johdosta korkeista palkoista koituu hyötyä myös hyvinvointivaltion ylläpitämiseen, mutta korkeat palkat voivat myös eriyttää johdon kokemusmaailman yrityksen muun henkilökunnan kokemusmaailmasta ja kansalaisyhteiskunnan omaksumista arvoista. Suuret palkankorotukset vaikeuttavat myös työehtosopimusneuvotteluja silloin, kun työntekijöiltä vaaditaan pidättäytymistä reaalipalkkojen korotuksista. Yritysten yhteiskuntavastuun kannalta olisi tärkeää, että johdon palkitseminen pysyy kansalaisyhteiskunnan hyväksymien arvostusten mukaisina. ■

Kirjallisuus

HAAPARANTA, P. (2013), Suomen kilpailukykyongelma johtuu yritysjohtajien heikosta liiketoimintaosaamisesta, *Talous&Yhteiskunta*, 41:1, 2-11.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, 68:3, 79-91. University Press.