

KAINUUN KASVUPOLKU

Yrittäjän haastava tie

Kimmo Nikkanen

Aki Savolainen



KAINUUN KASVUPOLKU

Yrittäjän haastava tie

Kimmo Nikkanen, Aki Savolainen
Kajaanin ammattikorkeakoulu

© 2015

Kajaanin ammattikorkeakoulu
Kimmo Nikkanen, Aki Savolainen

Kainuun kasvupolku – Yrittäjän haastava tie

Kajaanin ammattikorkeakoulu
PL 52, Ketunpolku 3
87101 KAJAANI
puh (08) 618 991
kajaanin.amk@kamk.fi

ISBN 978-952-9853-72-4

ISSN 1458-9176

Julkaisusarja C 3



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU

Esipuhe	10
LUKU 1: YRITTÄJÄT KERTOVAT	16
Atte Haataja	18
Urheilijasta yrittäjäksi	18
OVK Sports ja HighRoller	18
Vaihtelua ja monipuolista tekemistä	20
Isommilta epäonnistumisilta on välttytty	21
Panostetaan laatuun	22
Suomessa ihan hyvät tukipalvelut yrityksille	22
Kansainväliseen menestykseen	23
Tuomas Kaakinen	25
Valokuvaaja	25
Nostalgia on Nocturnen valokuvien yhdistävä tekijä	26
Pitää tietää mitä haluaa	27
Seuraava kirja työn alla	28
Kyösti Koskela	31
Monipuolisesta taustasta ihmisen mittaamiseen	31
Yrityksen perustaminen pelitestauksen ympärille	33
On tärkeää tutustua oikeisiin ihmisiin	34
Onnistumiset oikeassa paikassa	35
Kotipaikalla on merkitystä	36

Suomessa voitaisiin monin tavoin edelleen kehittää yrittäjyyden tukipalveluita	36
Selvät sävelet eteenpäin	37
Tuomas Laatikainen.....	39
Yrittäjyys vei mennessään	39
Halu luoda uutta ja olla maailman paras.....	40
Onnistumisia ja epäonnistumisia	42
Alueella tarvitaan uusia innovaatioita	43
Kainuusta ja Suomesta on päästävä maailmalle.....	44
Sarjayrittäjyyden alku.....	45
Leili Mård.....	47
Valmiutta tarttua ja toteuttaa asioita	47
Tie Kajability osuuskunnan puheenjohtajaksi	48
Teorian ja käytännön yhdistäminen	49
Onnistumisen kokemuksia	50
Ihminen ei elä pelkästään elintarvikkeista	51
Katse tuloksiin eikä tekemiseen	51
Omille unelmille olisi hyvä aina jättää tilaa	52
Veli-Matti Nurkkala.....	55
Urheilutaustan, liikunnan ja työn yhdistäminen.....	55
Myyntiin kannattaa satsata	57
Pitäisi pystyä tunnistamaan helmet	59
Se inspiroi, kun saamme hymyn ihmisten kasvoille	60

Lauri Nyman	62
Olen aina ollut luonteeltani yrittäjä	62
Nyt on aika ottaa revanssi yrittäjyydessä.....	63
Muiden virheistä pitää oppia	63
Millaisia onnistumisia ja epäonnistumisia olet kokenut yrittäjänä?	65
Turha meidän on täällä hieroa toistemme hartioita	65
Suomessa on liian kallista	66
Nina Ojanen.....	69
Yrittäjyys ei ole aina ruusuilla tanssimista.....	69
Kajability oppimisalustana	70
Ura personal trainerinä	70
Kasvaminen yrittäjyyteen.....	71
Oman työnsä hinnoittelemista on pitänyt opetella	73
Kuinkas kokemusta voi saada jos sitä ei voi missään kehittää	73
Ville Rautiainen.....	77
Uuden teknologian hyödyntäminen	77
Myynnin merkitystä ei voi liikaa korostaa.....	78
Varo, että sinulla ei jää "mustapekka" käteen!.....	79
Uusien innovaatioiden hyödyntämistä ja hyvää pöhinää tarvitaan	80

Marja-Leena Tuhkanen.....	85
Markkinatarpeen täyttäminen	85
Dremed-tuotteet	86
Mitä olet oppinut yrittämisestä?.....	86
Millaisia onnistumisia ja epäonnistumisia olet kokenut yrittäjänä?	88
Kainuussa hyvää yhteishenkeä	89
LUKU 2: Kirjallisuuskatsaus - mitä asiantuntijat sanovat?	92
Funky Business. pelin henki – käytä päätäsi.	93
Teknistaloudellinen yhdenvertaisuus	93
Tervetuloa nörttilään.....	94
Lisää, lisää, lisää	95
Kapea, ontto vai kohdistunut keskittyminen	97
Asiakkaan unohtaminen ja kuuleminen samanaikaisesti	98
Takapuoli kohti asiakasta?	99
Myös kaaosta tarvitaan	99
Jos et nauti siitä mitä teet, älä tee sitä ollenkaan.....	100
Miten monta kertaa työntekijäsi nauravat päivässä?	101
Maine, menestystekijä	104
Millä yrityksellä on varaa olla huonomaineinen?	104
11 syytä hyvään maineeseen	105
Moniulotteinen maine	106
Maine on muutakin kuin mielikuvia	106
Maineenhallinta ei ole vain viestintää	107

Asiakkuuden arvon lähteillä.....	110
Asiakkuuden johtamisen osa-alueet	110
Älykäs organisaatio	114
Tuloksen tekevät aina loppujen lopulta ihmiset	114
Älykkään organisaation ja avoimen kehittämismallin yhtymäkohtia	117
Kaiken takana on oma innostus.....	117
Tiedon jakamisen merkitys	121
Verkostomainen organisaatorakenne	123
Vapaaehtoisena ihanneorganisaatiossa	125
Hyvästä paras - Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät?	128
Hyvä on parhaan vihollinen	128
Viidennen tason johtaja/johtajat.....	129
Rekrytoinnissa onnistuminen	129
Realiteettien kohtaaminen	129
Siilikonsepti.....	130
Kurinalaisuuden kulttuuri.....	130
Tarkkaan valitun teknologian urauurtava soveltaminen ..	131
LUKU 3: Strategia ja strateginen johtaminen	134
Strategiaan liittyviä määritelmiä	135
Strateginen ajattelu	135
Visio, missio, strategia.....	138
Strateginen johtaminen.....	148

Strategianäkemyksen muutos liiketoimintaympäristön muuttuessa .	153
Kilpailuedun saavuttaminen erilaisista strategisista näkökulmista lähtien	158
Strateginen päätöksenteko	172
Strateginen johtajuus.....	176
Analyysit pohjana strategiselle johtamiselle	181
Strategian toteuttaminen.....	188
Kirjoittajat	195

MITEN ERILAISISTA TAUSTOISTA TULLAAN YRITTÄJÄKSI?
MINKÄLAISIA ONNISTUMISIA JA EPÄONNISTUMISIA
YRITTÄJYYDESSÄ VOI TAPAHTUA? MIKSI JOKU YRITTÄJÄ JA
HÄNEN YRITYSIDEANSA PÄRJÄÄ TOISTA PAREMMIN? MIKSI JOKU
YRITYS KESTÄÄ KAUANKIN PAKKASTA JA VIIMAA JA SITTE
LÖYTÄÄ KASVUN, KUN TAAS TOINEN YRITYS LAKASTUU PARISSA
VUODESSA? MITÄ MENESTYKSEEN VAADITAAN, MITÄ SE VAATII
YRITTÄJÄLTÄ JA YRITYKSEN TYÖNTEKIJÖILTÄ? MIKÄ ON
YRITYSTOIMINNAN MENESTYSRESEPTI? NÄMÄ KYSYMYKSET
OLIVAT PONTIMENA TÄMÄN KIRJAN KIRJOITTAMISEEN.

Tämän kirjan sisältöjä pohdittiin ensimmäisen kerran 16.10.2014
Liiketoiminta- ja innovaatioboosteri ESR-hankkeen ohjausryhmässä
Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Pääkysymyksenä oli, kuinka lähestyä
innovaatiotoiminnan ja yrittäjyyden asiaa siten, että kirjasta ei tulisi
aivan pelkästään – kuiva – tietokirja? Yrittäjyydestä on kirjoitettu jo
varsin runsaasti, joten nyt haluttiin tutkimustiedon oheen myös
muunlaista näkökulmaa.

Ohjausryhmä päätyi siihen, että olisi hyvä tarjota innovaatioitaan
työstäville ja yrittäjyyttään aloittaville henkilöille vertaistukea
vastaavassa tilanteessa olleiden sekä jo pidempään yrittäneiden
henkilöiden kokemuksista. Ohjausryhmä ideoi seuraavia näkökulmia:
Miten tutkijana aiemmin toiminut henkilö on ryhtynyt yrittäjäksi? Miten
opiskelija on alkanut yrittäjäksi? Miten yrittäjä on käynnistänyt uuden
spin-off -hankkeen? Miten jonkin yrityksen työntekijä on lähtenyt
yrittäjäksi? Minkälaisen tien on kulkenut keksijä, joka on ryhtynyt

yrittäjäksi? Näiden lisäksi koettiin hyvänä tuoda esiin myös asiantuntijoiden mielipiteitä ja rohkaista innovaatiotoiminnasta ja yrittäjyydestä kiinnostuneita henkilöitä asiantuntijatiedon lähteille.

Ohjausryhmän jäsenet olivat Heli Itkonen (KAMK), Outi Laatikainen (Measurepolis Development Oy), Anne Määttä (KAMK), Juha Elf, (Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus), Jani Jokitalo (Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus), Markku Karppinen (KAMK), Risto Oikari (CEMIS), Asko Suutari (Kainuun työ- ja elinkeinotoimisto), Tuomo Tahvanainen (Kainuun Etu Oy), Pauli Tervonen (Kainuun ELY-keskus) ja rahoittajan edustajana toimi Verna Mustonen (Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus).

Näillä evästyksillä kirjoittajat Kimmo ja Aki lähtivät työhön. Akin työtä tässä kirjassa ovat luvun 1 haastattelut. Aki haastatteli kymmentä kirjoittajien valitsemaa henkilöä, purki haastattelut ja kirjoitti ne puhtaaksi. Kimmo luki viisi yrityskirjaa ja teki näistä lukuun 2 koosteet, kirjallisuuskatsaukset, perehtyi syvällisesti strategiaan ja strategiseen johtamiseen ja kirjoitti luvun 3. Kimmo myös taittoi tämän kirjan, kirjoitti esipuheen ja toimi Liiketoiminta- ja innovaatioboosteri ESR-hankkeen projektipäällikkönä. Kirjoittajat keksivät yhdessä nimen. Valokuvaaja Tuomas Kaakiselta saatiin lupa käyttää kannen valokuvaa.

Lukuun 1 Akin haastattelemista henkilöistä suurin osa on yrittäjiä, mutta mukana on myös yrittäjämäisesti toimivia ammattilaisia. Mukaan on saatu kaikki ohjausryhmän ideoimat näkökulmat, ja on nuorta ja on pitkänlinjan yrittäjyyttä. Aki meni kysymään näiltä henkilöiltä heidän taustaansa, mitä he ajattelevat yrittäjyydestä, minkälaisia onnistumisia ja epäonnistumisia he ovat kohdanneet sekä Kainuuseen liittyen, mitä pitäisi tehdä, että alueemme ei kuihtuisi. Kirjoittajien mielestä erityisen silmiinpistävää luvussa 1 on, miten näiden kaikkien haastateltujen henkilöiden asenne työhönsä ja omaan itseensä on jotenkin niin avoimen rehellinen ja suora. Ja miten optimistisesti he uskaltavat elämässään edetä.

Vastoinikäymiset näyttävät vain vahvistaneen heitä. Eikä yrittäjyys ole heille ainoa tie, vaan näköjään välillä voi olla työntekijä ja välillä yrittäjä tai sitten toimia oman toimen ohessa yrittäjänä.

Kimmo teki lukuun 2 koosteet viidestä eri yrittäjyyskirjasta. Kirjat ovat: 1) Funky Business. pelin henki – käytä päätäsi, 2) Maine, menestystekijä, 3) Asiakkuuden arvon lähteillä, 4) Kohti älykästä organisaatiota ja 5) Hyvästä paras - Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Näiden koosteiden tarkoitus on tarjota lukijoille mahdollisuus tutustua aihepiiriin ns. koviin teoksiin ja aktivoida lukijoita perehtymään kirjallisuuteen. Nämä kaikki kirjat ovat sellaisia kirjoja, jotka yrittäjien ja yrittäjäksi ryhtyvien kannattaisi lukea. Kirjojen valinta oli aluksi hyvin hankalaa, sillä hyvää kirjallisuutta on todella paljon. "Ottaisinko tähän sen ja sen vai painottaisinko sitä ja sitä?" Lopulta kirjoittaja päätti valita omasta kirjajuhllystään ne kirjat jotka ovat aiheuttaneet hänessä ns. ahaa-elämyksiä, uutta ajattelua ja positiivista hyrinää: sellaisia kirjoja, jotka innostavat ja joihin tulee jatkuvasti palattua. Myös Sinisen meren strategia (W. Chan Kim, Renée Mauborgne) kuuluu tällaisiin kirjoihin, mutta koska koko 3. luku on strategiaan liittyvää pohdintaa, kirjoittaja jätti tämän kirjan koosteen pois 2. luvusta. Älykäs organisaatio –kirjan uudelleen lukeminen sai kirjoittajan innostumaan lukemaan myös Alderferia, Perensiä, Sengeä ja niin edelleen. Niinpä kyseisen kirjan koosteesta tuli hieman muita koosteita pohdiskelevampi.

Innovatiivisuuden, osaamisen ja strategian merkitys korostuu yhä enemmän suomalaisissa yrityksissä. Kimmo paneutuu tähän aihe-alueeseen luvussa 3. Luvussa käsitellään strategiaa ja siihen liittyviä tekijöitä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Kirjoittaja on halunnut tuoda yrittäjien käyttöön tiiviin paketin tutkijoiden löydöksiä, lähestymismalleja ja kristallisoitua tietoa strategian muodostamiseen liittyvistä ilmiöistä. Luvussa käydään aluksi läpi erilaisia strategisen ajattelun, strategian ja strategisen johtamisen määritelmiä. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten käsitys strategiasta ja strategisesta

johtamisesta on muuttunut liiketoimintaympäristön muuttuessa.

Sitten käsitellään kilpailuedun saavuttamista ja strategista päätöksentekoa, johon liittyy myös olennaisena osana strateginen johtajuus. Tässä osassa kirjoittaja erityisesti pohtii, minkälaisia vaatimuksia tämän päivän liiketoimintaympäristö asettaa strategiselle johtamiselle.

Lopuksi luvussa luodaan katsaus analyysihin strategiatyön välineenä, strategian toteuttamiseen käytännössä sekä siihen, millaisia ongelmia toteuttamiseen voi liittyä.

Nykyaikainen liiketoimintaympäristö on globaali, kompleksinen, jatkuvasti muuttuva – ja vaatii myös työntekijöiltä monenlaisten osaamisten hallintaa.

Tekesin vastikään julkaistu MEADOW-tutkimus kritisoi suomalaisia yrityksiä puutteellisesta innovatiivisuudesta. Tutkimuksen mukaan vain joka viides yritys on innovatiivinen. Tutkimusta varten haastateltiin 1500 työnantajaa ja 1700 työntekijää. Työnantajahaastattelujen perusteella organisaatiot jaettiin innovatiivisuutensa mukaan neljään ryhmään: Ensimmäisen ryhmän muodostivat ne, jotka olivat kehittäneet viimeisen kahden vuoden aikana markkinoille uuden tai merkittävästi parannellun tuotteen tai palvelun. Toiseen ryhmään luettiin organisaatiot, jotka olivat ryhtyneet tuottamaan sellaista tuotetta tai palvelua, jota eivät olleet aiemmin tarjonneet, mutta joka ei ollut uusi markkinoilla. Kolmantena ryhmänä olivat organisaatiot, jotka eivät olleet kehittäneet tällaisia tuotteita tai palveluja, mutta jotka olivat joko parantaneet tuotantoprosesseja tai ottaneet käyttöön uusia tai paranneltuja markkinointimenetelmiä tai liiketoimintainnovaatioita. Neljännen ryhmän muodostivat ne, jotka eivät olleet tehneet mitään näistä viimeisen kahden vuoden aikana.

Tutkimuksen mukaan innovatiivisuus on selvästi suurinta tieto-intensiivisessä teollisuudessa (esim. kemian teollisuus, sähkö- ja

elektroniikkateollisuus sekä koneiden ja laitteiden valmistus).

Vähäisintä se oli puolestaan rakentamisessa, kaivostoiminnassa ja e-tietointensiivissä palveluissa. Markkinoille uusia innovaatioita oli viimeisen kahden vuoden aikana tuottanut joka viides teollinen ja palveluyritys.

Vain organisaatiolle (B-to-B) uusia tuotteita tai palveluja tuottaneiden yritysten osuus oli tätä hieman suurempi. Vajaa viidennes teollisista ja palveluyrityksistä ei ollut tehnyt viimeisen kahden aikana minkäänlaisia uudistuksia. Osuus on suurin piirtein sama julkisella sektorilla. Tutkimuksen mukaan yritykset panostavat kehitykseen, mutta keskittyvät lähinnä kustannusleikkauksiin ja valmiiden tuotteiden parantamiseen.

Kun talous mätelee, niin innovaatioista, yritysten perustamisesta ja kasvusta puhuja kuulostaa helposti toiveajattelijalta. Tätä me kuitenkin Suomessa tarvitsemme! Innovaatiotoiminnan ja erityisesti nuorten yrittäjien tukeminen Suomessa – ja Kainuussa – on tärkeää työtä. Tämän tuen antajat ja tarjoajat eivät itse pääse eivätkä pyri näkyviin – palkintona ovat yrittäjien onnistumiset ja uudet alueelliset työpaikat.

Innova ESR-hanke käynnistyi Kajaanin ammattikorkeakoulussa syksyllä 2010. Tällöin ryhdyttiin keskittymään mm. siihen, että korkeakoulu-opintojensa loppuvaiheessa olevat opiskelijat saivat aiempaa paremmin tietoa yrittäjyydestä ja yrittäjäksi ryhtymisestä. Keväällä 2014 toimintaan saatiin myös aivan uudet tilat Taito1-rakennuksen laajennuksessa ns. Innovassa.

Toiminta on tuottanut tulosta siten, että tätä kautta on syntynyt uusia yrityksiä noin 30 yrityksen vuosivauhdilla. Näiden lisäksi uusia innovaatioita on käsitelty noin 100 keksintöä per vuosi. Matkan varrella on saatu synnytettyä yrittäjyyden oppimislustoiksi myös kaksi osuuskuntaa. Innova-työssä on kehitetty monia hyviä käytäntöjä korkeakouluympäristöön. Muun muassa on havaittu, että vertaistuki on erittäin merkityksellistä, innovaatioiden esittämiseen, pitchaamiseen,

kannattaa panostaa, innovaatioiden kehittäminen yksin on hitaampaa ja johtaa harvemmin hyviin lopputuloksiin kuin jos työ tehtäisiin monialaisissa usean hengen tiimeissä ja että liiketoimintaosaaminen tulisi ulottaa nykyistä tehokkaammin opinto-ohjelmiin.

Tämän kirjan kirjoitustehtävä oli molemmille kirjoittajille varsin miellyttävä. Molemmat kirjoittajat ovat itsekin yrittäjiä, ja ovat olleet aiemminkin yhteisissä kirjahankkeissa. Aina kun tapaa muita yrittäjiä ja kuulee heidän tarinaansa tai kun perehtyy yrityskirjallisuuteen, löytää uutta myös omaan työhönsä ja yrittäjyyteensä.

Suomalaisissa yrityksissä on piilossa olevaa kasvupotentiaalia, joka on saatava liikkeelle. Samoin kaikissa meissä asuu pieni sisäinen yrittäjä – ja meissä kaikissa on innovaatiopotentiaalia. Toivottavasti oikein monet innovaattorit, keksijät, yritystoimintaansa suunnittelevat ja tekevät henkilöt löytävät tästä kirjasta syttyjä ja uusia tulokulmia omaan haastavaan arkeensa.

Kiitokset kaikille haastatelluille henkilöille, Liiketoiminta- ja innovaatio-boosteri ESR-hankkeen ohjausryhmälle, Kajaanin ammattikorkeakoululle ja sen osaamisaluejohtaja Heli Iltkoselle, kannen valokuvan ottaneelle valokuvaaja Tuomas Kaakiselle sekä Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun ELY-keskuksille – Te mahdollistitte tämän kirjan toteuttamisen.

Kajaanissa murmelinpäivänä 2015.

Yrittelijäisyyttä, innovatiivisuutta ja erityisesti yrittäjiä tervehtien,

Kimmo ja Aki

LUKU 1: YRITTÄJÄT KERTOVAT





ATTE HAATAJA

ATTE ON YKSI
OMAVALMENTAJA
KAJAANIN PERUSTAJISTA
SEKÄ HIGHROLLER TUOTTEEN
KEHITTÄJISTÄ.

URHEILIJASTA YRITTÄJÄKSI

Nuorempana keskityin jääkiekkoon. Jääkiekkoa pelasin parikymmentä vuotta. Aloitin pelaamisen 5-vuotiaana 90-luvun alussa ja lopetin vuonna 2011, 26-vuotiaana puoliammattilaisena. Pari viimeistä vuotta sain ihan osa-aikapalkkaa. Pelejä tuli pelattua niin Kajaanissa, Kuopiossa, Kokkolassa ja Ylivieskassa monessa eri joukkueessa. Jouduin kuitenkin lopettamaan. Olkapäissäni on tekonivelet, eivätkä ne enää kestä pelaamista tai ainakaan ammattilaistasolla. Koulutuksesta sen verta että peruskoulun jälkeen kävin urheilulukiota jonkin aikaa, mutta lopetin sen kesken. Seuraavaksi menin amikseen, sosiaali- ja terveystieteille, josta

valmistuin lähihoitajaksi vuonna 2007. Kävin armeijan ja sitten keskityin pelaamaan kiekkoa. Vuonna 2011 hain Kajaanin Ammattikorkeakouluun englanninkieliseksi liikunnan-ohjaajaksi. Hakea piti kolme kertaa, sillä missasin pääsykokeet kahdesti. Tämä siis siksi kun kahdelle ensimmäisellä kerralla oli samaan aikaan sovittuna operaatiot olkapäitäni varten. Näin jälkeenpäin katsottuna ajoitus oli erinomainen, sillä lopetin jääkiekon pelaamisen juuri koulutukseni viimeisenä vuonna. Sain lopulta ammattinimikkeeni Bachelor of Sports Studies keväällä 2013.

OVK SPORTS JA HIGHROLLER

Opiskelun aikana aloimme Pekka Vallon, nykyisen liikekumppanin, kanssa kehittämään HighRollerin -konseptia. Valmistuttuamme halusimme toteuttaa HighRollerin. Tarvitsimme kuitenkin kehittämistä varten

varoja, joten meistä oli luontevaa perustaa HighRollerin rinnalle nykyinen osakeyhtiömme OVK Sports eli Omavalmentaja Kajaani. Virallisesti yritys perustettiin kesäkuussa 2013, mutta päätös syntyi jo maaliskuussa 2013.

OVK Sports keskittyy liikunnan-ohjaukseen ja valikoitujen tuotteiden jälleenmyyntiin. Liikunnanohjaukselle onkin ollut kysyntää jo alusta alkaen. Lähestymme liikunnanohjausta kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Aloitetaan hitaasti ja edetään haasteisiin pikkuhiljaa. Tällaista metodia on ollut tosin vaikeaa myydä, sillä tarjoamme aika pitkäaikaista pakettia. Nykyään "pitäisi" myydä nopeita tuloksia asiakkaille, mutta pitkällä tähtäimellä asiakas huomaa että hän kaipaa apua uudestaan. Tietenkin tämä saa asiakkaan maksamaan uudelleen ja se on myyjän mieleen. Näen tämän kuitenkin rahaporsaana. Me ollaan taas sillä kannalla että asiakkaan kannattaa tähdätä pysyviin tuloksiin ja ne saavutetaan

realistisesti vähitellen. Emme ole halunneet massamarkkinoita vaan rajattua, lojaalia asiakaskuntaan.

Päätavoitteenamme on ollut jo alusta lähtien HighRollerin kehittäminen ja tuominen markkinoille. Olemmekin pikkuhiljaa vähentämässä liikunnanohjaus toimintaa ja keskittymässä enemmän HighRoller tuotteeseemme. HighRolleria käytiin esittelemässä ensin Kajaanin Ammattikorkeakoulun yhteydessä toimivalle Innovalle. Innova toimi siis siten että lähestyimme heitä konseptillamme, muutamalla havainnollistavalla esineellä ja ajatuksella kuinka HighRolleria vietäisiin eteenpäin. Meitä kannustettiin esittelemään ideamme raadille, jonka kautta saimmekin sitten rahoitusta oikean prototyypin kehittämiseen. Samalla opimme prosessia, kuten HighRoller osien hankkimisesta alihankkijoilta. Katsomme tarkkaan tarjottuja osia läpi. Laadulla on merkitystä. Jos sattuu niin että on kaksi alihankkijaa, jotka tarjoavat samalla laadulla,

niin halvempi voittaa. Alihankkijat löydettiin googlettamalla tai ELY-keskuksen ehdotusten pohjalta, sillä heidän asiantuntija verkostonsa on laaja. Joissakin tapauksissa alihankkijoilla oli kontakteja, joiden kautta on löydetty sitten lisää ammattilaisia.

VAIHTELUA JA MONIPUOLISTA TEKEMISTÄ

Olen tehnyt töitä laidasta laitaan. Siivoamista, varastohommia, jne. En kuitenkaan kaipaa päivittäisiä rutiineja. Minulla on aina ollut monenlaisia virityksiä meneillään. Osa menee eteenpäin, osa ei. Tykkään vaihtelusta ja monipuolisesta tekemisestä. Itselleni byrokratia on yrittäjyyden tylsin puoli ja pyrin ulkoistamaan paperityöt ennemmin tai myöhemmin. Haluan olla uudistaja ja kehittäjä!

Monelle yrittäjästä henkilönä tulee mieleen bemarilla ajava,

ehkä jopa pikkuisen ylimielinen juppi. Mutta itse olen ajatellut yrittäjyydestä sillä tavalla, että minä teen pankille töitä niin kauan kuin olen heille velkaa. Toivoisinkin että yrittäjät saisivat alussa enemmän vapautta ja taloudellista turvaa, sillä onhan se monelle aika karua se arkipäivä. On ollut taloudellisesti tiukkoja kuukausia itselläkin. Onhan kuitenkin niin että vain harvat yritykset eivät tarvitse yritystoiminnan alussa lainaa. Kaikki maksaa nykyään niin paljon, eikä monellakaan ole tarvittavaa pääomaa kustantaa asioita itse. Onkin sääli että markkinatalous on ajettu niin alas, että nollabudjetilla ei yrittäjyyteen ole mitään asiaa. Tosin pitää kyllä myöntää että kallista on kaikkialla, ei vain Suomessa. Suomessa mainostetaan yrittäjän vapautta esim. sanoilla "Mä oon mun pomo!", mutta kyllähän se niin on että Nordea on minun pomo niin kauan kuin velkaa on. Nykyisellään yrittäjän on uhrattava jostakin ja se heijastuu elämänlaatuun. Duunihan on loistavaa, mutta

vapaus on kyllä enemmänkin illuusio.

Tuotekehityksestä sen verran että pitää pystyä joustamaan. Esimerkiksi tiettyihin HighRollerin osiin oli tarjolla monia erilaisia prototyyppejä, joista oikeastaan yksikään ei ollut ihan sitä mitä haettiin. Mutta lopulta on kuitenkin pystyttävä valitsemaan ja mentävä eteenpäin. Muuten ei homma etene. Käyttäjät testit auttavat myös arvioimaan tuotetta. Käyttäjät estejä on tehtävä alusta lähtien, ei vasta valmiilla tuotteella. Silloin on jo liian myöhäistä. Meidän tapauksessa piti esimerkiksi tarkistaa, että laite ei mene rikki satakiloisen miehenroikaleen käytössä. Osa hyvistä ideoista on tullut nimenomaan käyttäjät estien kautta. Kannattaa tarjota lopullinen hintataulukko jo alusta alkaen. Se ei tarkoita etteikö asiakkaiden kanssa voisi sopia halvemmista hinnoista puhelimitse, sillä ei ole järkevää lähteä yrityksen alussa pyytämään täyttä hintaa, kun sinua ei vielä tunneta. Mutta lopullinen hintataulukko

tarjotaan, sillä asiakkaat kyllä huomaavat jos hinnat nousevat ajan myötä.

ISOMMILTA EPÄONNISTUMISILTA ON VÄLTYTTY

Kyllä meillä aika pitkälti on ollut vaan onnistumisia. Esimerkiksi se että saimme Keksintösäätiön tukea oli iso juttu. Harvat saavat tätä tukea. Muistan että sinne soiteltiin hyvin nöyränä poikana, mutta HighRoller sai paljon positiivista palautetta. Meidän onnistuminen toimi itselleni merkinä siitä että tässä ollaan nyt hyvän tuotteen äärellä. Vinkkinä: Jos hakee Keksintösäätiön kaltaiselta rahoittajalta rahaa, niin kannattaa kokeilla useammin kuin kerran. Yleensä raadit koostuvat useasta vaihtuvasta henkilöstä, jolloin tuotteesi voidaan nähdä ensi kerralla eri tavalla. Esiteltäessä kannattaa puhua yleisellä tasolla ja kertoa kuinka tuotteesi muuttaa ja parantaa maailmaa. Olen myös tyytyväinen että jaksettiin hinkata HighRolleria puolitoista vuotta. Vaikka se on versio 1,

niin on se meidän mielestä toiminnallisuudeltaan valmis paketti. Tietenkinhän HighRolleria voi ja joskus pitääkin uudistaa. Kehitettäessä oli niitä päiviä, jolloin olisi voinut heittää hanskat tiskiin. Olen kuitenkin ylpeä siitä mitä HighRoller nyt on ja että jaksoimme nähdä vaivaa sen läpi viemiseen.

Liikunnanohjauksen puolella oli alkuun aika retuperällä meidän käytännöt. Olisi kyllä auttanut jos olisi ollut parempi, alustava suunnitelma. Meillä ei ollut vuosisuunnitelmaa toiminnalle ja markkinoinnille ei ollenkaan. Kaikki tehtiin päivä ja viikko kerrallaan. Kun nykyään on tullut tehtyä jääkiekko-valmentajan hommia sivussa, niin on oppinut urheilijan ja valmentajan eron. Urheilija elää sekunti kerrallaan, valmiiksi tehtyjen suunnitelmien pohjalta. Valmentajan taas pitää luoda nämä suunnitelmat koko vuodeksi urheilijalle. Olemme kyllä oppineet virheistämme ja parannelleet palvelua, mutta olisihan tuon voinut aiemminkin

oppia. Suosittelen siis käyttämään muistiotä ja kalenteria.

PANOSTETAAN LAATUUN

Jos ihmisiä on kerta Kainuussa vähemmän, niin panostetaan laatuun. Pitäisi myydä kiinnostavampaa Kainuu-brändiä. Pohjois-Karjalassa ovat yrittäneet brändätä jopa karjalanpiirakat omiin nimiinsä. Tehdään me sitten sillä tavalla kun meillä on niin hyvä luonto täällä, ellei tuo Talvivaara sitä nyt sotke, että poimitaan parhaat mustikat metsistä ja myydään ne kalliilla pois! Ei siis pyrittäisi hintakilpailuun, vaan panostettaisiin laatuun.

SUOMESSA IHAN HYVÄT TUKIPALVELUT YRITYKSILLE

En ehkä tukisi suoraan yrittäjyyttä.

Olen enemmän niin sanotun kansalaispalkan kannattaja.

Sanotaan että jokaiselle tulisi joku tietty summa kuussa ja jos tienaisi vaikkapa 2 500 € kuussa tai enemmän, niin sitten sitä kansalaispalkkaa laskettaisiin sitä mukaan pienemmäksi. Ei rikkaat tarvitse lisää rahaa. Periaatteessa Kela ja muut palvelut voitaisiin poistaa kokonaan, kun ei tarvitsisi enää sitä tukea hakea. Kynnyksyrityttöjyyteen olisi loivempi. Starttiraha kestää parhaimmillaan n. puoltoista vuotta, mutta monilla menee 3 vuotta että yritys alkaa tuottamaan. Kansalaispalkalla tämä ei olisi ongelma ja yritystoimintakin voisi olla vaatimattomampaa.

Tietenkin lainoja voisi ottaa samalla tavalla kuin nytkin, jos puhutaan valtavista projekteista. Mutta jos nyt ei mennä koko yhteiskuntarakennetta muuttamaan ja puhutaan nykyisistä palveluista, niin kyllä meillä ihan hyvät tukipalvelut on. OVK Sports on saanut varoja Innova-hankkeen lisäksi keksintösäätiön ja ELY-keskuksen tuista. Näitä varoja käytettiin toiminnan ja

HighRollerin kehittämiseen ja varsinkin sarjatuotannon alkuun panemiselle.

KANSAINVÄLISEEN MENESTYKSEEN

Toivoisin että HighRollerista tulisi maailmanlaajuinen menestys, jotta voisin keskittyä täysipäiväiseen tuotteen kehittämiseen ja suunnitteluun. Tämä vaatisi jossain vaiheessa lisää työntekijöitä.

Haluaisin myös jatkaa opiskelua, kun en näe tätä eläkeammattinani. Panostaisin liikuntaosaamisen syventämiseen tai sitten biomekaniikkaan, joka vaatisi sitten fysiikan tietoutta. Erityisesti kiinnostaisi tutkia ihmisten hermoratoja. Voisiko esimerkiksi jollain laitteella herättää puoliksi halvaantuneita hermoratoja?

Halua on monenlaiseen liiketoimintaan.



TUOMAS KAAKINEN

TUOMAS ON VUONNA 2013 JULKAISSUT ENSIMMÄISEN TAIDEVALOKUVAKIRJANSA JA SEURAAVA ON TYÖN ALLA. TÄLLÄ HETKELLÄ HÄN ON KOTI-ISÄNÄ, MUTTA JATKOSSA ON TARKOITUS PALATA TAKAISIN VALOKUVAUKSEN JA MARKKINOINTIVIESTINNÄN PARIIN.

VALOKUVAAJA

Suvussani on pitkä yrittäjä-tausta. A. Kaakinen Oy perustettiin jo vuonna 1932, joten olemme siis kolmannen sukupolven yrittäjiä. Meistä jokainen on työskennellyt yrityksessä jollain tasolla. Edesmennyt isäni toimi yrityksessä toimitusjohtajana, äitini jatkoi sitten siitä ja nyt sisareni johtaa yritystä, samalla toimien optikkona. Olin itsekin nuorempana yrityksessä töissä ja toimenkuvani oli silmälasien hiominen. En kuitenkaan kokenut alaa omakseni.

Kouluttauduin nuorena täällä Kajaanissa media-assistentiksi. Valmistumisen jälkeen lähdin Helsinkiin. Olin AD-assistenttina töissä PHS mainostoimissa n. pari, kolme vuotta. Tämä tapahtui siis lähemmäksi 15 vuotta sitten. PHS tunnetaan nykyisin nimellä TBWA\Helsinki. Olin mainostoimiston digi-puolella töissä, jossa teimme verkkomainoskampanjoita. Toimeksiannot sain AD:lta ja hän myös antoi lopullisen hyväksynnän töistäni. Siellä työskennellessäni päädyin lainaamaan työkaveriltani järjestelmäkameran ja otin alkuun kuvia omaksi ilokseni, mutta päädyin sitten kuvaamaan myös mainostoimiston projekteihin, iltapäivälehtiin ja niin edelleen. Voisi oikeastaan freelance valokuvaajasta puhua.

Lopulta palasin Kajaaniin, koska yksinkertaisesti haluan asua täällä. Lähdin hyvästä työpaikasta pois, jossa olisi ollut hyvät etenemismahdollisuudet. Työuran näkökulmasta päätökseni oli järjetön, mutta halusin takaisin Kajaaniin, enkä

halua muuttaa täältä pois, ellei ole pakko.

Luonto pitää minut täällä. Ehkä se on nämä puhtaat järvet.

NOSTALGIA ON NOCTURNEN VALOKUVIEN YHDISTÄVÄ TEKIJÄ

Tein paljon freelance valokuvausta usealle eri yritykselle, mutta työ alkoi lopulta puuduttamaan. Kuvasin, käsittelin ja säädin kuvia työkseni ainakin kymmenen vuotta, mutta en liiemmin pitänyt siitä. Minua häiritsi eniten kuvien suunnittelemattomuus. Tähän varmasti vaikutti digikameroiden tuleminen markkinoille, sillä digillä otettiin hätiköiden vaikka tuhat kuvaa, joista sitten etsittiin se paras ja käsiteltiin kuvasta edes kohtuullisen näköinen tietokoneella. Tämä on siis minun mielipiteeni ja tokihan löytyi aikoja jolloin harkitumpi ajankäyttö oli mahdollista.

Tämä kuitenkin herätti minussa halun luoda jotain omaa; ottaa realistisia taidekuvia

suomalaisuudesta. Kuviin ja kuvaamiseen voi ja pitäisikin keskittyä. Kiertelin peltuja ja hiekkateitä, mietiskelin ja kuvasin sitten niitä asioita, jotka puhuttelevat minua.

Nocturnessa onkin kuvia varmasti yli kymmenen vuoden ajalta. Kuvia yhdistää sama teema: nostalgia. Kuulemma nykypäivänä aika harva kuvaa enää tällä tavoin. Tämä lähestymistapa oli todennäköisesti se piirre, josta kustantaja Karisto kiinnostui.

Karistoon tutustuin sillä tavalla, että Kameranlehdessä oli juttu kuvistani ja pyysin, että jutun yhteydessä mainittaisiin kiinnostuksestani tehdä kirja. Kariston kustannustoimittaja luki jutun ja soitti yhteistyön tiimoilta. Suostuin välittömästi. Vuoden ajan pyörittelimme kirjan kokonaisuutta. Ennen kirjan lopullista muotoa pidimme kokouksen Helsingissä, jossa oli mukana taittaja, kustannustoimittaja ja minä. Keskustelimme kirjan tyyliin liittyvistä ideoista. Asiat lähtivät

etenemään erittäin luontevasti. Eino Leinon runoja olen lukenut jo vuosia ja olenkin joidenkin kuvien aiheet ottanut suoraan Leinon runoista. Karistolta ehdotettiin kirjan kuvateksteiksi Leinon runoja, mikä kävi minulle mainiosti, koska olihan monien kuvien inspiraation lähteenä ollut juuri Leinon runot.

Nocturne on mennyt hyvin kaupaksi. Painos on jo melkein loppuunmyyty. Uskon, että Leinon tunnettuus on vaikuttanut menekkiin, kun itselläni ei ollut vielä nimeä valokuvaajana Suomessa. Karisto otti riskin, josta olenkin kiitollinen. Nocturne -kirja on saanut myös hyviä arvosteluja.

Nocturnea pitäisi lukea pohdiskellen. Tykkään siitä että asioita ei sanota suoraan, vaan annetaan lukijalle tilaa miettiä. Minusta on paljon tehokkaampaa, jos haluaa kertoa jonkin viestin, että ihminen miettii ja muodostaa itse mielipiteensä, jolloin tunne on aito.

Suomessa julkaistaan todella vähän valokuvakirjoja.

Kuvakirjat ovat kuitenkin jossain määrin marginaaliryhmän tuote, joten niiden myyminen on aika vaikeaa. Kuvakirjojen tekeminen voi olla vuosienkin prosessi, jos joutuu etsimään kustantajaa pitkään. Minulle kustantajan saaminen ja kirjan julkaisu oli siis todella iso juttu.

PITÄÄ TIETÄÄ MITÄ HALUAA

En koe itseäni bisnesmieheksi, en olekaan. Olen vähän liian huithapeli siihen hommaan. Keskittyisin mielusti vain työn tekemiseen eli haluaisin olla ennemmin toisella töissä. Minusta yrittäjältä vaaditaan kovaa luonnetta ja riskinottokykyä.

Olenhan tietenkin yrittäjäelämää seurannut. Olen nähnyt vanhempani ja isovanhempani töissä ja moni kaverini toimii yrittäjänä. En vaan siltikään koe sitä itselleni vaihtoehdoksi. Jos päädyn siihen, että teen virallisesti freelancerina töitä, niin silloin toivoisin mahdollisimman vähän byrokratiaa ympärilläni.

Sanoisin kuitenkin, että kannattaa tehdä jotain, joka johtaa omiin tavoitteisiin.

En myöskään rohkaise tekemään asioita puhtaasti kaupallisista lähtökohdista. Minusta monet taiteilijat tekevätkin nykyään liian viihteellistä taidetta, jotta se menisi kaupaksi. Kyllähän ne menevät kaupaksi, mutta en näe niiden kestävän aikaa, jos ne eivät sisällä tekijän aitoja ajatuksia. Klassikoita ei synny, jos yrittää miellyttää muita.

Minulle ei ole käynyt vahinkoja eikä suuria epäonnistumisia. Olen saanut hoidettua ne asiat, joita olen lähtenyt tekemään. Tietenkin Nocturne on minulle erittäin tärkeä. Minusta Nocturne on pysyvä. Ideologiaani kuuluu että saisin olla mukana tekemässä asioita jotka jäävät elämään.

Vaikken itse yrittäjä olekaan, niin olen silti sitä mieltä että yksityisyrittäjyyttä pitäisi edistää. Että kaikki toiminta ei olisi vain valtavan ketjun takana.

En usko että Kajaani eroaa mitenkään muista pienemmistä kaupungeista. Ja kaikki ihmiset eivät yksinkertaisesti pysty asumaan vain Helsingissä. Uskon pienempien kaupunkien arvon nousevan ajan myötä. Luulisi jengin diggailevan että on vähän tilaa ympärillä, tilaa hengittää.

SEURAAVA KIRJA TYÖN ALLA

Haluaisin keskittyä enemmän taiteen tekemiseen, nimenomaan kuvien kautta. Olen kuvittamassa seuraavaa kirjaani ja etsinkin parhaillaan kirjalle julkaisijaa. Samasta aiheesta ollaan myös tekemässä näyttelyä kesäksi.

Olen siis tällä hetkellä ollut koti-isänä, mutta kohta tämänkin homma tästä loppuu.

Epäsäännöllistä reissutyötä en haluaisi tehdä. Tavoitteena olisi päästä "rytmiin", mutta se jää nähtäväksi, että mitenkä sen homman kanssa käy. Olisihan se tietysti hyvä, että pääsisin

hyödyntämään markkinointi-
viestintään liittyviä taitojani, kun
kuitenkin kuvien parissa on tullut
tehtyä töitä jo pitkään. Sekin
olisi mukavaa, jos saisi tehdä
töitä harkitusti, mutta en tiedä
sitten, onko se ihan realistinen
haave.

Tässä on onneksi vielä hetki
aikaa miettiä ja katsella eri
työmahdollisuuksia.



KYÖSTI KOSKELA

KYÖSTI ON TOIMINUT KOKO URANSA AJAN INSINÖÖRINÄ. HÄNELLE OVAT TULLEET TUTUKSI IHMISEEN LIITTYVÄT MITTAUKSET, SIMULAATTORIT JA PELITESTAUUS. KYÖSTI ON NYT MUKANA PERUSTAMASSA PELITESTAUSYRITYSTÄ.

MONIPUOLISESTA TAUSTASTA IHMISEN MITTAAMISEEN

Perheessäni ei ole ollut yrittäjiä, ei ainakaan lähisuvussa. Paras kaverini on kuitenkin kummisetäni poika ja kummisetä itsessään on ollut yrittäjä koko ikänsä. Heidän perheensä on ollut mukana erilaisissa projekteissa ympäri Eurooppaa. Olen viettänyt kesä heidän seurassaan ja sitä kautta se yrittäjyys on sitten tullut tutuksi.

Ensimmäinen koulutukseni oli tietoliikennetekniikan insinöörin tutkinto Centrian ammatti- korkeakoulussa, josta valmistuin 2003. Opiskellessani ja vähän sen jälkeenkin toimin verkko-kauppayrittäjänä, mutta lopulta

verkkokauppa ei pystynyt vastaamaan kasvavaan kysyntään. Lisäksi Kärkkäinen oli avaamassa massiivisen liikkeen naapuriin ja päättelimme että emme pysty vastaamaan heidän hintoihinsa.

Toimin vuoden 2004 2005 CAD- ja 3D-suunnittelijana. Tämän jakson jälkeen suuntasin kohti Kajaania heinäkuussa 2006.

Aloitin työskentelemään Kajaanin opettajankoulutuslaitoksessa professori Timo Järvilehdon alaisuudessa. Meillä oli siellä tutkimuslaboratorio SkillLab, jossa suoritettiin ihmisen taitotoimintoihin liittyvää tutkimusta (aivotutkimus oli pienessä osassa, enemmän tehtiin silmänliiketutkimusta). Toimin siis täysin tutkimuspuolen töissä eli käytännössä tein koeasetelmia, analyysejä ja mittauksia. Me oikeastaan mitattiin kaikkea mitä ihmisestä nyt voi ylipäättään mitata eli silmän liikkeitä, aivoaaltoja, lihasaktiivisuutta ja niin edelleen. Suurin osa tutkimuksista liittyi opetukseen, joten tämän takia meillä oli aika paljon lukututkimusta. Oli

myös luokassa tapahtuvan toiminnan tutkimusta eli mitattiin esimerkiksi ala-astelaisten syketasoa luokkaoloissa ja heidän ryhmädynamiikkaa.

Yliopistopuolella ei silloin ollut varsinaista taloudellista suorittamispainetta, joten siellä pystyi valitsemaan tutkimusaiheekseen jotain jolla ei suoranaisesti ollut taloudellisesti potentiaalia. Tutkimusta tehtiin laidasta laitaan.

Mielestäni tutkiminen on tehokkaampaa, kun sinun ei tarvitse huolehtia sen olevan täsmätutkimusta tietyllä yritykselle tiettyyn päivämäärään mennessä.

Nykyiset projektini ovat yrityslähtöisempiä, jolloin tutkimus jää usein pintapuoliseksi. Emme voi esimerkiksi aina keskittyä tiettyihin tutkimushaaroihin, sillä nykyisellään resurssit ovat paljon rajallisempia ja tietyt päämäärät on saavutettava. Tavoitteet on muutenkin sovittu yleensä etukäteen, ennen kuin

mitään projektia on edes aloitettu.

Siirryin SkillLabista vuoden 2012 alussa Kajaanin ammatti-korkeakouluun (KAMK), jossa olin mukana perustamassa CSE-keskusta. Meillä alkoi jo yliopiston puolella ensimmäinen kunnon projekti, CreaVehicle-hanke, jonka kautta hanke-maailma tuli tutuksi. Se oli suurempi yhteisprojekti, jossa oli mukana ammattikorkeakoulun lisäksi CEMIS, jonka kautta tuli Oulun yliopisto sekä Jyväskylän yliopiston Vuokatin toimipiste. Kehitimme monikäyttöistä simulaatioympäristöä, jossa yhdistettiin simulaattoreita ja ihmisten mittaamista. Projektia on sittemmin jatkettu KAMK:n puolella.

Olen nyt ollut mukana meidän kaikissa suurissa projekteissa. Teimme alkuun simulaattorin, joka toimi liikealustan päällä. Tämä johti Athene- ja peli-testausprojektiin, joita on kehitelty parin vuoden ajan.

Töiden ohessa olen opiskellut Vuokatissa liikuntateknologian maisteriksi, josta pitäisi vielä gradu ja muutamia kirjatenttejä puristaa ulos.

YRITYKSEN PERUSTAMINEN PELITESTAUKSEN YMPÄRILLE

Meidän KAMK:lla suorittamamme pelitestaus-projekti päättyi kesällä 2014. Halusimme projektilla tarjota peliyrityksille biometristä pelitestausta ja näyttää kuinka tulokset toisivat lisäarvoa pelien kehitykseen. Biometrisellä pelitestauksella tarkoitan perinteiseen käytännön pelitestaukseen lisättyä pelaajan fysiologista mittausta.

Silmänliikemittaukset, sykkeen ja sykkeen variabiliteettien mittaust ja sydämen sykkeen taajuusvaihtelut. Näistä voidaan päätellä esim. stressitekijöitä pelistä. Pelaajia mittaamalla voi saada tietoa jolla peliä voi kehittää vielä pidemmälle. Projektin sivutuotteena syntyi myös pelitestausohjelmisto, jossa

aiemmin mainittuja mittauksia voitiin tarkkailla synkronoidusti keskenään.

Kiertelimme maailmaa projektin tiimoilta. Pariisissa Game Connectionissa ja San Franciscossa GDC:ssä. Kukaan ei oikein tiennyt mitään biometrisestä pelitestauksesta, joka oli meistä yllättävää. Ehkä noin 1/5 tiesi mistä me puhuimme. Kuitenkin projekti herätti paljon kiinnostusta, vaikka taustalla oli tietynlainen asenneongelma. Pelifirmat ovat tottuneet metodiin jossa pelitestaajat pelaavat peliä niin kauan kunnes virheet löytyvät. On siis haasteellista markkinoida tuotetta, jota he eivät tiedä tarvitsevensa. Toisena ongelmana on ollut hinta, sillä asiantuntijoiden keräämä tieto voi olla normaalia in-house testausta kalliimpaa. Nämä ovat markkinoinnin haasteita, joihin meidän on oltava tulevaisuudessa valmiina.

Pelitestausyrityksen perustaminen oli yksi projektin tavoitteista, jota olen nyt siis viemässä eteenpäin. Projektin päätyttyä monet olisivat

halunneet perustaa pelitestaus-yrityksen heti, mutta minä en halunnut lähteä siihen mukaan vielä siinä vaiheessa. Lähtökohtani on ollut tehdä luja perusta yritykselle, jotta yrittäminen olisi järkevää. Resurssit eivät olisi riittäneet vielä projektin aikana. On huomioitava että pelitestaukselle ei ole Kainuussa kovin kummoiset markkinat, eikä oikeastaan edes Suomessakaan, joten kansainväliset asiakkaat ovat erittäin tärkeitä.

Yritys tulee olemaan osakeyhtiö, sillä se herättää kansainvälisillä markkinoilla enemmän uskottavuutta kuin esimerkiksi avoin yhtiö. Osakeyhtiön alkupääomasijoituksella on myös ollut motivoiva ja aktivoiva vaikutus, muuten toiminnan saattaisi jättää taustalle. Meillä kaikki tulevat saamaan suurin piirtein saman osuuden. Meitä on siis viisi tyyppiä, jotka minun lisäksi ovat graafikko, ohjelmoija, graafikko-ohjelmoija ja viestintää ja internet-

markkinointiin erikoistunut kaveri. Tarvitsemme laajaa osaamista, jotta voimme hoitaa kaiken kehityksen ja markkinoinnin oman yrityksemme kautta.

ON TÄRKEÄÄ TUTUSTUA OIKEISIIN IHMISIIN

Itselläni on viha-rakkaus -suhde markkinointiin, mutta se on sellainen asia joka on pakko hoitaa hyvin. Koin aikaisemmin, että markkinointi oli hukkaan heitettyä aikaa, mutta kyllä se on välttämätöntä.

Markkinoinnin merkityksen tajuaminen on saanut minut ja yrityksen panostamaan siihen erityisellä hartaudella.

Luotettava imago on yrityksemme elinehto, sillä tulevista peleistä ei saa vuotaa tietoa ulkomaailmaan. Tietojen salaukseen liittyy niin paljon sopimuksia, että meininkiä voisi verrata kylmän sodan vakoiluun!

Maailmalla opimme miten tärkeää on tutustua oikeisiin

ihmisiin. Löysimme yhden pelialan toimijan, jonka kautta sana levisi kulovalkean tavoin. Kannattaa siis pyrkiä tutustumaan tällaisiin avainhenkilöihin jos vain on mahdollista. Laskimme että meidän on saatava vähintään 150 200 pelialan kontaktia, jotta toiminta olisi kannattavaa. Tämä ihan pelien julkaisutahdin vuoksi. Vuodessa voi joiltakin yrityksiltä tulla parhaimmillaan vain yksi peli.

En ole omasta mielestäni normaali yrittäjä. Aika monella yrittäjällä on se lähtökohta, että yrittämisellä saa parempia tienestejä kuin palkkatyöllä. Itse en motivoitu rahasta. Kaupallinen menestys on aina positiivista, mutta ei tekemisen ehto.

Yrittämisen pääasiallinen motiivi itselleni olisi kehittää tuote sille mallille että olisin itse tyytyväinen. Kun aloitin yliopistolla niin kaikki tuotteet joilla mitataan ihmistä, peliä, laitteistoa tai toimintaa ovat olleet jossain määrin rajallisia. Ne eivät ole täyttäneet omia

vaatimuksiani ja niiden käytettävyys on ollut hyvin heikolla tasolla. Meillä on toki ollut joitakin projekteja joissa on luotu vastaavanlaisia tuotteita, mutta projektien päämäärät eivät ole kohdanneet omia päämääriäni.

Sen verran on tässä tullut näitä ohjelmistoja kehiteltyä, että voisin vinkata kehitysajoista. Yleensä optimistinen kehitysaika kannattaa kertoa kahdella tai kolmella, jotta arvio olisi lähellä oikeaa, varsinkin jos haluaa tarjota tuotteen joka on hyvin testattu. Tämä on hyvä ottaa huomioon silloin, jos hakee kehitystukea ja pitää antaa aika arvio.

ONNISTUMISET OIKEASSA PAIKASSA

Jos miettii tästä pelitestauksesta selkeää onnistumista, niin se oli ne tapaamiset siellä Pariisissa ja San Franciscossa. Vastaanotto oli positiivinen ja osoitti että panostuksemme esitykseemme maksoi itsensä takaisin.

Ehkä voisi sanoa että molemmissa aiemmissa firmoissa jonkin sortin epäonnistuminen oli avoimuuden puute. Ihmiset tekivät vähän omia projektejaan ja informaatio ei kulkenut. Yrityksessä sellainen alkaa pian aiheuttamaan eripuraa. Siitäpä opin sen että jatkossa pyrin kertomaan ongelmista heti, olipa ne sitten pieniä tai suuria.

KOTIPAIKALLA ON MERKITYSTÄ

Kainuu, meidän tapauksessa Kajaani, on vähän haasteellinen paikka. Ajatellaanpa vaikka että meidän pitäisi mennä testaamaan peliä Saksaan. Kajaanista joutuu matkustamaan ensin etelään joko junalla tai koneella, joka on pienelle yritykselle suuri kustannus, jos matkustajia on kaksi ja aika on rajallinen. Junalla matkaaminen tuhlaa oikeastaan yhden työpäivän. Onhan sitä vaikea

kuvitella että kuinka Kainuusta Helsinkiin matkustaminen saataisiin halvemmaksi.

Minusta Kainuussa voisi panostaa erikoisaloihin, joilla olisi uutta tarjottavaa markkinoille ja tämän myötä saataisiin kasvua. Panostaa voisi myös kommunikointiin sillä vaikka yrittäjät keskustelevat, niin siltikin suurin osa on tietämätön siitä mitä ympärillä todella tapahtuu. Koen että tämä on erityisesti Kainuulainen ilmiö.

SUOMESSA VOITAIISIIN MONIN TAVOIN EDELLEEN KEHITTÄÄ YRITTÄJYYDEN TUKIPALVELUITA

Sanotaan että olet jäämässä työttömäksi ja olet saamassa tietyn ansiosidonnaisen päivärahan. Se ei ole paljon, mutta sillä tulee asuntolainojen ja muiden lainojen kanssa toimeen.

Mutta jos yrittäjä joutuu elättämään perhettään noin

700 euron starttirahalla, niin siinä pitää olla valmis tuottamaan aika äkkiä tulosta, jotta pystyt maksamaan talostasi. En tiedä, mutta olisiko joku ansiosidonnainen starttiraha systeemi tai joku vastaava vähän järkevämpi ratkaisu? Kyllähän yrittämiseen lähtemisessä on aina joku panostus, mutta kynnys on aika suuri jos olet jäämässä työttömäksi, sillä siinä saattaa tulla parinkin tonnin ansionmenetys.

SELVÄT SÄVELET ETEENPÄIN

Meillä on aika selvä toimintaperiaate. Luvassa on parin kuukauden puristus, jossa joudumme lähes kokonaan uudelleen suunnittelemaan testausohjelmistomme. Joudumme myös keventämään laitevaatimuksia, jotta tuote toimisi koneella kuin koneella. Haasteellisin osuus olisi saada iso nimi testaamaan laitteistoamme, joka sitten avaisi näkyvyyttä alalla.



TUOMAS LAATIKAINEN

LOPUTON ENERGIA JA
ELINIKÄINEN HALU
YRITTÄJYYTEEN ON LUONUT
VAIHERIKKAAN JA
MENESTYKSELLISEN URAN.

YRITTÄJYYS VEI MENESSÄÄN

Jostain syystä olen aina halunnut olla yrittäjä. En tiedä mistä se tulee, sillä minä ja veljeni taidetaan olla meidän suvun ainoat yrittäjät. Markku toimii toimitusjohtajana Valtavallo Oy:ssä. Olen aina ollut kova tekemään töitä. Äitini oli kuulemma joskus löytänyt minut sullomasta papereita isäni salkkuun, sanoen "nämä ovat tärkeitä papeleita!".

Suoritin nuorena yhtä aikaa lukion ja ammattikoulun, kun siihen tarjottiin kokeilun kautta mahdollisuus. Päivät olin ammattikoulussa, illat lukiossa ja öinä jaoin Kainuun Sanomia. Euron arvoa kunnioitti kovan työn tuloksesta. Vuosituhannen vaihteesta eteenpäin kävin lukemassa Oulun Yliopistossa tietojenkäsittelytieteitä töiden

ohessa n. 10 vuotta, mutta sitten se lopulta jäi. Voidaan puhua avoimesti yliopisto dropoutista, sillä

yrittäjyys vei mennessään. Ensimmäinen kesätyöni 1999 oli Kainuun puhelinosuuskunnassa, jonka kautta sitten päädyin kotisivuja tekevään yritykseen BMS Webweaver Oy. Halusin tähän yritykseen osakkaaksi ja pääsinkin. Siitä se yrittäjäyys sitten lähti. Yritys myöhemmin sitten sulautui puhelinosuuskuntaan.

Tämän jälkeen onkin sitten tullut perustettua useita yrityksiä. Uramahdollisuuksiani avasi nuorena kiinnostukseni tietokoneista. Läpi urani olenkin työskennellyt tietokoneiden parissa. Esimerkiksi nykyisessä työpaikassani Valtavalossa kaikki meidän sisäiset järjestelmät ovat minun tuotekehittämiä, samoin myynnin työkalut.

Seuraavassa yrityksessäni olisi luvassa mobiilisovellusbisnestä, jossa se lapsuuden ohjelmointitausta pääsee taas käyttöön.

Tosiaan olen parhaillaan töissä Valtavalossa, mutta vuoden

vaihteen jälkeen perustan uuden yrityksen. Opiskeluajan metodi on siis vieläkin käytössä: Valtavalon hommia päivällä ja illalla suunnittelen tulevaa yritystä. Tietenkin perhe-askareille on päivästä jätetty aikaa, mutta ei se tahti siltikään ole yhtään rauhoittunut nuoruusajoilta. Koen oloni luonnottomaksi jos löydän itseni tekemästä "ei mitään". Olen aina pyrkinyt täyttämään aikani tehokkaasti: luovalla ja mielenkiintoisella tekemisellä.

HALU LUODA UUTTA JA OLLA MAAILMAN PARAS

Yrittäjän elämäntapa on loistava työkalu itsensä kehittämiseen. Kun lähdin yrittäjäksi niin olin oikeastaan hyvin sulkeutunut, nörttimäinen henkilö. Pelkäsin puhumis-tilanteita. Ei ollut väliä puhuinko yksittäiselle henkilölle vai ryhmälle. Mutta kuitenkin koin puhumisen ja esiintymisen tärkeäksi, joten lähdin kehittämään taitojani. Koen nyt että heikkoudestani on

tullut vahvuuteni. Menemällä epämurkavuusalueelleni, asettamalla itseni vaativiin tilanteisiin, olen kehittänyt itseäni huomasti.

Oman yrittäjyyteni punainen lanka kiteytyy kahteen tavoitteeseen: halu luoda uutta ja halu olla toiminnassani maailman paras.

Valtavaloa edeltävässä yrityksessä Luovalike Oy:ssä me tehtiin maailman parasta kotihoitoon liittyvää mobiilipohjaista tietojärjestelmää, jonka tarkoituksena oli helpottaa kotihoitajien arkityötä. Me haluttiin olla tässä maailman parhaita ja omasta mielestäni sovelluksemme on edelleenkin maailman paras. Tähdättiin tekemään ratkaisuja joita muut ohjelmistotalot eivät ole tehneet. Pyrimme tiiviiseen yhteistyöhön käyttäjien eli hoitajien kanssa. Olimme heidän mukanaan vanhainkodeissa ja hoidettavien kotona. Jopa siinä määrin että tunsimme itsemme jo hoitajiksi.

Tämä oli se avain, jolla sovelluksestamme tuli ensiluokkainen.

Valtavalossa taas haluamme tehdä maailman parhaita LED-valoputkia. Tähtäämme korvaamaan näillä loisteputket, jotka nykyisellään vastaavat 70 % maailman valaistuksesta. Eli edellisessä yrityksessä loimme valoa vanhusten elämään ja nyt me luodaan valoa konkreettisesti. Olen halunnut innostaa muitakin työntekijöitä samanlaiseen ajatteluun, että olisimme maailman parhaita. Oli se sitten vaikka Valtavalossa LED-valoputkien pakkaaja tai roboteista vastaava henkilö, kuka hyvänsä! Jokaisen tulisi olla ylpeä siitä, että he saavat olla mukana tässä maailman parhaassa yrityksessä ja että he voivat sanoa sen heidän ystävilleen aidolla vakaumuksella.

Kannattaa pyrkiä keskittämään resurssit yhteen hyvään juttuun. Luovaliike Oy:ssä meillä oli alkuun tapana tehdä vähän sitä sun tätä, mutta sitten jossain vaiheessa tehtiin radikaali

muutos. Me luovuttiin kaikista maksavista asiakkaista, jätettiin kaikki muu pois ja keskitettiin kaikki resurssit kotihoidon järjestelmään, vaikka siihen ei liittynyt yhtään maksavaa asiakasta. Teimme seitsemän vuotta kovasti töitä ja lopulta saimme asiakkaita. Mutta tilanne oli hyvin kompleksinen. Teimme Suomessa kuntien ja kaupunkien kanssa yhteistyötä. Olimme pieni yritys ja vastassamme oli julkinen sektori, jolla oli haluttomuutta ostaa pieneltä yritykseltä. Julkisella sektorilla ostopäätöksestä vastaavat kymmenet ihmiset. Talouspuolen vastaavat, esimiehet, tietohallinto ja jopa jotkut kotihoidon työntekijät. Kilpailijoina olivat isot pörssiyhtiöt kuten Tieto ja Logica. He eivät halunneet meitä reviiirilleen. Tästä seurasi jatkuvaa kissa ja hiiri -leikkiä, jossa meitä pyrittiin nujertamaan joka käännteessä. Meille esimerkiksi tarjottiin yksinmyyntisopimusta, joka käytännössä olisi johtanut vain siihen että he eivät olisi myyneet tuotettamme ja liiketoiminta olisi sitten loppunut

siihen, sillä heillä olisi yksinmyyntioikeus. Saimme viestejä joissa sanottiin että te herätätte asiakkaillemme uusia ja ylimääräisiä tarpeita! Vastaavanlaisia koiruuksia laidasta laitaan.

Jälkeenpäin katsottuna ajattelee helposti, että eihän tuossa hommassa voi käydä hyvin. Otan kuitenkin ylpeyttä siitä, että uudet vastaavat tuotteet ovat ottaneet vaikutteita meidän tuotteestamme. Se oli hyvä oppipolku, jonka varrella opittiin mm. julkisesta kilpailutuksesta ja hankintalaista. Muita hyviä lisäoppeja ovat olleet kilpailuetujen evaluointi ja parantaminen. Meillä Valtavalolla pyritäänkin nopeaan toimitukseen.

Jos puhutaan sitten myynnistä, niin ei kannata miettiä, miksi asiakas haluaisi ostaa tämän tuotteen, vaan nimenomaan miksi asiakas ei ostaisi tuotetta. Tuota kautta voi löytää myynnin pullonkauloja. Loppujen lopuksi myynti on kuitenkin vain kovaa työtä. Parhaiten myyvät

he, joilla on eniten tapaamisia ja puheluita. Tähän pitäisi pyrkiä jos haluaa myydä. Puhelinsoiton pelosta kannattaa päästä eroon. Rohkeasti vaan luuri käteen ja lujittamaan itsensä todennäköisiin "Ei!" vastauksiin.

ONNISTUMISIA JA EPÄONNISTUMISIA

Olen ollut välillä yltiöoptimistinen ja syöksynyt uusiin asioihin helposti. Se on tavallaan vaarallinen piirre ja olen joutunut oppimaan kriittistä ajattelua. Onkin tärkeää käyttää paljon asiantuntijoita, ellei sinulla ole ihan jotain uutta mielessä, ei sitä silloin asiantuntijatkaan ymmärrä. Moni uusista ideoista on teiltu piirtopöydälle, koska sitä ei ole ymmärretty.

Toisaalta pitää olla vahva oma tahto ja intuitio, jotta pystyy arvioimaan oman ideansa arvon ja palautteen. Vastuu on keksijällä.

Luovaliiike ajautui konkurssiin. Itsellä oli siitä onnellinen tilanne että Valtavallo oli perustettu jo noin kolme vuotta aiemmin, joten olin heillä jo aktiivisesti töissä kun Luovaliiike ajettiin alas. Viimeisinä työpäivinä Luovaliiikkeessä sain lähettää vielä yhden ison laskun asiakkaalle, niin silloin tilanne näytti vielä pintapuolisesti hyvälle. Mutta Luovaliiikkeen alasajo oli silti epäonnistuminen ja mietin silloin että mitä se käytännössä tarkoitti? Saanko minä enää lainaa? Voinko vielä perustaa yrityksiä? Katsooko ihmiset minua kiertoon kaupungilla? Sallin itselleni yhden illan sängyssä makaamiseen masentuneena, mutta seuraavana aamuna jatkoin normaaliin tapaan eteenpäin. Se oli sillä käsitelty.

Valtavallo on sitten ollut monella tapaa onnistuminen. Sen kautta sain pesämunan seuraavaa yritystä varten, kun myin osakkeistani Valtavallosta.

ALUEELLA TARVITAAN UUSIA INNOVAATIOITA

Yrittäjyys on täällä Kainuussa hyvällä mallilla. Kajaanin ammattikorkeakoulusta on syntynyt Kajaaniin muutamiaakin yrityksiä, varsinkin pelipuolen yrityksiä. Ammattiopistolla opiskelijat perustavat NY-yrityksiä ja osuuskuntia, joten he pääsevät jo koulussa kokeilemaan yrittäjämäistä toimintaa. Se madaltaa myöhemmin kynnystä, sillä he ovat jo laskuttaneet asiakkaita ja niin yrittäjyyden "mörkö" katoaa. Tähän on panostettu oikein! Mutta Kajaanissa on silti hiukan hajanaista tämä toiminta. Tarvittaisiin joku yhteinen tila, jossa olisi useita yrittäjiä ja sen kautta syntyisi uusia innovaatioita.

Hain starttirahaa itselleni tässä vastikään. Yritin saada langan päähän kiinni elinkeino-toimistosta henkilöstöä, mutta tämäpä oli järkyttävän hankalaa. Ilmeisesti siellä oli ollut YT-neuvottelut ja tuloksena sieltä oli karsittu yrittäjien tukipalveluista henkilöstöä! Miksi

juuri sieltä karsitaan, kun sinne pitäisi nimenomaan panostaa?

Ehdottaisin että Kainuussa panostettaisiin robotiikkaan, jolloin olisimme tehokkuudessa parempia kuin esimerkiksi kiinalaiset. Yritykset toisivat tuotantonsa tänne robotisoidun automaation hoidettavaksi. Tosin huhujen mukaan Helsingissä kait olisi jo joku robottilaakso, niin ollaanko me sitten jo liian myöhässä?

KAINUUSTA JA SUOMESTA ON PÄÄSTÄVÄ MAAILMALLE

Haluan kehua Tekesin NIY-projektia (nuoret innovatiiviset yritykset), jossa Valtavalo on ollut mukana. Tekesillä on tosi tiukka seula, jossa etsitään kasvuhakuisia, kansainvälisyyteen pyrkiviä yrityksiä, joille annetaan sitten tukea. Juuri tämän kaltaisia rahoitusohjelmia tarvitaan!

Mahdollisimman vähän byrokratiaa ja mahdollisimman kevyt kokonaisuus. Totuushan

on se, että meidän on päästävä täältä Suomesta maailmalle.

Mietitäänpä mobiilisovelluksia. Koskaan aiemmin ei ole ollut sitä mahdollisuutta, että vaikka kajaanilainen väsää mobiilisovelluksen, lataa sen mobiili kauppaan tarjolle ja sitten tämä sovellus voi myydä jopa satoja miljoonia. Nyt se on mahdollista. Jos aikoinaan halusit tehdä palvelun joka skaalautui useille ihmisille, niin sinulla piti olla palvelinosaamista, useampia palvelimia, tietokantoja, klustereita, ja niin edelleen. Piti omistaa kallista laitteistoa johon aikoinaan pienellä yrityksellä ei ollut varaa. Mutta kaikki nämä ovat nykyään pilvipalveluissa ja näille palveluille maksetaan vasta sitten kun alat tuottamaan.

Menestyksen mahdollisuuksia on nyt monenlaisia, joka innostaa minua aivan älyttömästi.

SARJAYRITTÄJYYDEN ALKU

Nyt minulla on kaksi firmaa työn alla. Perustan oman firman ja tällä omalla firmalla menen sitten ns. tuotefirmaan mukaan. Tuotefirmassa on toisen osakkaan lisäksi mukana piensijoittajia. Minulla on siis kaksi firmaa, sillä tällä toisella firmalla menen aina mukaan näihin muihin yhtiöihin. Tämä on minun sarjayrittäjyyden ensimmäinen kokeilu ja olen innoissani että pääsee taas kokeilemaan jotain uutta.



LEILI MÄRD

LEILI MÄRD ON KAJABILITY
OSUUSKUNNAN TOIMINNAN-
JOHTAJA. LEILI ON TOIMINUT
MYÖS VETÄJÄNÄ JO
KAHDESSA
KANSAINVÄLISESSÄ
NORTHERN GAME SUMMIT
(NGS) TAPAHTUMASSA.

VALMIUTTA TARTTUA JA TOTEUTTAA ASIOITA

Kasvoin Neuvostoliitossa. Äitini oli syntyjään virolainen ja toimi ympäristötutkijana ympäristöministeriölle. Isäni taas oli venäläinen insinööri huonekalutehtaassa, jossa hän erikoistui peileihin. Tavallaan isääni voisi kait pitää yrittäjänä, sillä sijaisjohtajana hän vastasi työntekijöiden johtamisesta. Näistä asioista puhuttiin vain hyvin harvoin kotona, mutta näin olen asiat ymmärtänyt. Minkään muunlaista yrittäjyyttä ei suvussani ole ollut. Pitää muistaa, että 13 vuotta elämästäni yrittäjyys oli syntiä ja kapitalismi oli tuolloin lähes kirosana, tosin joskus ajattelen että se on edelleenkin kirosana. Minulla on nuorempi sisar Laine.

Kun olin 11-vuotias, äitini kuoli ja jouduimme mummoni hoiviin sillä emme osanneet puhua venäjää kuin muutaman sanan ja isästämme ei ollut meitä hoivaamaan. Kyllä me Laineen kanssa pärjättiin kuitenkin, kun pidimme toisistamme huolta.

2000-luvun alussa menin opiskelemaan esiintymistä Tartu Viljandin kulttuuriakatemiaan. Akatemiaa ajatellaan boheemien kouluna, sillä sieltä valmistuu näyttelijöitä, muusikoita ja artesaaneja. Minä ja monet muut opiskelijat näimme yrittämisen negatiivisena, mutta itse päädyin lopulta muuttamaan mieleni kun kävin Harvardin yliopiston antropologin pitämällä kurssilla. Tämä antropologi puhui kuinka sanojen merkitystä muunnellaan alkuperäisistä tarkoituksistaan. Yhtenä esimerkkinä hän käytti sanaa yrittäminen. Yrittäminen on ennen kaikkea omaa valmiutta tarttua ja toteuttaa asioita, kuin pelkästään liiketoimintaa harjoittava yritys. Ainut ihminen joka ei pysty yrittämään on todennäköisesti koomassa.

On mieletöntä että tämä antropologi kaikista ihmisistä toimi muuna aikanaan suur-yritysten konsulttina. Hän itseasiassa tuli vierailemaan Viljandissa, kun hän oli ensin käynyt konsultoimassa Nokian päättäjiä!

Lopulta tulin Suomeen. Tutustuin osuuskuntatoimintaan toimiessani luontaishoitajana, kunnes ranteeni eivät enää kestäneet ja jouduin lopettamaan.

TIE KAJABILITY OSUUSKUNNAN PUHEENJOHTAJAKSI

Olin opiskelemassa liiketaloutta Kajaanin Ammattikorkeakoulussa vuonna 2011. Päätös Kajability osuuskunnan perustamisesta tuli lehtori Anne Määtältä ja opiskelija Jani Haaraselta. Janin ja minun lisäksi tiimissä oli myös mukana Janne Mustonen. Olimme osallisina Innova Startup -kurssilla, joka oli osa Kajaanin Ammattikorkeakoulun

opintoja. Kurssilla perehdyimme yrittämiseen ja innovointiin ja kurssille otettiin kaikista opintolinjoista hakijoita. Tämä loi monipuolisia ideoita.

Ryhmämme vieraili Tampereen Pro -akatemiassa, jossa uskotaan vahvaan tekemisen meininkiin ja se näkyi! Koin että nämä opiskelijat olivat jo ammattilaisia, vaikka he olivat vain pari vuotta luokkakavereitani vanhempia. Proakatemian liiketalouden opiskelijoilla oli jo omia yrityksiä ja yksi kolmen henkilön tiimi oli jo ansainnut 70 000 € kolmessa kuukaudessa. Heidän kokemuksensa motivoivat minua suuresti.

Kun Kajability perustettiin niin Jani toimi puheenjohtajana, minä varapuheenjohtajana ja Janne sihteerinä. Jani ehti toimia virassaan vain noin 4 kuukautta, kun henkilökohtaiset syyt johtivat hänen päätökseensä lopettaa osuuskunnan vetäjänä ja tarvittiin uusi vetäjä.

Puheenjohtajuuden roolin täyttäminen ei houkuttele kaikkia, sillä se vaatii kovaa ajallista panostusta. Vastasin kuitenkin tarpeeseen astumalla itse vetäjän saappaisiin, vaikka varapuheenjohtajana sitä kyllä minulta odotettiin. Jani sanoikin minulle että "oletko huomannut että sinut on vähän niin kuin sisään ajettu tähän puheenjohtajuus hommaan?" En ole pahoillani että näin tapahtui, sillä aikani puheenjohtajana on opettanut minulle paljon osuuskunnasta ja yrittämisestä.

Nykyään Kajability:n tehtävänä on toimia jäsentensä oppimisympäristönä yritystoiminnan harjoittamisessa ja toteuttamisessa. Jäseniksi pääsevät Kajaanin Ammattikorkeakoulun opiskelijat tai henkilökunnan jäsenet. Kajabilityn kautta on syntynyt useita palveluja, sillä osuuskunnan kautta jäsenet voivat hoitaa rahaliikenteensä, jolloin yrityselämään astuminen on helpompaa.

TEORIAN JA KÄYTÄNNÖN YHDISTÄMINEN

Onhan sitä tullut kaikenlaista vastaan. Jopa siinä määrin, että se on vaikuttanut minun ammattikorkeakoulun opintoihini. Osuuskuntaa vetäessä olen joutunut opiskelemaan teoriaa ja käytäntöä toiminnan yhteydessä itsenäisesti. Tämän vuoksi olen ollut monilla opintojaksoilla teoriaa edellä ja siksi asioiden uudelleen opiskelu on ollut pitkäväteistä. On vielä kritisoitava että opetettu teoria ei aina kohtaa yrittämisen käytäntöä, sillä teoriat ovat olleet erittäin kaunistelevia. Tähän voisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota.

On vaikeaa päättää että panostaisinko enemmän osuuskunnan toimintaan vai opintoihin? En oikeastaan haluaisi joustaa kummastakaan.

Markkinoinnissa olen toiminut niin, että lähestyn ihmisiä ihmisenä. Tällä tarkoitan sitä, että esimerkiksi suurin osa uutiskirjeistä ovat hyvin neutraaleja, robottimaisia ja

sisältävätkin paljon formaalia informaatiota. Olenkin aina rohkaissut työntekijöitäni puhuttelevaan asiakkaitamme henkilökohtaisesti ja realistisen rehellisesti. Tämä onkin antanut parempia tuloksia, sillä olen itsekin kirjoittanut aikanaan samanlaisia neutraaleja uutiskirjeitä. Nykyään en oikein edes jaksaa kiinnostua lukemaan virallisia kirjeitä, sillä ne ovat niin puuduttavia ja joissakin määrin tarpeettomia. Käytän henkilökohtaisesti tuotteiden etsimiseen Googlea, sillä sieltä ne kuitenkin löytyvät. Rohkaisenkin yrittäjiä mainostamaan Googlessa.

ONNISTUMISEN KOKEMUKSIA

Ensimmäinen Northern Game Summit (NGS) oli varmasti minun suurin onnistumiseni, sillä se oli ensimmäinen kerta kun pääsin toteuttamaan oppimiani käytäntöjä ja ideoita. Olen pitänyt erityistä huolta siitä että kävijät saavat esteettisesti koherentin kokemuksen, sillä se lisää jo kävijöiden

viihtyvyyttä. Kauneus puhuttelee meitä kaikkia ja sitä ei pidä väheksyä tai pitää itsestään selvänä. Ensimmäisen vetämäni NGS-tapahtuman kivijalka rakennettiin niin vahvaksi, että se toimi myös toisenkin NGS-tapahtuman järjestämisessä ja tästä olen erittäin ylpeä. Tapahtumien menestys ei ollut vahinko eikä vain oman panokseni ansiota, vaan useiden vapaaehtoisten työpanoksen saavutus.

Epäonnistumisena voisin pitää aikaani ensimmäisessä osuuskunnassa, jossa toimin luontaishoitajana. En pystynyt toteuttamaan asioita itsevarmasti, vaan päädyin oikeastaan pelkäämään kaikkea. Työ oli raskasta niin fyysisesti kuin henkisesti ja luontaishoitajana minun piti kiinnittää huomiota moniin seikkoihin. Esimerkiksi joillakin asiakkailla saattoi olla sepelvaltimotautia, jolloin hoitoon piti kiinnittää erityistä huomiota ja vääränlainen hoito olisi voinut johtaa asiakkaan kuolemaan.

Myös markkinoinnissa ja hinnoittelussa olisimme voineet olla parempia. Mutta loppujen lopuksi vaikka päädyinkin silloin toteamaan ettei se ollut sitä mitä halusin tehdä, niin kaikki oppini sieltä kartoittivat tieni nykypäivän onnistumisiin.

IHMINEN EI ELÄ PELKÄSTÄÄN ELINTARVIKKEISTA

Kainuusta muuttaa ihmisiä pois ja palvelut heikkenevät. Viisi vuotta sitten olisin ollut tilanteesta huolissani. Kalle Virtanen ansaitsisi jonkinlaisen palkinnon. Virtasen kahvila Murunen perustettiin Sotkamoon ja lopulta laajentui Kajaaniin, menestyksekkäästi. Mm. tämä on antanut toivoa ja piristystä nuorille yrittäjille pysyä Kainuussa ja tästä on syntynyt positiivista keskustelua. Ennen Biorexiä ja Murusen kahvilaa Kajaanista uupui virikkeisyys. Ihminen ei elä pelkästään elintarvikkeista vaan vaatii ympärilleen eloa ja tekemistä.

Kainuusta pitäisi kitkeä jatkuvaa keskenään kilpailemista pois.

Tätä yhteentörmäystä tapahtuu niin pienissä yrityksissä kuin isoissakin yhtiöissä. Pitäisi pyrkiä luomaan yhteistyötä, luoda yhteinen tavoite. Tämän hetkinen tappeleminen vaikkapa Sotkamossa luo negatiivista imagoa koko Kainuulle.

KATSE TULOSSIIN EIKÄ TEKEMISEEN

Suomessa keskitytään ehkä liikaa hyvinvointi valtion imagoon ja samaan aikaan suurien voittojen tavoitteluun. Koen nämä ajatukset hiukan vanhanaikaisina. Suomessa ollaan myös jäljessä internetin mahdollisuuksista, jonka kautta ei tarjota mielestäni riittävästi palveluja ja etätyöskentelyn roolia ei vielä täysin ymmärretä. Ajatustyötä tekevät ihmiset työskentelevät kellon ympäri, mutta silti heitä vaaditaan saapumaan paikalle normaaliin työaikoihin. Mielestäni pitäisikin antaa enemmän tilaa työntekemisen tuloksiin, eikä työntekemisen rutiiniin.

Muutenkin suomessa rankaistaan liikaa yrittäjyyttä. Ehkä enemmän asennetasolla kuin välttämättä käytännön tasolla, sillä suomessa kyllä tarjotaan ihan hyviä tukia yrittäjille. Suomessa voisi myös kokeilla Amerikan mallia, jossa yrittäjät voivat vähentää sponsorinti- ja hyväntekeväisyys

kulut verotuksesta. Tätä voisi oikeastaan viedä eteenpäin ihan lakitasolla. Minusta asioita eivät ratkaise ainoastaan suuret tehtaات jotka työllistävät satoja.

OMILLE UNELMILLE OLISI HYVÄ AINA JÄTTÄÄ TILAA

Minulla on yksi unelma, joka on vielä tällä hetkellä epärealistinen, mutta haluaisin perustaa juhlapalvelun. Tälle löytyisi kyllä myös kanssayrittäjäkin, mutta meidän taloudellinen tilanne ei ole riittävä ja rehellisesti sanottuna, Kajaani ei ole tällaiselle palvelulle kannattava. Jos olisin perustamassa tätä Helsinkiin,

niin silloin se voisi jo ollakin mahdollista. Mutta ei pidä unohtaa, että minä haluan asua Kajaanissa. Ennemmin elän taloudellisesti epävarmemmin kuin että muuttaisin muualle. Olen asunut monessa kaupungissa ja koen täällä olevan paljon älykkäitä, rauhallisia ihmisiä. Pienet piirit ovat alueen vahvuus, sillä ihmisiä pyritään auttamaan jos he meinaavat ns. pudota kelkasta. Mitä juhlapalveluun tulee, niin minä olen tehnyt pieniä hankintoja silloin tällöin tätä yritystä silmällä pitäen. Leikittelen ajatuksella että juhlapalvelu olisi riittävän kykenevä taloudellisesti, jotta voisin järjestää edes lähipiirilleni ikimuistettavia juhlia.

Mutta jos haetaan maanläheisempiä toiveita, niin olisin halukas työskentelemään jossakin Kajaanin nykyisistä peliyrityksistä talousvastaavan roolissa. Omasta mielestäni olen kasvanut Kajaaniin ansiosta kokeneeksi tällä saralla.

Peliyritykset ovat myös nuoria,
joissa suhtaudutaan kaikkiin
työntekijöihin paljon
rehellisemmin, stereotypioita
välttäen. Et siis karrikoidusti
päädy vain keittämään kahvia,
vaan tekemään oikeasti yritystä
eteenpäin vieviä asioita.



VELI-MATTI NURKKALA

VELI-MATTI ON URHEILLUT JA VARSINKIN HIIHTÄNYT PIENEN IKÄNSÄ. AJAN MYÖTÄ HÄN ON ERIKOISTUNUT URHEILU-TEKNOLOGIAAN. HÄNELLÄ ON OMA YRITYS, CSE-ENTERTAINMENT OY, JONKA TUOREIMPANA LIPPULAIVANA ON ATHENE EXERGAMING -TUOTE.

URHEILUTAUSTAN, LIKUNNAN JA TYÖN YHDISTÄMINEN

Synnyin vuonna 1978. Suvussani ei ole tietääkseni yrittäjiä. Olen urheillut jo pikkupojasta lähtien ja se onkin määrittänyt elämäni ihan 26-vuotiaaksi asti. Kaikki tekeminen on mennyt urheilun ehdoilla. Opiskelin Ounasvaaran urheilulukiossa Rovaniemellä 4 vuotta, jossa oli todella hyvät olosuhteet hiihtämiseen.

15-vuotiaana lähdin kotoa äidin ruuilta, joka oli silloin nuorena kova paikka. Matkustin junalla noin viisi tuntia Rovaniemelle lähes viikoittain. Kirjoitin itseni ylioppilaaksi, vaikkei kovin moni

siihen uskonutkaan. Käytin niin paljon aikaa urheilemiseen, että ehkä noin kolmasosan ajasta jaksoin olla lukiolla. Luokanvalvojani tuli joskus lenkkipolulla vastaan ja pohti ääneen että "tuleekohan sitä lakkia sinulle ollenkaan?", niin hän tuli sitten lakkiaispäivänä kättelemään ja sanomaan: "Sä teit sen minkä lupasit."

Olen ollut ammattihiihtäjänä SM- ja kansainvälisellä tasolla. Vuonna 1998 olin nuorten maajoukkueessa ja MM-kilpailuissa 19-vuotiaana. Ei ihan kärkisijoilla, mutta huomasin pystyväni pärjäämään myös kansainvälisellä tasolla, joten hiihdin sitten sen jälkeen työkseni melkein 10 vuotta.

Tulin Kajaaniin armeijaan urheilulukioista 1998, jossa palvelin urheilujoukoissa vuoden ajan. Seuraavana vuonna 1999 aloitin tietotekniikan insinöörin opiskelut Kajaanin Ammattikorkeakoululla. Motivaatio oli monesti hukassa ja ajatukset lenkkipoluilla, mutta valmistuin vuonna 2010.

Vuosina 2005-2008 opiskelin Jyväskylän yliopistossa Vuokatissa liikuntatieteiden maisteriksi, biomekaniikka oli pääaineena. Tähän liittyi liikunnan alan mittauksia, apuvälineiden kehittämistä, kuntotestejä ja näiden rinnalla opiskeltiin fysiologiaa ja anatomiaa aika paljon. Oli myös valmennusoppia ja testausoppia, yms. Tämä oli ensimmäisiä kertoja, kun keskityin kunnolla opiskeluun ja motivoitin oppimisesta.

Ensimmäiseen oikeaan työhön menin vuonna 2005 Polar Electrolle, joka samalla kuittasi harjoitteluni KAMK:lle. Siellä näin mitä urheiluteknologian parissa työskentely voi olla. Pääsin lähelle mukavuusaluettani liikunnan ja työn yhdistämänä, mutta ymmärsin samalla että insinööripainotteinen työ ei ole se minun juttuni. Vuonna 2006 pääsin Oulun yliopiston Psykologian tutkimusyksikköön eli SkillLabiin assistentiksi Timo Järvillehdolle. Toimin SkillLabissa vuoden 2011 loppuun asti. Timo opetti mitä todellinen

tutkimustyö on. Päästiin tekemään mm. silmänliikkeiden ja lihasaktiivisuuden mittausta ja tutkimaan sydämen aktiivisuusvaihtelua. Tutkittiin ja analysoitiin esimerkiksi pesäpalloon liittyviä taitoharjoituksia, rangaistuspotkuja jalkapallossa ja niin edelleen. Kuulostaa isolta, mutta meitä oli suurimmaksi osaksi vain kolme henkilöä. Gradua tekeviä opiskelijoita oli meillä paljon. Yhdessä teimme projekteja ja julkaisimme tutkimustuloksia.

Vuonna 2010 alkoi CreaVehicle-niminen hanke, jossa alettiin kehittämään ajosimulaattoreita. Ajosimulaattoreiden avulla tehtiin ajotutkimusta, joihin tarvittiin virtuaaliympäristöjä. Tätä kautta virtuaaliympäristöjen kehitys tuli meille tutuksi. Simulaattoreiden kehitystyö ja tutkimus myös avasi silmäni näkemään, kuinka osaamistamme voitaisiin hyödyntää kaupallisesti. Simulaattoreiden parissa työskentelystä olen oppinut arvostamaan kaikkea sitä tietoa, jota opiskeluistani olen

kerännyt. Tämä jakso taas määrittä mitä viime vuosina on tapahtunut.

Vuonna 2012 siirryttiin SkillLabista Kajaanin Ammattikorkeakoululle, mutta nyt työntekijänä. Aloimme kehittää ajo-simulaatiokeskusta, josta puhutaan CSE-simulaatiokeskuksena. Myöhemmin alkoi pelitestauksen kehityshanke, jossa alettiin sitten soveltamaan yliopistollisen tutkimuksen oppeja. Yhdistimme siis pelitestaukseen mukaan fysiologiset mittausten menetelmät. Tavoitteena oli kehittää parempia, vetovoimaisempia pelejä. Vuoden 2013 alusta alettiin kehittämään Athene – projektissa meidän liikuntasimulaattoria. Tämä on ollut itselleni tosi kova juttu, sillä pääsin suunnittelemaan laitetta jossa urheilu ja simulaatio-osaaminen yhdistyvät jälleen. Projektin aikana olen päässyt kehittämään laitteita, jotka saavat ihmiset nauttimaan liikunnasta. Me yhdistetään pelejä, simulaatioteknologiaa, kehon eleiden avulla tapahtuvaa ohjausta ja

perinteistä harjoittelua. Samalla Athene mahdollistaa virtuaalimatkailemista.

Kun Athene-hanke loppui, niin siirryin Athene-yrittäjäksi syyskuun alusta lähtien. Nyt on kolme kuukautta mennyt ja Athenen ennakkomyynti on aloitettu. Varsinainen launch on vuoden 2015 alussa.

MYYNTIIN KANNATTAA SATSATA

Ajatus yrityksen perustamisesta tuli ajalta kun valmistelimme ajosimulaattoria ja CSE-simulaatiokeskus projektia. Meille tuli pian mieleen, että mitä me teemme sitten kun projektimme päättyy? Meillä on hienoa uutta teknologiaa ja olimme todenneet potentiaalimme vieraillessamme ympäri maailmaa. Projektin aikataulu oli rajallinen ja se olisi vaatinut lisärahoituksen hakemista. Itseäni kiehtoi ajatus että tekisimme valmiita tuotteita ja myisimme ne eteenpäin, jotta

muutkin saavat tuotteemme käyttöön.

Yrittäjämäinen mentaliteetti tulee varmaankin myös urheilemisesta, sillä kukaan muu ei kannan urheilijan vastuuta kuin urheilija itse.

Yrityksen perustin kaksi vuotta sitten, lokakuussa 2012. Silloin kuvittelin että tuotteet tulisivat liittymään ajosimulaatioon, kun Athenesta ei silloin ollut vielä ideaakaan. Mutta nyt olemme myyneet virtuaaliympäristöjä kuten virtuaalisen autojen testaustunnelin. Olemme myös tehneet Dudesons Race aktiviteettilaitteen. Oulussa on SuperPark aktiviteettipuisto, jonne kyseinen Duudsonit-laite otettiin käyttöön. Dudesons Race on käytännössä pieni tila joka sisältää tanssimaton, telkkarin, PC:n ja erikoisefektilaitteiston. Pelaajat valitsevat suosikki Duudsoninsa, joita sitten ohjataan tanssimaton avulla ja pelaajat kisailevat keskenään samalla kun lattia täräjä ja tuulikone puhalttaa. Vastaavanlaiseen tuotteeseen ei olla

törmätty, ei ainakaan tässä käytössä. Projekti oli varsin jännittävä siksikin, kun hahmojen ääninä toimivat itse Duudsonit. Olimme myös huolissamme kokonaisuuden toimimisesta, sillä aikataulu oli varsin tiukka, vain neljä kuukautta aikaa. Mutta kyllähän se sitten toimi – ja toimii.

Myyntiin kannattaa satsata paljon! Olen kuullut ja lukenut paljon tarinoita yrittäjistä, jotka keskittyvät tuotteen kehittämiseen, mutta sitten unohtavat tuotteen myymisen. Olen yrittänyt pitää tarinat mielessä. Itsestäänhan tuotteet eivät mene kaupaksi ja kukaan ei tule hakemaan ja sanomaan että “myyhän meille!” Uskon että olipa tuote kuinka hyvä tahansa, niin sitä pitää myydä todella kovasti. Pitkäjänteisyyttä kannattaa myös olla. Asiat tapahtuvat aina hitaammin kuin toivoisi. Pari mielenkiintoista projektia voi olla lähellä käynnistymistä, mutta viikot vaihtuvat kuukausiksi ja kuukaudet jopa vuodeksi

ennen kuin projekti konkretisoituu. Näin se valitettavasti menee, varsinkin kun projekteissa on muitakin osapuolia mukana.

Athenesta olen maltillisen innokas, sillä vaikka palaute on ollut hyvää, niin kuitenkin emme ole vielä aloittaneet tuotteen todellista myyntiä.

Athenea on testannut tuotekehityksen aikana yli 5000 ihmistä ja palaute on pääsääntöisesti ollut erittäin hyvää. Yli 1000 henkilöltä kerätyn palautteen keskiarvo on noin 4/5 (5=erittäin hyvä). Sen parempia pisteitä ei prototyyppistä voi oikein toivoakaan.

Kun perustaa yritystä niin se on aika kova paikka lähteä yksin yrittämään. Kokosin neljän henkilön tiimin, jossa jokaiselle oli tietty osuus. Mutta kun yritys pääsi vauhtiin niin huomasin, että ei tämä ehkä olekaan se toimiva porukka. Se johti lopulta siihen että osakkaita alkoi lähteä, kunnes omistin kaikki osakkeet itse. Jäsenet kyllä lähtivät ilman mitään sen isompaa draamaa. Ehkäpä he

kokivat sitten samalla tavalla? Yrityksessä on varmaan aina se yksi joka haluaa tiettyä asiaa enemmän kuin kukaan muu. Olisikin tosi hyvä, jos mukana on muitakin osakkaita, että he haluavat sitä samaa asiaa melkein yhtä paljon. Vaatii myös jaksamista ja uskoa, että yritys vielä jonain päivänä kasvaisi. Tuleva yrittäjä: katso ympärillesi ja mieti jaksavatko muut varmasti eteenpäin silloinkin kun ei vielä palkkaa tule.

PITÄISI PYSTYÄ TUNNISTAMAAN HELMET

Minulla on ehkä vähän oma lehmä ojassa, mutta nyt kun alueellamme on vähemmän rahaa erilaisiin hankkeisiin, niin pitäisi pystyä tunnistamaan alueen helmet. Mielestäni näitä löytyy simulaatio- ja pelialalta. Esimerkiksi hyöty- ja terveyspelit vaikuttaisivat suoraan väestöön. Ihmisillä olisi parempi yleiskunto iästä huolimatta, jos urheilutoiminta olisi vain virikkeisempää. Lisäksi tämä toisi

lisää pelialan osajia
Kainuuseen.

KV-markkinoille tähtäävälle tuotteelle on Tekesillä tarjolla Kansainvälisen kasvun suunnitteluun kiinnostava rahoitus, jonka tukiprosentti on jopa 75%. Omarahoitusosuus on 12.500 euroa, mutta käytännössä 50.000 euron hankkeen toteutukseen täytyy olla enemmän rahaa käytössä sillä tuet maksetaan takautuvasti. Hyvin harvalla meistä on sijoittaa tuollaisia varoja ja kuinka moni on valmis ottamaan lainaa? Tämä on suuri vaatimus yrittäjälle. Esimerkkini 75 % on muutenkin harvinaisen korkea tukiprosentti, sillä normaalissa tapauksessa maksat vähintään 50 %. Melkeinpä toivoisi että lupaavampiin yrityksiin olisi jopa 100 % tukia, jottei hyvä idea menisi harakoille. Kun hyvät innovaatiot saataisiin nopeasti liikkeelle ennen kilpailijoita, niin se olisi huomattava kilpailuetu koko Suomelle.

SE INSPIROI, KUN SAAMME HYMYN IHMISTEN KASVOILLE

Yritys on kuitenkin vielä alkumetreillä. Dudesons Racen prototyyppi on ollut huhtikuusta 2014 SuperParkissa ja Athenen julkaisu tuo omat haasteensa. Toivottavasti nyt on se paras vaihe eli päästäisiin myymään ja yritys saisi kasvua.

Tässä on jo myös suunniteltu uutta simulaattoria, mutta yksityiskohtia en voi tässä vaiheessa antaa. Ideoita on muutenkin paljon ja tällä hetkellä on vireillä tusinan verran hankesuunnitelmia KAMK:lle ja omalle yritykselle.

Minua inspiroi näky siitä, kuinka Athene ja meidän muut vastaavat tuotteet saavat ihmisille hymyn kasvoille. Uskon 100% että niin tulee käymään ja se kuva inspiroi minua jatkamaan eteenpäin. Maistiaisia tästä saatiin kun asennettiin laitteitamme Angry Birds aktiviteettipuistossa heinäkuussa. Saman tien kun

laitteet saatiin toimintaan, niin ensimmäiset lapset olivat heti mukana ja hauskaa oli.

Toinen vastaavanlainen kokemus oli Japanissa, Fukushimaa alueella jonka tsunami oli tuhonnut. Athenea oli testaamassa joukko mummoja ja pappoja. Emme osanneet ottaa huomioon että käyttämämme Vuokatin metsä oli ympäristönä heille täysin vieras ja niin he kokivat hetkellisesti uniikin matkan, jollaiselle he eivät uskoneet pääsevänsä.

LAURI NYMAN

LAURI ON TOIMINUT RAKENNUSALAN YRITTÄJÄNÄ JA AMMATTI-SOTILAANA. NYT HÄN KOULUTTAUTUU KONE-INSINÖÖRIKSI JA SUUNNITTELEE UUTTA YRITYSTÄ.

OLEN AINA OLLUT LUONTEELTANI YRITTÄJÄ

Perheessäni on yrittäjyyttä: oma velipoika, äitini ja isäni ovat osakaisia yrittäjiä. En kuitenkaan koe että yrittäjyys on ns. "äidinmaidosta kerättyä". Yrittämisessä on vaan tietynlaista viehätystä.

Lähdin yrittäjyyteen kovalla innokkuudella. Perustin kesäkuussa 2006 Puun Henki Lauri Nyman nimellä toiminimen, jossa keskityttiin perinteiseen puurakentamiseen. Aloitin alkuun yksin, mutta ajan myötä tuli sitten lisää työntekijöitä. Vuonna 2008 tapahtuikin sitten kaikenlaista. Ajoin pitkälle toistasataa

tuhatta kilsaa vuodessa pakettiautolla, join kahvia ja poltin tupakkaa. Samaan aikaan toimin Kajaanin kaupungin valtuustossa sekä sivistyslautakunnan puheenjohtajana. Tein hirveän määrän töitä ja tietenkin sillä teki ihan kivasti rahaa, mutta lopulta työn määrä, taloudellinen vastuu ja avioero johtivat burnouttiin.

Sitten syksyllä 2008 sain muistutuksen asepalveluksesta. Olin silloin 27-vuotias ja kaipasin elämäni järjestystä, joten panin yritykseni pöytälaatikkoon ja astuin palvelukseen. Koin asepalveluksen toiminta-terapiana. Se taas johti siihen, että jäin armeijaan töihin. Kävin vuoden reserviupseerikoulua, jonka kautta päädyin ammattisotilaaksi. Halusin luoda uraa itselleni aliupseerina, niin teinkin, koska ihmisten kouluttaminen oli mielestäni palkitsevaa. Toimin aktiivisesti vuoteen 2013 asti, jolloin selkäni hajosi. Jouduin opettelemaan kävelemään uudestaan. Olin pitkään todella kipeänä.

Kai se on se meikäläisen elintapa sellainen että samaa hommaa ei tehdä viittä vuotta peräkkäin, kun joko kroppa tai pää vaatii alanvaihtoa.

NYT ON AIKA OTTAA REVANSSI YRITTÄJYYDESSÄ

Tässä kyllä voisi olla se meikäläisen juttu! Aloitin vuonna 2013 Kajaanin Ammattikorkeakoulussa koneinsinöörin opinnot. On tullut tehtyä niin paljon erilaisia teknisen alan töitä, että tämän alan kautta olen oppinut ymmärtämään aiempia hommiani paremmin. On siis saanut kontekstia sekä koneiden rakenteeseen että käyttöön. Olenkin nyt opiskellessa oppinut, että tätähän maailmaa pyörittävät koneinsinöörit!

Kehun KAMK:n koulutusta, sillä opetus on ollut inspiroivaa ja joustavaa. Kun on nyt tätä ikää ja kokemusta karttunut, niin sitä osaa lähteä varovammin viemään projekteja eteenpäin. Mutta päässäni kuitenkin pyörii hirveän paljon ideoita. Osa

tietenkin huonoja tai ihan vaan kehityskelvottomia, mutta kyllä sieltä sitten aina joku hyvä idea pompahtaa. Yhden idean olen jopa ihan suojannut, kun siitä voisi saada jotain aikaiseksikin.

Tuleva yritys tulee olemaan osakeyhtiö ja ideana olisi käydä lisenssikauppaa. Itse toimin pääomistajana ja kaksi kaveriani vähemmistö-osakkaina. Kummatkin heistä kykeneviä ja johtajan asemassa olleita konkareita.

Aikataulu on vielä auki. Silloin vuonna 2006 puskettiin pelkällä innolla, mutta nyt tällä kertaa on luotu tarkemmat suunnitelmat yrityksen toiminnasta. Meidän pitää vain evaluoida tilannetta tarkemmin ja analysoida riskejä. Kun riskitaso saadaan jäämään sopivaksi, niin sitten vaan pistetään kaikki peliin.

MUIDEN VIRHEISTÄ PITÄÄ OPPIA

Pitää pystyä jättämään itselleen vapaa-aikaa ja löytämään oikeat ihmiset ympärilleen, siis

sellaisia joihin voi luottaa bisneksessä. Jollain tasolla voi luottaa kaikkiin, mutta bisneksessä vain kirjattuun paperiin voi luottaa.

En voi myöskään kylliksi suositella tarvittaessa kääntymään viisaampien puoleen ja kysymään neuvoa. On kehuttava itseäni, sillä uskallan ottaa puhelimen kouraan ja soittaa kenelle tahansa. Muiden virheistä on pystyttävä ja pitääkin oppia! Mutta sitten pitää myös olla kuitenkin varovainen sen suhteen mistä neuvoja etsii. Olin mukana eräässä yrittäjyysvalmennusryhmässä ja heidän tapansa korostaa innokkuutta ja rohkeutta on ihan ok, mutta kyllä he voisivat silti painottaa enemmän realismiin. Kokemattomia, ilman koulutusta olevia ihmisiä usutetaan yrittäjyyteen ilman että annetaan oikeaa kuvaa yrittäjyydestä. Menestynyt yritys vaatii kassavirtaa, se on ihan päivänselvää. Vaikka idea olisi loistava, niin ei sillä tee mitään, jos sitä ei osata realisoida

rahaksi. Tietenkinhän myös yrittäjyysvalmennuksesta löytyy menestystarinoita, mutta ei tarpeeksi todistaakseen pelkän innon luomaa pitkäkantoista voimaa.

Haluan painottaa että hyvän idean ja liiketoimintasuunnitelman on konkretisoiduttava rahaksi. Pelko tappiosta ja toivo voiton tekemisestä ovat kaksi eri asiaa. Pelko tappiosta tekee työskentelystä täysin negatiivisävyisen. Mutta halu tehdä voittoa, paljon voittoa, tekee työskentelystä tavoite-orientoitua ja valaa toivoa eteenpäin menemiseen.

Liiketoimintasuunnitelmalla on negatiivinen kaiku. Sitä pidetään lähinnä rahoittajien työkaluna. Osa jopa kokee että se sitoo yrittäjän käsiä. Sehän sitoo ihan niin paljon kuin yrittäjä antaa sen sitoa käsiä! Pitää muistaa että liiketoimintasuunnitelman ideana on antaa iso kuva yrityksestä kokonaisuutena. Mitä me ollaan yrityksenä, mihin me pyritään ja

kelle me tehdään? Ei voin vaan "tehä juttuja", sillä se johtaa huonoon lopputulokseen.

MILLAISIA ONNISTUMISIA JA EPÄONNISTUMISIA OLET KOKENUT YRITTÄJÄNÄ?

Lähdetään siitä liikkeelle että taustallani ei ole taloudellista onnistumista, mutta ei myöskään epäonnistumista. En ole saanut itseäni velkavankeuteen, joka on muuten Suomessa liian helppoa. Kohdallani onnistuminen ja epäonnistuminen kulkevat käsi kädessä. Innokkuus oli itselleni kaksiteräinen miekka. Painoin sokeasti eteenpäin miettimättä missä ollaan viiden vuoden päästä. Viiden vuoden suunnitelma on erittäin hyvä olla olemassa! Sellaiset askelmerkit tulevaan ja miten sinne päästään.

Levon rooli on todella tärkeä. Jos työntekijä saa perheelleen kahdeksassa tunnissa leivän perheelleen, niin pitäisi yrittäjän saada vähintään sama määrä 12 tunnin työpäivällä. Jos

työpäivä vaatii yrittäjältä 16 tai 18 tunnin panosta, jos yrittäjän elämä pyörii yrityksen ympärillä 24/7, niin silloin on yrityksessä jotain pielessä.

TURHA MEIDÄN ON TÄÄLLÄ HIEROA TOISTEMME HARTIOITA

Se että Kainuun palvelut heikkenevät, vieden ihmiset mukanaan taitaa olla kiistämätön fakta. Tämä nyt on vähän semmoinen juttu että minusta täällä tehdään asioita aikailla päin persettä. Täällä on totuttu että meillä on paperitehdas tai joku muu iso työllistäjä, joka tuottaa suhteellisen kovan palan tuotosta niin kunnille kuin työntekijöille. Tämä taas tuottaa kunnille hyviä verotuloja, mutta ei luo painettaärkevöittä julkista sektoria. Sellaista painetta ei ole ikinä ollut! Nyt kun sellainen paine on tulossa, niin meillä on täydellisen pöhötynyt julkinen sektori. Tietenkin hyvinvointivaltiona meillä pitää olla hyvä koulutus ja julkinen terveydenhuolto,

mutta kaiken muun voisi yksityistää.

Nyt kun Talvivaara meni konkurssiin ja meillä on tehtaita suljettu, niin pitäisi ymmärtää että kun saadaan vähemmän verorahoja, niin palveluita pitää silloin järkevöittää. Se on täysin mahdollista. Eihän missään yrityksessä todeta budjettivuoden päättyessä, niin kuin tehdään valtion ja osittain kuntienkin virastoissa, että "Oho! Meillähän onkin perhana täällä vielä käyttämättömiä investointirahoja, pitää äkkiä mällätä ne johonkin!". Rahat käytetään jotta seuraavana vuonna saataisiin saman verran tai jopa enemmän ja näin välttään leikkauksilta käyttämättömyyden takia. Mutta eihän yrityksissä voi näin tehdä! Jos yrityksessä huomataan että "Oho! Tänä vuonna tehtiin hyvää tulosta.", niin sehän on yrittäjälle kuin lottovoitto. On siis mielestäni melkoisen vastuutonta kuinka julkisella puolella toimitaan.

Otetaanpa toinen näkökulma: Osa on taas sitä mieltä

että pienyrittäjyys pelastaa Kainuun. Paskat se mitään pelastaa! Meidän on turha hieroa toistemme hartioita, sillä ei se tänne mitään rahaa tuo. Ainut asia joka tänne tuo rahaa on se kun täältä myydään tavaraa pois tai saadaan tänne lisää ihmisiä muualta kuluttamaan rahaa. En perusta yhden miehen palveluista, sillä ne eivät tuota tarpeeksi rahaa alueelle, vaan pitäisi nimenomaan panostaa vientiin ja järkevään kilpailutukseen.

SUOMESSA ON LIIAN KALLISTA

Suomessa tehdään tavara X, kustannukset 100 €. Siihen lisätään katteet ja muut, jolloin se maksaa kuluttajalle tuplahinnan. Se sama tavara X tehdään itäblokin maassa tai vaikka Kiinassa, samalla laadulla, jonka arvo on 25 €. Yrittäjä myy tämän tuontitavara X:n 100 € ja jää voitolle, toisin kuin Suomessa tehdyllä, samanhintaisella tuotteella.

Meillä Suomessa on liian kallista:
a) työ, b) energia ja materiaalit.

Ilmastonmuutos on tuonut uusia vaatimuksia päästöjen suhteen valtioille, mutta ei tämä kiinnosta USA:ta tai Kiinaa, jotka tuottavat paljon päästöjä. Suomi tuottaa prosentin osia maapallon hiilidioksidista, jolloin jos Suomi katoaisi totaalisesti maapallolta, niin ei sitä edes kukaan huomaisi. Siitäkin huolimatta Suomi päättää leikata "päästöjä", heikentäen tuotantoa ja tuottaen tavaransa kalliimmalla. Ei ihminen ostopäätöstään tehdessään välitä että missä maassa tuotteet on tehty. Pitää olla halpaa että ostetaan ja jos on kallista, niin pitää olla vähintään Applen laatu-luokkaa. Ehkä hiukan karikoitu kuvaus, mutta kyllä Suomen kiltti poika -imagolla on vaikutuksensa.

Suomessa on ihan hyvät puitteet yrittämiselle, mutta ennakkoerotus ei kyllä toimi. Se on monen uuden yrittäjän alkutaipaleella harmaiden hiuksien lähde. Fokus vääristyy

eli keskitytään vain verojen maksuun.

Olen juuri lähdössä 5 kuukaudeksi vaihtoon Thaimaahan, Bangkokiin. Bangkokistahan on tullut kuultua kaikenlaista, mutta pitäähän se nyt kuitenkin itse nähdä ja haluan samalla myös vähän perspektiiviä. Olen edellä maalannut kuvaa kuinka nihkeästi meillä on asiat täällä Suomessa, mutta ehkäpä ne ovat vielä heikommin Bangkokissa. Toivonkin palaavani ensi kesänä takaisin, todeten että "eihän tämä Suomi nyt maana ole yhtään huonompi".

Tavoitteenani on tietenkin päätyä miljonääriksi! Miksi edes muuten yrittää?



NINA OJANEN

NINA OJANEN ON TOIMINUT PERSONAL TRAINERINA VUODESTA 2011 LÄHTIEN. NINA ON MYÖS MUKANA KAJABILITY OSUUSKUNNASSA JA HÄN ON PERUSTANUT OMAN PALVELUNSA NINAOJANEN.COM.

YRITTÄJYYS EI OLE AINA RUUSUILLA TANSSIMISTA

Suvussani on yrittäjiä ja yrittäjyyttä, josta varhaisimpana todisteena isoisäni. Kävin pienenä katsomassa kun isoisäni toimi puuseppänä omassa verstaassaan, jossa hän valmisti ikkunan pokia. Hän teki kaiken pystymetsästä ja ihan ikkunaksi asti. Isoisäni piti tehdä kovasti töitä leipänsä eteen, kun tilauksia tuli pitkin Suomea, joskus jopa Ruotsista asti. En minä silloin tiennyt että hän oli yrittäjä, mutta opin hänen toimistaan kuitenkin millaista todellinen yrittäjäyys on ja ettei se ole aina ruusuilla tanssimista. Ehkä siitä syystä olen oppinut arvostamaan työntekoa ja yrittäjyyttä.

Luin itseni ylioppilaaksi vuonna 2010, jonka jälkeen päätin pitää välivuoden. Välivuoden aikana tarkoitukseni oli tehdä töitä, mutta ystäväni tuttu oli lähdössä Helsinkiin Trainer4You -koulu-tukseen, jossa valmennetaan muun muassa personal trainereita ja minäkin innostuin ajatuksesta.

Päädyinkin välivuoden aikana suorittamaan kurssia sekä tekemään töitä yhtä aikaa. Sain personal trainerin lisenssin 2011 keväällä. Koin lisenssin olevan todistus kyvyistäni, joka alussa auttoikin minua lähestymään asiakkaitani ammattilaisena, eikä pelkkänä opiskelijana. 2011 syksyllä aloitin Kajaanin ammattikorkeakoulussa liikunnanohjaajan linjalla.

Omalta liikuntataustaltani olen yleisurheilija, mutta tietenkin sekaan on mahtunut paljon muitakin lajeja, kuten ratsastusta, pyöräilyä ja hiihtoa. Harrastuksista on tietenkin ollut apua toimenkuvassani ja se on auttanut minua jaksamaan niin fyysisesti kuin henkisesti.

KAJABILITY OPPIMISALUSTANA

Kajability osuuskunnan tehtävänä on toimia jäsentensä oppimisympäristönä yritystoiminnan harjoittamisessa ja toteuttamisessa. Minun kohdallani esimerkiksi rahaliikenne kulkee Kajabilityn kautta, koska olen osa Kajabilityä ja minulla ei siksi ole omaa yritystä. Päätös Kajabilityn perustamisesta syntyi InnovaStartup kurssin yhteydessä vuonna 2011, kun vierailimme Tampereen Proakatemiassa. Siellä oli erittäin kyvykkäitä opiskelijoita ja tästä syntyi halu perustaa osuuskunta Kajaaniin. Ajattelimme, että miksi emme itse pystyisi samaan.

Muistan kuinka pohdimme junamatkalla Kajabilityä ja millainen siitä pitäisi tulla. Liityin Kajabilityyn jo heti toiminnan alussa ja myöhemmin siirryin osuuskunnan hallitukseen.

URA PERSONAL TRAINERINÄ

Kohdeyleisönäni ovat naiset, erityisesti painonpudottajat. Koin Kajaanissa olevan tarpeen PT:lle, joka ei ole sidottuna mihinkään kuntosaliin tai ylipäätään kolmanteen osapuoleen. Olen käynyt asiakkaiden kanssa ihan lenkeillä, pyörälenkeillä ja hiihtämässä, sillä osa asiakkaistani vierastaa kuntosalille menoa. Päätökseni aloittaa ohjelmat kuntosalin ulkopuolella on ollut monelle asiakkaalleni tärkeä erotus muihin ohjaajiin ja näin olen asian itsekin kokenut. Mutta pyrin toki kannustamaan asiakasta myös kuntosaliharjoitteluun sen tuomien suurien positiivisten hyötyjen vuoksi. Useat asiakkaani ovat menneet kanssani ensimmäistä kertaa elämässään kuntosalille, ja huomanneet itse harjoittelun hyödyn ja tykättyneet lajiin.

Olen luonut asiakkailleni valittavaksi kolmen ja kuuden kuukauden paketteja, joita voi

sitten tietenkin muokata suuntaan tai toiseen. Paras paketti selviää kun teemme asiakkaan kanssa alkukartoituksen, jossa määritellään asiakkaan kunto ennen harjoitusten aloittamista. Mietitään mahdollisia tavoitteita: onko kyseessä painonpudotuksesta vai lihaskunnon kehittämisestä?

Kartoituksen jälkeen tehdään kunto-ohjelma, kokonaiskuva tulevista viikoista, jonka pohjalta asiakas voi toteuttaa harjoitusohjelmiaan. Kunto-ohjelman seassa on yhteisiä treenipäiviä (tai harjoituspäiviä), jotta harjoituksia tulee varmasti tehtyä ja että asiakas ymmärtää oikeanlaisen tekniikan. Loppukartoituksessa katsotaan kuinka tavoitteisiin päästiin ja että mitä seuraavaksi on luvassa. Olen kuitenkin nyt päättänyt laittaa palveluni paussille, sillä aloitan työsuhteen Kotkassa 2015 alussa. Olen ilmoittanut tästä avoimesti ja selkeästi asiakkailleni.

KASVAMINEN YRITTÄJYYTEEN

Yrittäjyyshän ei alkuun ollut itselleni itsestäänselvyys taustastani huolimatta, vaan koen kasvaneeni yrittäjyyteen. Liikunnallinen harrastaminen ja koulutus ovat tehneet siitä realistisen vaihtoehdon. Kun hahmotin yrittäjyyden konseptina, kokonaisuudessaan, niin olin valmis ottamaan ratkaisevan askeleen.

Ymmärtämisen kautta pääsin peloistani eroon. Yrittäjyydessä vastuu on iso kynnyksysymys. En ole missään kohti kokenut yrittäjyyttä pelottavana, mutta juurikin tuon vastuun olen aina tiedostanut. Sinun on pystyttävä antamaan parastasi käytännön töissä, mutta myös yrityksen paperitöissä. Yrittäjyyteen kun kuuluu vakuutuksia ja palkanlaskentaa, varsinkin jos sinulla on omia työntekijöitä. Alussa kannattaa harkita tarkoin, että minkälaiseen toimintaan lähtee mukaan. Kaikkeen ei tarvitse aina suostua. Alkuun pysyy vauhdissa jo pelkällä innokkuudella ja halulla oppia uutta, mutta kun

työt ja vastuut alkavat kasautua, niin se vaatii aina vain enemmän yrittäjältä. Oma hyvinvointi on aina muistettava ottaa huomioon. Kaikkea ei esimerkiksi tarvitse ja kannatakaan ratkoa itse. Kajability on ollut itselleni hyvä tukiverkosto ja usein keskustelen osuuskuntalaisten kanssa ideoista ja liiketaloudesta. Kajabilityn lisäksi myös opettajat, kaverit ja lähipiiriini ovat auttaneet ja antaneet perspektiiviä. On kuitenkin tunnustettava että sellaisten ideoiden suhteen, joita olen pitkään pyöritellyt mielessäni, saatan olla itsepäisen suojeleva. Tämä johtaa siihen että uskon ideani toimivuuteen, kunnes kokemuksen kautta olen sitten polttanut näppini.

Olen pyrkinyt seuraamaan kilpailua ja hinnoittelua, jonka pohjalta olen sitten tehnyt muutoksia omaan liiketoimeeni. Markkinoinnin olen hoitanut itsenäisesti, tosin kun joskus jatkan yrittäjänä, niin tulen todennäköisesti käyttämään mainostoimistoa. Olen kuitenkin

ollut onnekas, sillä nykyinen personal trainer -palveluiden kysyntä on niin suurta, että asiakkaita on tullut melko omatoimisesti alusta lähtien. Verkkosivut ovat olleet käytössä jo palvelun alkuajoista, jotta asiakkaat saavat tarvittavat lisätiedot. Sivustoni segmentoi tietynlaiset käyttäjät jo itsessään ja esimerkiksi sivuston värimaailma on tarkkaan harkittu. Mietin nämä ideat jo selkeäksi InnovaStartup-kurssin aikana. Mainostoimisto olisi kuitenkin toiminnan kasvaessa tarpeellinen, sillä oma aikani on rajallinen ja onhan heillä kuitenkin se ammattitaito markkinointiin.

Haluan myös tukea muita yrittäjiä ostamalla palveluita heiltä tai antamalla neuvoja yrittäjyyttä harkitseville. Esimerkiksi kun äitini lopetti hammasalalla 25 vuoden jälkeen ja päätti kouluttautua urheiluhierojaksi, niin kannustin häntä ryhtymään yrittäjäksi. Äitini valitsi yritysmuodoksi toiminimen. Yrittäjyyspäätöksen taustalla oli muitakin syitä. Äitini

lähestyy keski-ikää ja kaikki sisarukseni ovat jo muuttaneet kotoa pois, joten suuri vastuu perheestä on jäänyt pois. Tähän kun lisätään vielä isäni antamana taloudellinen tuki, isäni on vielä palkkatöissä, niin yrittäminen alkoi vaikuttamaan toimivalta idealta. Yrittäjän vapaus ja vastuu onkin ollut äidilleni mieluisaa.

OMAN TYÖNSÄ HINNOITTE- LEMISTA ON PITÄNYT OPETELLA

Haaste alussa oli palvelun hinnoittelussa. Myin palvelujani kauhean halvalla. Arvostukseni työaikaani kohtaan ei ollut vielä kohdallaan. Nykyiset hinnat ovatkin muotoutuneet vuosien varrella useiden oppien kautta. Tältäkin olisi osittain välttytty, jos olisin nähnyt enemmän vaivaa liiketoimintasuunnitelman luomiseen. Asia johon aion kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Toisaalta nyt kun aloitan palkkatyössä, niin osaan arvioida paremmin maksettavan palkan arvoa ja suhdetta. Pitää kuitenkin muistaa että käytämme sanaa

“yrittäminen” syystä. Ei kannata pelätä tekevänsä virheitä, sillä niitä tulee tehtyä joka tapauksessa.

Onnistumiseni on ninaojanen.com ja siihen liittyvät materiaalit. Eli kun ensi kerran olen perustamassa liikunta-alan yritystä, niin pystyn hyödyntämään laatimiani suunnitelmia, joita yritystä perustettaessa ja ylläpitäessä on tullut tehtyä. Olen myös erittäin tyytyväinen että minulla on ollut asiakkaita ja asiakkaat ovat kiittäneet palveluistani ja yhteisesti saavutetuista tuloksistamme.

KUINKAS KOKEMUSTA VOI SAADA JOS SITÄ EI VOI MISSÄÄN KEHITTÄÄ

Haluaisin kannustaa kainuulaisia rohkeuteen. Kainuussa on hyviä ideoita, mutta rohkeutta voisi löytyä enemmän itse toteuttamiseen. Varsinkin yksilön rohkeus on tärkeää, sillä pienistä puroista ne joetkin syntyvät. En sano etteikö täällä osattaisi kannustaa, sillä ainakin

KAMK opintojen aikana minua on kannustettu ja opastettu yrittämään. Mutta sitten kun astuin kentälle, itse yritysmaailmaan, niin silloin aloin kohtaamaan vastustusta. On vedottu nuoruuteen ja kokemattomuuteen, mikä tietty pitää osittain paikkansa, mutta toivoisin silti avoimuutta päättäjiltä tämän asian tiimoilta. Useat opiskelijat ovat turhautuneita kun vaaditaan kokemusta, mutta kuinkas sitä kokemusta voisi saada, jos sitä ei voi missään kehittää?

Myös oman yrityksen perustamisen prosessia pitäisi edelleenkin helpottaa. Kun äitini lähti perustamaan yritystään Pornaisiin, niin yksi suurimmista askeleista oli paperityön selvittely. Yrityksen perustaminen vaatii monenlaisen paperin läpikäyntiä ja kyllähän suurin osa tiedoista pitääkin selvittää, mutta juuri tähän vaiheeseen useimman into tyssää. Ei viitsitä täyttää tai miettiä.

Seuraavaksi lähden Kotkaan uudenlaisten haasteiden

pariin. Haaveilen että saisin jossain vaiheessa kerättyä tiimin, jonka kanssa voisın perustaa liikuntaan erikoistuneen yrityksen. Esimerkiksi osakeyhtiön, jotta yritys voisi kasvaa luontevasti. Yrityksen on oltava taloudellisesti kannattava niin omalle elannolle, kuin myös työntekijöille.

Liikunta-ala on nykyisin jo niin monipuolinen ja alati kehittyvä, että yksityiskohtaista visiota on vaikeata antaa, eikä ole tarvettakaan.

Lopulta ihmisten hyvinvointi on itselleni tärkeä tavoite.



VILLE RAUTIAINEN

VILLE ON PHD NORDIC OY:N TOIMITUSJOHTAJA. HÄN EI KUITENKAAN TOIMI TÄYSPÄIVÄISENÄ YRITTÄJÄNÄ, VAAN VETÄÄ SIVUTOIMISESTI PHD NORDICIN PROJEKTEJA.

UUDEN TEKNOLOGIAN HYÖDYNTÄMINEN

Aiempaa yrittäjäkokemusta minulla ei suoranaisesti ole. Vaikka isäni on toiminut yrittäjänä, niin ei voida siltikään varsinaisesti yrittäjäperheestä puhua. Aloitin opiskelut Oulun yliopistossa vuonna 2001, josta valmistuin diplomi-insinööriksi tietotekniikan puolelta vuonna 2006.

Opiskelijakaverini olivat tutustuneet mielenkiintoiseen uuteen teknologiaan ja siihen liittyviin tutkimuksiin. He kysyivät jos haluaisin osakkaaksi. Suostuin, koska innostuin tästä teknologiasta ja koen tällä olevan potentiaalia kansainvälisillä markkinoilla.

PHD Nordic valmistaa PHD Sense tuotteita eli paperisia mikrofluidi -järjestelmiä, joita voidaan käyttää mm. medikaalimitauksiin ja veden laadun arvioimiseen ja sen rinnalla toimivaa PHD Sight mobiiliohjelmistoa.

Kyse on siis PHD Sense:stä, paperisesta mikrofluidisesta järjestelmästä eli ns. pikatestiliuskasta. Tämä eroaa perinteisistä pikatestiliuskoista sillä tavalla, että meidän PHD Sense on valmistettu pelkästään paperista ja vahasta, johon on liitetty analytiikkaa erilaisilla reagensseilla. PHD Sense mittaa esimerkiksi pH-arvoja ja rautaa. Lisäksi liuskassamme on kaksi mikrofluidista kanavaa, joissa on kromatografia-paperia, joka automaattisesti siirtää nestettä kapillaarivoiman avulla testipisteisiin ja samalla suodattaa epäpuhtauksia vedestä. Eli se poistaa ns. epäpuhtaita partikkeleita vedestä, jolloin mittaaminen on helpompaa ja esimerkiksi pH-arvoja ottaessa mittauksiin ei eksy häiritseviä partikkeleita. Tähän normaali lakmuspaperi ei pysty. Peruslähtökohtana on

edullisen pikatestiliuska tuottaminen medikaalimittauksia varten. Sitä varten on ns. proof of concept -projekti jo tehty.

MYNNIN MERKITYSTÄ EI VOI LIKAA KOROSTAA

Yksi tärkeimmistä opeista on ollut mynnin merkitys. Esimerkiksi PHD Sensen kaupallistamisvaiheessa olemme tarjonneet ohessa vesianalytiikkaa. Tämä on ollut jouheva ratkaisu medikaalimittauksen rinnalle. Markkinointia tehdään business-to-business malliin eli meidän tapauksessa pyritään löytämään teollisia toimijoita, jotka aiheuttavat kuormitusta veteen. Tämä olisi heille markkinointityökalu. Ai, miten? Esimerkiksi Kainuussa teollinen yritys tuottaa päästöjä veteen. Meidän PHD Sense olisi heille työkalu, jonka he voisivat tarjota paikallisille asukkaille, jotka taas vuorostaan voisivat seurata veden laadun kehitystä ja näin tuottaa mittaustietoa.

Mittaustiedot liuskasta tulkaa PHD Sight mobiiliohjelmisto, joka lähettää tiedot sitten pilvipalveluun. Pilvipalvelu esittelee kaikki kerätyt tulokset karttapaikkoina ja aikoina. Ajat kertovat kuinka tilanne on kehittynyt esimerkiksi talven ja kesän aikana, joka taas voisi potentiaalisesti osoittaa vesien mahdollisia muutoksia ja kuormituspiikkejä. Näiden tietojen pohjalta yritys voisi reagoida sopivilla toimenpiteillä. Kuluttajamarkkinat eivät ole tällä hetkellä yrityksemme kannalta järkevä vaihtoehto.

Eräs asia on pysynyt samana noin 4 vuoden yrittämisen aikana. Kun on kehitetty tai keksitty uusia ratkaisuja pikamittaukseen, joilla on selkeitä eroja ja etuja kaupallisiin ratkaisuihin, niin niillä ratkaisuilla on pystyttävä tuottamaan kohtuullisen suurta lisäarvoa asiakkaalle.

Asiakkaan pitää pystyä tekemään kilpailukykyisesti medikaalimittauksia tai veden laatumittauksia paikasta riippumatta.

VARO, ETTÄ SINULLA EI JÄÄ "MUSTAPEKKA" KÄTEEN!

Asioita on tullut opittua yrityksen ja erehdyksen kautta. Yrityksemme on ollut voimakkaasti tuotekehitykseen fokusoitunut eli emme ole tarjonneet kovin paljon markkinoitavia palveluita. Tämä on osoittautunut aika kovaksi haasteeksi, sillä mikäli olisimme tarjonneet jonkinlaista palvelua jo alusta alkaen, niin meillä olisi ollut jonkinlaista liikevaihtoa jo kolme vuotta sitten.

Jos perustetaan yritys tai yleisesti toimitaan yrityksenä, niin olisi tärkeää löytää tapoja kaupallisen liiketoiminnan aloittamiseen. Monesti yrityksiä perustaa ns. teknisesti ajattelevat yksilöt, jotka näkevät tuotteen kehittämisen ja tuottamisen tärkeänä, mutta tästä jää helposti uupumaan

tuotteen kaupallistaminen ja kohdeyleisö. Kuinka saadaan liikevaihtoa tuotekehityksen aikana? Usein varannot tulevat omista tai ulkopuolisista sijoituksista. Julkinen raha, laina tai vaikkapa ELY-keskuksen tuki – näitä on tiettyynajaan saakka ehkä liiankin helppoa saada. Mutta sitten tietyn rajan ylittyessä ollaan taas pulassa, jos ei ole saatu liiketoimintaa alkuun. Silloin jää ikään kuin "mustapekka" käteen. Jos nyt tekisin hommat uudestaan, niin en käyttäisi niin paljon aikaa julkisen rahan hakemiseen, varsinkin jos sen saisi ratkaistua jollain palvelulla myymällä. Julkiset rahat kyllä auttavat yrityksen liikkeelle, mutta sen ei pidä olla yrityksen pääfokus.

Suurin onnistuminen on ollut se, että suhteellisen pienillä rahallisilla panostuksilla ollaan pystytty tekemään hyvin toimiva järjestelmä, joka on patentoitu ja sille löytyy kansainvälistä potentiaalia. Olemme pystyneet tekemään toimivan kokonaisuuden tuotteella sekä palvelulla, joka auttaa puhtaan veden löytämisessä ja likaisen veden

analysoimisessa kaikkialla maailmassa. Se, että tähän on ylletty rajallisilla resursseilla, on hieno suoritus. Varsinkin kun yrittäminen on niin kallis harrastus.

Näkisin että jos tästä päästään eteenpäin, niin tämä on toiminut hyvänä ponnahduslautana uuden tyyppisen BIG-datan keräämiseen kansalais-havainnoinnin eli crowd sourcing avulla.

Tämä on hyvä työkalu ja palvelu veden laadun mittaamisessa. Jos tämä sama tulos voidaan monistaa medikaalipuolella, niin silloin voidaan jo puhua suuresta onnistumisesta.

Meidän onnistuminen saavutettiin hyvällä pohjatyöllä. Kun olimme kehittämässä ensimmäistä proof of conceptia medikaalipuolella, niin silloin olivat resurssit isommat. Medikaalipuolen käytäntöjä pystyttiin hyvin vähäisillä rahoilla ja resursseilla viemään sitten

vedenlaadun seurannan puolelle.

UUSIEN INNOVAATIOIDEN HYÖDYNTÄMISTÄ JA HYVÄÄ PÖHINÄÄ TARVITAAN

Jos lähdetään liikenteeseen palveluiden harvenemisesta tällä alueella. Sellaiset perusasiat joita ihminen voisi tehdä itse, niiden mahdollistaminen kotioloihin olisi tärkeää. Eli ei tarvitsisi lähteä terveyskeskukseen välttämättä ollenkaan, jos ihmiset voisivat mitata ja kerätä tietoa omasta hyvinvoinnistaan kotioloissa ja sitten lähettää tiedon itse palveluun; esimerkkinä verensokerin mittaaminen. Tämä helpottaisi asiointia varsinkin silloin, jos palvelut löytyvät 50 tai 100 kilometrin päästä. Tietenkin kriittisissä tilanteissa ja erityistapauksissa mentäisiin normaaliin tapaan terveyskeskukseen. Tällainen palvelu toisi lisäarvoa harvemmin asutuille alueille.

Toivoisin myös että tänne saataisiin rakennettua sellaisia toimintoja, jotka kannustaisivat ihmisiä muuttamaan takaisin Kainuuseen. Työpaikat ja koulutus kun ovat perusedellytyksiä asumiselle. Ehkäpä Renforssin rantaan tuleva biopolttoainetehdas tai siellä jo oleva serveri business luo rinnalleen jotain muuta toimintaa.

Myös toimitilojen tarjoaminen kohtuuhintaisesti voisi olla joissain tapauksissa se houkutin, jolla paluumuuttaja perustaisi yrityksen mieluummin Kainuuseen kuin Helsinkiin. Varsinkin jos hänellä on tuote tai konsepti, jota voi tehdä missä vain. En kyllä usko että olen ainut joka näitä asioita pähkäilee ja kannustaisinkin ihmisiä miettimään erilaisia tapoja työtilanteen parantamiseksi.

Kaikkia uusia yrityksiä pitäisi opastaa ja ohjeistaa aitoon myyntiin, tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Julkisten instanssien pitäisi paremmin auttaa yritystä saamaan

kaupallinen toiminta käyntiin. Vaikka jopa ihan palvelujen ostamisella. Julkisilta palveluilta pitäisi olla mahdollista saada tuotekehitystuen lisäksi apua sijoittajien kontaktointiin, joilla on pääomaa riski-investointeja varten. Jos tämä mahdollisuus tarjottaisiin varsinkin varhaisessa vaiheessa kehitysprosessia, niin tämä tehostaisi uusien innovaatioiden kehittämistä. Julkinen palvelu rohkaisisi yrittäjää markkinalähtöiseen ajatteluun, koska tietenkin sijoittaja haluaa rahansa takaisin. Tämä toimisi ensi askeleena sitten myöhempään liiketaloudelliseen toimintaan.

Omalla kohdalla täyspäiväinen yrittäjyys on yksi vaihtoehto. Pitää vain ensin saada vietyä menetelmän käyttö läpi markkinoille. Ensimmäinen pilotointi on jo suoritettu kesällä Jormuan alueella. Mittaus-tuloksia kerättiin 2014 kesästä alkusyksyyn ja voimme nyt myydä ne asiakkaalle. Toinen pilotointi on alkamassa laajemmalla skaalalla teollisen toimijan kanssa.



Tämän kautta pyrimme
saamaan kaupallisen toiminnan
alkuun, jotta saamme
jatkorahoitusta toiminnalle.
Tämä olisi edellytys
täysipäiväiseen toimintaan.

En kuitenkaan usko että olen
vielä valmis toimimaan yksin
yrittäjänä. Mukana pitäisi olla
myös joku joka vie
tuotekehitystä eteenpäin sekä
joku joka vastaa markkinoinnista
ja myynnistä.



MARJA-LEENA TUHKANEN

MARJA-LEENA ON KONKARI. HÄN ON TOIMINUT ERI AMMATEISSA MM. LEHTORINA JA ERIKOIS-SAIRAANHOITAJANA. NYT MARJA-LEENA TOIMII YRITTÄJÄNÄ.

MARKKINATARPEEN TÄYTTÄMINEN

Olen Sotkamosta kotoisin. Minulla on useita yrittäjäsisiä perheessä, joten voitaisiin puhua sukuviasta. Isäni oli maatalousyrittäjä. Se, mikä johti omaan päätökseeni ryhtyä yrittäjäksi, on aika pitkä tarina. Ensiksikin oma kokemukseni potilaana vuonna 1997 sai minut huomaamaan että Dremedin kaltaista tuotetta tarvitaan ja tämä korostui ajan myötä töittäni kautta.

Taustalle on kertynyt 42 vuotta palkkatyötä. 20 vuotta toimin sairaalassa eri vakansseissa ja toiset 20 vuotta olen opettanut.

Valmistuin sairaanhoitajaksi Oulusta vuonna 1964 ja Kuopiosta

erikoissairaanhoitajaksi vuonna 1969. Alkuun työskentelin sairaanhoitajana

Kajaanin Terveyskeskuksessa, josta siirryin Kajaanin Yleiseen sairaalaan. Kun valmistuin Kuopiossa 1969, niin aloitin uudessa Kajaanin keskus-sairaalassa erikoissairaanhoitajana kirurgisella osastolla, jossa tein töitä noin 16 vuotta. Tuohon aikaan mahtui 12 vuotta apulaisosastonhoitajan töitä. Suoritin sairaanhoidon-opettajan tutkinnon Oulussa vuonna 1985, jonka jälkeen toimin virassa sairaanhoidon opettajana Kajaanin sairaanhoito-oppilaitoksessa, joka myöhemmin oli nimeltään Terveystieteiden oppilaitos. Vuodesta 1992 lähtien työskentelin Kajaanin ammattikorkeakoulussa. KAMK aikana opettajan nimike vaihtui lehtoriksi. Välillä toimin terveysalalla myös koulutusjohtajana noin puolitoista vuotta. Vuonna 1996 suoritin Terveystieteiden maisterin tutkinnon 55-vuotiaana. Lopulta siirryin eläkkeelle vuonna 2006, 65-vuotiaana.

Lähdin täyttämään siis tarvetta markkinoilla. Tuntui että oli minun velvollisuuteni puuttua asiaan ja tiesin omaavani kompetenssin parannuskeinojen löytämiseen. Osallistuin Dremed konseptillani Kainuun InnoSuomi -kilpailuun vuonna 2001, jossa pääsin kolmannelle sijalle. Sain kilpailun raadilta myönteistä palautetta, joka rohkaisi minua jatkamaan.

Suosioista huolimatta en saanut suomalaisia teollisia valmistajia mukaan toteuttamaan tuoteideaani. Oliko kyseessä sitten niin pienet markkinat?

Tein kuitenkin omatoimisesti pientä markkinatutkimusta Kainuun keskussairaalassa, koekäyttöä ja haastattelututkimusta potilaille ja haastattelututkimusta hoitajille. Lopulta vuonna 2003 päätin perustaa oman yrityksen ja myydä tuotetta itse.

DREMED-TUOTTEET

Dremed-suojat on tarkoitettu erilaisten dreerien tai virtsakatetrien eritepussien suojaukseen ja kannatteluun sairaalassa tai avohoidossa. Suoja ripustetaan vyön/hihnan avulla potilaan olalle tai vyötärölle, mutta sen voi myös asettaa vuoteen tai pyörätuolin reunalle. Tämä mahdollistaa potilaalle vapaan liikkumisen. Suojia on tarjolla eri kokoisina ja eri materiaaleista tehtynä.

Olen aina ollut inhimillisen hoidon, intimitteen ja ylipäätään hyvän hoidon puolestapuhuja. Toisin sanoen olen halunnut olla yksi hyvän hoidon kehittäjistä ja esille tuojista.

MITÄ OLET OPPINUT YRITTÄMISESTÄ?

Yrittäjyys on välillä vaatinut rohkeutta, jopa tyhmänkin rohkeutta, mutta olen ollut tyytyväinen valinnastani.

Sen olenkin yrittäjyydestä oppinut, että se vaatii sitkeyttä, aikaa, rahaa, tietoa ja kykyä seisoa tuotteensa takana. Olipa yritys mikä hyvänsä niin nämä ovat tärkeitä arvoja kaikille.

Tästäkin huolimatta investointien suhteen kannattaa olla tarkkana. Jotkut yrittäjät sijoittavat liikaa toimintaan ja välineisiin silläkin riskillä, että toiminta ei sitten alakaan tehdä tuottoa. Tähän olen törmännyt muutaman keksijän kohdalla. Itse olen kuitenkin ollut onnekas, sillä olen saanut teetettyä Dremed-tuotteita Kajaanin Tekstiilipajalla. Tämä on pitänyt budjettini kurissa; olen voinut tilata heiltä myynnin mukaan lisää tuotetta. Tämä yhteistyö alkoi jo silloin kun Dremed oli vielä suunnitteilla. He olivat kuitenkin innokkaita lähtemään mukaan jo alusta alkaen ja olenkin saanut heistä hyvän yhteistyökumppanin.

Yritysmuodoksi valitsin toiminimen, sillä toimin yrityksessäni yksin. Yritykselleni annettiin PRH-rekisteröitymisvaiheessa monenlaisia

toimialanimiä. Hämmästelinkin joitakin ehdotuksia, mutta jälkeempäin olen ollut tyytyväinen, sillä se mahdollisti laajemman yritystoiminnan mm. tuonnin, viennin ja koulutuksen. Haaveenani oli patentin saaminen Dremed-suojille. Koska Amerikasta löytyi yksi vastaavanlainen tuote patentoituna, sain patentin sijaan rekisteröityä hyödyllisyysmallioikeudet. Myöhemmin lisäsin Dremedin tavaramerkki-rekisteriin.

En kokenut yrittäjäksi ryhtymistä ahdistavana. Minulla oli vankka ammattitaito taustallani. Sain myös ELY-keskuksen starttirahaa ja keksintösäätiön apurahaa. Apurahoilla sain rahoitettua verkkosivut, markkinointimateriaalit ja asiakkaille tarjottavat lomakkeet. Materiaalit toteutin yhteistyössä markkinointiyrityksen kanssa. Verkkomainonnan osalta sivuni ovat esillä pääosin Googlessa. Alkuun mainostin Dremedin sivuja useamman sivuston kautta, mutta ajan myötä supistin ja keskityin yhteen. Voitin jokin aika sitten televisio-mainossopotin Kajaanin

paikalliskanavalla, jossa Dremedin mainosta pyöritettiin tietyn aikaa. Olen käynyt esittelemässä Dremediä Valtakunnallisilla Haavapäivillä sekä useilla terveysalan messuilla. Messut ovat olleet paras kanava Dremedin tunnettuuden luomiseen. Tietenkin kun tuotetta käytetään jo eri sairaaloissa, niin sana kiirii myös asiakkaiden välillä.

KAMK:n yhteydessä toimivassa Innovassa ehdotettiin että voisin tuotteeni Euroopan markkinoille, mutta sitten ajattelin että huono kielitaitoni ja korkea ikäni eivät tee tästä houkuttelevaa vaihtoehtoa.

Joskus on kyselty jos myisin yritykseni eteenpäin, mutta en ole vielä raaskinut. Onhan se kuitenkin oma tuotteeni ja ideani. Se on ollut tärkeää oman identiteetin kannalta. On mahdollisuus toteuttaa omaa yritystoimintaansa. Tuleehan luopuminenkin omalla ajallaan.

MILLAISIA ONNISTUMISIA JA EPÄONNISTUMISIA OLET KOKENUT YRITTÄJÄNÄ?

Dremed-suojien saama hyvä palaute käyttäjiltä ja asiakkailta mm. messuilla on antanut itselleni onnistumisen tunteen. Se on motivoinut jatkamaan yrityksen toimintaa. Onnea on ollut myös yhteistyökumppaneiden osalta. Heidän avullaan olen voinut kehittää tuoteideaani ja toimintaa monin eri tavoin.

Toivoisin, että olisin ollut rohkeampi ja olisin aloittanut yrityksen toiminnan osakeyhtiönä toiminimen sijasta. Osakeyhtiö olisi ollut tuottoisampi yritysmuoto verotuksen kannalta. Nyt verotus vie ison osan eläkkeestä yhdessä yrityksen tulojen kanssa. Jos olisin toiminut koko ajan yrittäjänä, asia olisi toisin.

Tässä tilanteessa minun yrittäjyyttä voi verrata harrastukseksi tai vapaaehtoistoiminnaksi. Olen harkinnut välillä yrityksen vaihtamista osakeyhtiöksi, mutta siihen liittyy

erilaisia kustannuksia ja lisävaatimuksia, ja jos myynti kuitenkin rajoittuu vain Suomen rajallisille markkinoille, siksi en ole yritysmuodon vaihtoon toistaiseksi ryhtynyt.

KAINUUSSA HYVÄÄ YHTEISHENKEÄ

Kyllä kai tilanne on näin, että Kajaani on alkanut vauhdilla kuihtua. Sen voi nähdä esimerkiksi tyhjästä liiketiloista Kauppakadulla ja väestön määrän alenemisena. Mutta minun mielestäni kajaanilaisilla yrittäjillä on kuitenkin hyvä yhteishenki. Juuri yhteistyö ja toisten tukeminen ja kuuleminen on todella tärkeää. Olen jäsenenä Kajaanin yrittäjänaisissa. Yrittäjänaiset esimerkiksi etsivät toisilleen uusia kontakteja ja siten auttavat ja tukevat toinen toisiansa.

Kaikkien yrittäjien puolesta toivon yhä enemmän yhteistyötä kaupungin johdon ja yrittäjien välillä. Nyt on menossa kamppanja: "Osta omasta kaupungista". Se on ihan hyvä

muistutus kajaanilaisille ja onkin tietääkseni lisännyt myyntiä.

En pidä huonoina valtakunnallisiakaan tai ulkolaisia isoja yrityksiä, mutta mielestäni pitäisi antaa paikallisille yrittäjille hyvä tuki ja mahdollisuus toteuttaa omaa yritystoimintaansa.

Joissain tilanteissa, kuten hoiva-alan yritysten tulisi olla etuoikeutettuja ulkolaisiin yrityksiin verrattuna, tietysti hintalaatusuhde huomioituna. Yritystoiminnan kannalta on myös ensiarvoisen tärkeää, että juna- ja lentoyhteydet säilyvät ainakin ennallaan. Ihan pienille yrityksille junan suora yövuoroyhteys olisi myös merkittävä etu.

Pienten yritysten verotusta tulisi lieventää. Mielestäni eläkeläisen tai sivutoimisen yrittäjän yrityksen verotus pitäisi olla erillään ansiotulon tai eläkkeen verotuksesta. Tai esimerkiksi arvonalisäveron alarajahuojennusta tulisi korottaa tuntuvasti pimeän työn pelosta huolimatta. Kaikki pienetkin yritykset

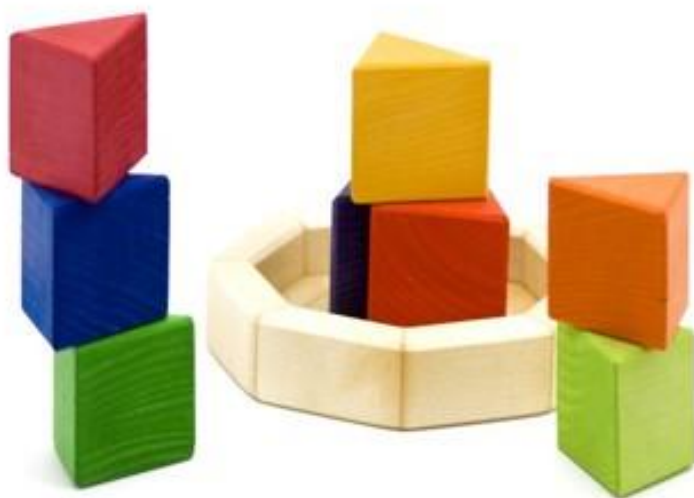


kumuloituvasti tuovat rahaa
valtiolle ja työllistävät.

Isompien yritysten tai
osakeyhtiöiden puolesta en voi
ottaa kantaa heidän
verotukseen. Mielestäni Suomi ei
kuitenkaan pärjää pelkillä
julkishallinnon tarjoamilla
palveluilla ja toistensa paitojen
pesulla. Innovatiivisuutta ja
yrittäjyyttä tarvitaan.

Yrityksen ja yrittäjän tarkoitus on
tuottaa tulosta ja useimmiten
myös kasvaa, laajentaa
toimintaansa. Omalla
kohdallani kotimaiset kasvun
mahdollisuudet ovat rajalliset,
mutta tappiotakaan
toiminnasta ei saa tulla. Toivoisin
kuitenkin, että Dremed-suojien
tuottaminen säilyy markkinoilla
ja asiakkaani, eri sairauksia
sairastavat, saavat nauttia
tuoteideastani.

LUKU 2: KIRJALLISUUSKATSAUS - MITÄ ASIANTUNTIJAT SANOVAT?



FUNKY BUSINESS. PELIN HENKI – KÄYTÄ PÄÄTÄSI.

UUDEN SÄHKÖISEN
VIESTINNÄN TUOMA
BISNESMAAILMA EI OLE
LEIKKIÄ, VAAN KYLMÄÄ JA
KOVAA, JOSSA VAIN PARAS
VOI VOITTA. HUIPULLA ON
TILAA VAIN YHDELLE, KUN
BISNES ON RAJATONTA
AJASSA JA PAIKASSA.

TEKNISTALOUELLINEN YHDENVERTAISUUS

Pelkistetty nykyajan
menestyvän yrityksen – Funky
Inc – henkilöstöpolitiikka on se,
että isokin yritys voi toimia
muutaman osaavan, tärkeän
henkilön varassa ja muut ovat
enemmän tai vähemmän
painolastia.

Samanlainen keskittyminen
pätee kirjan mukaan kaikessa,
missä osaaminen ja tieto
ratkaisevat. Organisaatioilla
perinteisessä mielessä ei enää
ole merkitystä. Mikään ei ole
enää pysyvää. Enää ei
takerruta instituutioihin niin kuin
ennen, koska voidaan valita.
Arvot olivat ennen ankaria ja

selkeitä, mutta nykyään nekin
ovat muuttuneet ja muuttuvat
koko ajan arvojärjestelmien
vapautumisen takia.

Kirjan ensimmäisessä ja toisessa
luvussa otsikoiden "Funky Times"
ja "Funky Forces" alla kuvataan
tämän päivän liiketalouden
todellisuutta.

Kirja alkaa yksinkertaisesta
ajatuksesta: ratkaisevin
tuotantoväline on pieni ja
harmaa ja painaa noin 1,3
kiloa: ihmisaivot.

Yritysten on pysyttävä
erottautumaan toisistaan yhä
enemmän, mikä vaatii sellaisia
henkilöitä, joilla on näkemystä
ja uskallusta. Kirja painottaa
rajatonta maailmaa, jossa
verkottuneessa taloudessa
kaikki joutuvat kilpailemaan
kaikkien kanssa. Puhutaan
teknistaloudellisesta
yhdenvertaisuudesta, mikä
tarkoittaa sitä, että Lontoossa,
Pariisissa, New Yorkissa,
Kajaanissa ja Milanossa on
hyvin vähän sellaisia tuotteita,
palveluja, tekniikoita, tietoja,
osaamisalueita tai toiminta-
tapoja, joita ei voisi hyödyntää

myös Bangaloressa, Soulessa, Buenos Airesissa tai Kuala Lumpurissa – ja voiton vie paras riippumatta maantieteellisestä sijainnista.

Hyvä esimerkki muuttuneesta kilpailusta kirjassa on autojen valmistus. Huonoja autoja ei enää ole olemassa. Kaikki autot ovat hyviä, kaikki hallitsevat tuotantotekniikan ja tuntevat toistensa tuotteet, erottautuminen auto-teollisuudessa tapahtuu muilla asioilla. Kilpailu tapahtuu mm. suunnittelun, takuun, huoltosopimusten, imagon ja rahoituspakettien saralla. Ihmiset tekevät näistä palveluista ainutlaatuisia ja erilaisia. Tämä asettaa haasteita organisaatioiden johtamiselle siten, että innovatiivisuudelle luodaan otolliset olosuhteet. Johtaminen erottaa yrityksen massasta, sillä johtaminen antaa mahdollisuudet aivoille.

TERVETULOA NÖRTTILÄÄN

Uudenlaisen maailmanjärjestyksen takana on kirjoittajien näkemyksen mukaan maailman verkottuminen ja tekniikan tulo kaikille aloille. Tekniikan keskeinen anti liiketoiminnalle on tietojärjestelmissä ja tietotekniikan vaikutus näkyy kaikkialla. Markkinat ovat muuttuneet tietotekniikan ansiosta ja alkaneet kuluttaa hierakkisia yrityksiä ja muita organisaatiota. Myös perinteiset instituutiot ja arvot ovat muuttuneet. Ne vaikuttavat ajatuksiin ja tekoihin, suhtautumiseen työtä, tekniikkaa ja ihmisiä kohtaan. Seurauksena on henkinen tyhjyys - emme elä enää turvallisessa ympäristössä ja ei ole olemassa selviä päämääriä. Ihmiset etsivät jotain vaikeasti kuvattavaa ja epämääräistä. On myös niin, että mitä enemmän meillä on vapautta, sitä enemmän on myös vastuuta.

Levottomuus ja epävarmuus näkyvät myös liike-elämässä. Melko radikaali ajatus kirjassa on se, että yritysten ostamilla konsulttien raporteilla ei ole muuta virkaa kuin lohduttaa yritystä. Kirjoittajat toteavat, että liike-elämä vilisee malleja, viitekehyksiä ja oletuksia, jotka ovat mielialalääke Prozacin liikkeenjohdollisia vastineita. Niiden tarkoitus on vähentää masennusta ja epävarmuutta. Yrityksen omien johtajien rooli korostuu. Heidän on tuotettava epävarmuutta, lopetettava ihmisten valvominen ja annettava haasteita sekä vapautettava osaajat toimimaan.

LISÄÄ, LISÄÄ, LISÄÄ

Luvussa "Funky Village" siirrytään tarkastelemaan lähemmin yhteiskuntaa ja sen tämän hetken valtavaa tarjonnan runsautta elämän kaikilla eri alueilla, yltäkylläisyyttä.

Runsaudenpulassa elävää nykyihmisiä leimaa kuitenkin yksi

sana: "lisää". Lisää tarkoittaa usein lisää samanlaista, samanlaisia yrityksiä ja samanlaista tarjontaa. Valinnanvaraa on yllin kyllin. Ylijäämäyhteiskunnan syntymiseen vaikuttaa kirjan mukaan kolme tekijää, jotka ovat markkinamaniaan johtava markkinoiden kasvu ja ylitarjonta, viestinnän kustannusten supistuminen minimaaliseksi teknisten edistysaskeleiden myötä sekä arvomuutokset.

Ylenpalttisuuden aikakaudella yritykset joutuvat näkemään paljon vaivaa, jotta ne huomattaisiin ja ne menevät huomioon saavuttamiseksi äärimmäisyyksiin asti. Keinot koettelevat yhä enemmän myös sopivuuden ja moraalien rajoja. Kilpailua käydään asiakkaan huomiosta.

Entä ajatus siitä, että huomion saamisesta pitää joutua pian maksamaan? Kuluttajat eivät enää maksa sanomalehdistä ja internet-yhteyksistä, vaan mainostajat maksavat kuluttajille siitä, että he ovat valmiita katselemaan ja lukemaan mainoksia.

Toinen asia, mikä yltä-
kylläisyyden lisäksi "funky
villagessa" vallitsee, on tosi-
aikaisuus. Verkottuneessa
maailmassa ei valtioiden rajoilla
ja maantieteellisillä etäisyyksillä
ole enää merkitystä. Siihen,
mihin ennen kului pitkä aika,
tapahtuu nykyään lyhyessä
ajassa. Yritykset kilpailevat siitä,
kuinka nopeasti ne pystyvät
kehittämään, tekemään ja
markkinoimaan tuotteita.

Valitettavasti työn tekemisen
lisääntyminen ja tahdin
kiihtyminen on luonnollinen
reaktio nykyiseen maailman-
menoon. Kilpailun hektisyys
korostaa nykyisissä yrityksissä
tarvittavaa osaamista. Muutos
nykytaloudessa näkyy myös
siinä, että nykyään ei ole enää
merkitystä valmistusmaalla
"made in", vaan ennemmin
valmistajalla "made by".

Rajojen hämärtyminen näkyy
maantieteellisten ja moraalisten
rajojen lisäksi myös toimialoilla,
yritysten välisissä suhteissa ja
tuotteiden ja palvelujen välillä.
Ostamme tuotepalvelu-
paketteja. Rauhaan ei

myöskään jää vapaa-ajan ja
työn välinen raja. Yhteiskunta
on pirstoutunut ja on syntynyt
aikaisempaan verrattuna jyrkkiä
kuiluja. Jos yksilöllä ei ole
ainutlaatuisia taitoja, hänet
voidaan korvata. Työllistettyjen
ja työttömien erot kasvavat,
rikkaat rikastuvat ja köyhät
köyhtyvät. Ihmiset liikkuvat
maailmassa eri tavalla.
Aiemmin koulutuspaikaksi
valittiin tietty oman maan
oppilaitos - nykyään valitaan
opiskelupaikkoja eri puolilta
maailmaa.

Samoin on työpaikkojen
suhteen. Nykyihmiset ovat
erilaisia kuin 60-luvulla eläneet.
Kirjassa puhutaan uusista
heimoista, jotka muodostuvat
ihmisistä, jotka ovat toisilleen
tärkeitä riippumatta maan-
tieteellisestä sijainnistaan. Nämä
heimot perustuvat asenteisiin ja
osaamiseen. Heimoon kuuluvan
työntekijän rooli on muuttunut.
Globaali tietotyöntekijä on
uskollinen itselleen ja heimolleen
eikä väliaikaiselle työnanta-
jalleen.

Globaalissa ylijäämätaloudessa vaarana tai yhtä hyvin mahdollisuutena on se, että voittaja vie kaiken hyödyn. Pitää olla oikeaan aikaan oikeassa paikassa oikealla yhdistelmällä. Internet tarjoaa valtavia mahdollisuuksia, jos keksii sopivan konseptin. Eräs analyttikko on todennut, että "netissä on huikeaa olla ykkönen ja mukiinmenevää olla kakkonen. Kolmanneksi jääminen on vaikeaa, neljäntenä roikkuminen on surkeaa ja viidenneksi suosituimpana oleminen tarkoittaa jo sitä, ettei kukaan edes tunne sinua." Kaikkein suurimpaan menestykseen yltää se yksilö, heimo, organisaatio tai alue, joka onnistuu kehittämään innovatiivisia ideoita siitä, miten aineksia voidaan yhdistellä ja vielä kerran yhdistellä. Tarvitaan ainutlaatuinen resepti, jota on vaikea jäljitellä.

KAPEA, ONTTO VAI KOHDISTUNUT KESKITTÄMINEN

Luku "Funky inc." kuvaa uudenlaista yritysmuotoa, joka on keskittynyt, innovatiivinen, heterakkinen ja osaa hyödyntää osaamistaan monella alalla (vipuvaikutus). Vaativalle asiakkaalle kelpaa vain paras, eikä kukaan pysty loistamaan kaikessa. Keskin-kertaisuudet eivät pärjää pidemmällä aikavälillä. Keskittymiseen liittyy kolme elementtiä: kapea, ontto ja kohdistunut keskittyminen. Funky inc. keskittyy vain yhteen tai muutamaaan ydinliike-toimintaan. Tässä kohdassa kirjoittajat pyrkivät nujertamaan synergian tuomat edut ja antavat esimerkkejä siitä, miten $2 + 2$ ei olekaan 5 vaan 3,5.

Onttoudella tarkoitetaan sitä, yritys tekee vain sitä, mitä se osaa ja ulkoistaa kaiken muun. Yritys on ontto, mutta ei tyhjä. Tehtäviä voi jättää myös asiakkaille. Ydinosuamista tärkeämpiä ovat kuitenkin ydinosuajat, "herra ja rouva korvaamattomat", joissa

henkilöityvät ne taidot, jotka tekevät tuotteista ja palveluista ainutlaatuisia. Funky inc. valitsee kohteensa, ydin-asiakkaansa, tarkasti. Ydin-asiakkaat muodostavat heimon, jolla on yhteiset arvot ja asenteet. Kirjassa on annettu runsaasti esimerkkejä yrityksistä, jotka toimivat kapealla alalla ja tarjoavat tuotteitaan fokusoidusti pienelle kohderyhmälle.

Vipuvaikutus tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys käyttää ydinosaamistaan ja resurssejaan monipuolisesti. Organisaatioissa pitää tietää, mitä tiedetään ja menestyminen vaatii oppivan organisaation luomista. Tarkoituksena on jouduttaa osaamisen siirtämistä ja muuntamista siten, että tieto siirtyy yksilön tasolta ryhmä ja organisaation tasolle. Organisaation kyky oppia ja siirtää oppimansa nopeasti tekoihin on sen paras mahdollinen kilpailuetu.

ASIAKKAN UNOHTAMINEN JA KUULEMINEN SAMANAIKAISESTI

Funky inc:issä tieto siirtyy myös globaalisti. Innovatiivisuus on Funky inc:in voima, joka on kokonaisvaltaista eikä pelkästään erillinen osasto tai ryhmä. Se muuttaa yrityksen idea- ja unelmatehtäaksi, jonka kilpailuvaltteja ovat mielikuvitus, inspiraatio, nerokkuus ja aloitteellisuus. Tuloksena on yhdistelmä äärimmäisyyksiä, jotka eivät ole keskivertoratkaisuja. Olennaista on erottautuminen ja perinteisten pelisääntöjen rikkominen.

Olennaiseksi asiaksi innovaatioiden löytämisessä nousee asiakkaiden unohtaminen ja kuunteleminen samanaikaisesti. Asiakas ei osaa ajatella sellaista, mitä ei vielä ole olemassa ja siksi innovaatiovastuu on toimittajalla.

Myös erilaisuus on tärkeää, sillä vain mielipide-erojen vuoksi syntyy todellisia uudistuksia; jos

kaikki ajattelevat samalla tavalla, ei synnyt mitään uutta.

Kirja provosoi ajattelemaan: on turha odottaa liikaa innovatiivisuutta yrityksiltä, joissa 90 prosenttia henkilöistä on samaa sukupuolta ja suunnilleen saman ikäisiä, kun heillä on samanlainen koulutustausta, kun he pukeutuvat samalla tavalla ja pelaavat kaikki golfia. Vaikka he lähtevät vuosittaiseen strategiakokoukseen ollakseen todella luovia, villejä ja hulluja, heiltä ei kannata odottaa liikoja. Tarvitaan näkemystä ja erilaisuutta.

TAKAPUOLI KOHTI ASIAKASTA?

Neljäs Funky inc:in ominaisuus on se, että se ei ole hierarkkinen. Hierarkia perustuu kolmen oletuksen varaan: ympäristö on vakaa, prosessit ovat ennustettavia ja tulos on annettu. Kirjassa kuvattu todellisuus ei ole tätä. Ylijäämäyhteiskunnassa, turbovauhtia eteenpäin liikkuvassa

taloudessa ja aivovoimasta riippuvaisissa yrityksissä perinteinen hierarkia eivät pelaa. Hierarkia on organisaatio, jonka kasvot on käännetty kohti toimitusjohtajaa ja takapuoli kohti asiakasta. Se ei sovellu asioiden yhdistelyyn, vaan erotteluun.

Funky-organisaatio on "heterarkkinen" ja sisältää erilaisia hierarkioita; "jokainen yksilö on kiinni jossakin projektissa, ammatissa tai jossain ihmisulottuvuudessa. Jokainen on joku. Jokainen tekee jotain. Jokainen tietää jotain". Kirjoittajat esittävät Funky-yrityksen seitsemän piirrettä. Se on pienempi, matalampi, väliaikainen, horisontaalinen, kehämäinen, avoin ja mitattava.

MYÖS KAAOSTA TARVITAAN

Viides luku "Funky U" paneutuu johtamiseen ja johtajuuteen Funky inc:issä. Johtajien tehtävänä on ujuttaa järjestyksen sekaan kaaosta. Tarvittavia johtajan

ominaisuuksia ovat suunnan-
näyttö, suvaitsevaisuus,
puoleensavetävyys sekä
mielenkiinto. Suunnannäytössä
on kyse henkisestä johtamisesta,
jolla annetaan merkitys
työelämälle. Johtajien
tehtävänä on välittää viesti
tarinoilla, joita he itse kertovat ja
joita syntyy heidän ympärillään.
Myytit ovat monta kertaa
painavampia kuin tosiasiat.
Johtajan on pystyttävä
kannustamaan
innovatiivisuuteen. Samalla
hänen pitää sietää virheitä
poikkeuksellisen paljon.
Kokeiluja tehtäessä pitää pystyä
antamaan anteeksi
unohtamatta sitä, mitä on
opittu.

Kun epäonnistumisista
rangaistaan, ihmiset lakkaavat
epäonnistumasta – yrittämästä.
Epäonnistumisiin liittyvät
oppimiskokemukset ovat
vahvempia kuin onnistumiseen
liittyvät. Mutta kuinka monta
epäonnistumista yritys kestää?
Iso varmasti aika montakin,

mutta pienelle epä-
onnistuminen voi olla myös
kuolinisku.

JOS ET NAUTI SIITÄ MITÄ TEET, ÄLÄ TEE SITÄ OLLENKAAN

Haasteita johtajuudelle on aina
asettanut se, että ihmiset ovat
erilaisia ja he motivoituvat
erilaisista asioista; nykyään vielä
aiempaa enemmän. Kuten
edellä todettiin, Funky
Villagessa tarjonta on yksilöllistä.
Johtajan on kyettävä
kohtelevaan osaaajaan siten,
että he eivät kävele ovesta
pihalle. Jokainen organisaatio
tarvitsee arvoja, mutta kevyt
organisaatio tarvitsee niitä vielä
enemmän. Kun organisaatiolla
on selvät arvot ja kun se viestii
niistä, se vetää luonnostaan
puoleensa pääasiassa sellaisia
ihmisiä, joilla on samat
asenteet. Osaajat tekevät työtä
sellaisille yrityksille, joissa he
haluavat. Tulevaisuudessa
työsopimuksetkin ovat yhä
enemmän yksilöllisiä.

Yksiselitteinen ohje kirjassa on se, että jos et nauti siitä mitä teet, älä tee sitä ollenkaan.

Kirjoittajat haastavat jokaista yksilöä ajattelemaan itseään itsensä johtajana. Kaikki, mitä teet, on johtamista, koska yrität aina saada ihmisiä hyväksymään sen mitä teet. Samaten yrität koko ajan keksiä, kuka oikein olet.

MITEN MONTA KERTAA TYÖNTEKIJÄSI NAURAVAT PÄIVÄSSÄ?

"Feeling funky" – kirjan viimeinen luku korostaa tunteita ja mielikuvitusta. Ainoa tapa saada todellista voittoa on houkutellessa puoleensa tunnepohjainen kuluttaja tai kollega vetoamalla hänen tunteisiinsa ja mielikuvitukseensa. Kysymys "mitä sinun organisaatiosi tekee, jotta asiakkaat tuntisivat olevansa tähtiä?", on mielenkiintoinen. On aika ryhtyä kohtelevaan asiakkaita ja tärkeitä osajia kunniavieraina. Jos haluamme pitää heidät tyytyväisinä,

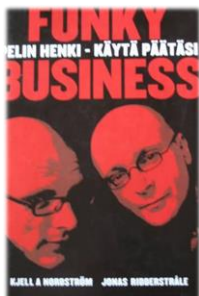
emme voi vain istua odottamaan. "Pidä mielessäsi, että yrityksen menestystä voi ennustaa melko hyvin sen mukaan, miten monta kertaa työntekijät keskimäärin nauravat päivässä."

Funky Business: Pelin henki – käytä päätäsi -kirjan tyyli on provosoiva ja kärjistävä, joissakin paikoin jopa ärsyttävä. Uskoakseni se on täysin tarkoituksellista. Jo sisällysluettelon selaaminen kertoo, että kyseessä ei ole aivan tavallinen liiketalouden oppikirja. Tämä kirja onkin varsin piristävää luettavaa ja pistää miettimään jopa monia ns. itsestäänselvyksiä. Itse asiassa teoksesta on hyvin vaikea kirjoittaa sellaista tiivistelmää, joka ei ainakin jonkin verran tunnu "paahtamiselta".

Vaikka kirja on hyvin haastava ja ajatuksia heitellään varsin villisti, perustelevat kirjoittajat asioita varsin hyvin ja osuvin faktoin ja esimerkein. Esimerkit ovat hyvin valittuja ja monin paikoin avaavat ja tuovat tekstille lisäselkeyttä. Kirjan tarkoitus on selkeästi herättää

ja pistää ajattelemaan oman
organisaation toimintaa,

tavoitteita ja tulevaisuutta sekä
omia motiiveja ja unelmia.



Nordström, K. A. - Ridderstråle, J. (2000) Funky Business.
Pelin henki - käytä päätäsi. Kauppakaari. Gummerus
Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

*Tukholman kauppakorkeakoulun nahkatukkaprofessorit antavat
nykymaailman taloudesta pelkistetyn ja armottoman kuvan. Uuden
sähköisen viestinnän tuoma bisnesmaailma ei ole leikkiä, vaan
kylmää ja kova, jossa vain paras voi voittaa.*

MAINE, MENESTYSTEKIJÄ

YRITYKSEN MAINE SYNTYY,
KASVAA, KUKOISTAA JA
HYVIN PIENESTÄKIN SYYSTÄ
NOPEASTI MUUTTUU
HUONOKSI JA HÄVIÄÄ.
MIKÄ ON MAINEEN OLEMUS
JA MISTÄ SE MUODOSTUU?
MILLAISTA ON MAINEEN
RAKENTAMINEN JA
HALLINTA?

MILLÄ YRITYKSELLÄ ON VARAA OLLA HUONO- MAINEINEN?

Koska hyvä maine on yritykselle tärkeä menestystekijä, se hyvin hoidettuna tuo yritykselle asiakkaita, vahvistaa markkinaosuuksia ja sitä kautta lisää kassavirtaa ja kannattavuutta. Onko siis jollakin yrityksellä varaa edes olla huonomaineinen?

Kun ihmisellä ei ole oma-kohtaista kokemusta päätöksensä kohteesta, hän tekee valintansa mitä suurimmassa määrin toisten ihmisten suositusten ja

kuulemiensa tarinoiden eli kohteen maineen perusteella.

Niin hyvä kuin huono maine kulkevat ja tosiasia on, että "paha kello kauas kuuluu". Maine on selkeä aineeton pääoma, jolla on selkeä yhteys yrityksen taloudelliseen menestymiseen.

Kirjan lähtökohtana on ollut kirjoittajien näkemys kirjan tarpeesta: suurin osa yritysten markkinoinnista ja viestinnästä vastaavista henkilöistä on eksyksissä omalla alueellaan. Hyvä maineenhallinta vie yrityksen kohti menestystä.

Kirjoittajat pohtivat aihetta monelta eri kantilta. Kirjan ensimmäinen osa "Maine" kuvaa mainetta yleisesti, siihen liittyviä monia tekijöitä ja perustuu ajatukselle siitä, että maine rakentuu tarinoista ja niissä olevista arvottavista maininnoista. Yritysmailmassa kerrotaan tarinoita päivittäin kaikkialla ja jokainen yrityksen työntekijä on omalla tahollaan

enemmän tai vähemmän yrityksen mainosplakaatti.

11 SYYTÄ HYVÄÄN MAINEESEEN

Ensimmäisessä osassa kuvataan suoraan sekä esimerkkien avulla maineeseen liittyvät peruskäsitteet, kuten imago, brändi ja yrityskuva. Peruskäsitteiden ymmärtäminen on pohja sille, että osataan tehdä oikeita valintoja ja ratkaisuja ja lähteä liikkeelle aiheen kanssa. Ajatuksena on maineen suhde imagoon ja brändiin, jotka ovat selkeästi kaksi eri asiaa.

Ensimmäisen osan puolivälissä esitetyt 11 syytä hyvään maineeseen herättävät esimerkkien ohella miettimään, että hyvä maine on loistava asia. Sen loistavuutta ei välttämättä joka päivä tule edes mietittyä, kun yrityksellä menee hyvin. Mutta mikä on tilanne sitten, jos markkina-tilanne yleisesti huononee tai halutaan päästä uusille markkinoille.

Auttaako yrityksen maine näissä tilanteissa - vai voiko siitä olla suorastaan haittaa?

Tässä kohdassa jää miettimään, mikä tekee maailman arvokkaimmista brändeistä - Coca Cola, Microsoft, IBM, GE, Intel, Nokia, Disney - juuri niitä arvokkaimpia, vaikka näistä joihinkin liitetään sellaisiakin termejä kuin kyyninen, armoton, sydämetön ja salamyhkäinen - kaukana ideaalibrändin hyvästä hengestä. Kuinka kauan McDonald's on hampurilaisingi, vaikka brändi ja kultainen M on maailmanlaajuisesti tunnettu?

Mikä on maineen osuus tulevaan taloudelliseen menestykseen, joka jo tunnetusti on vaikeassa tilanteessa, uudenlaisten haasteiden edessä. Myös esimerkit suomalaisten yritysten maineesta verrattuna liikevaihtoon ja markkina-arvoon haastavat miettimään oman yrityksen mainetta kilpailijoihin nähden.

MONIULOTTEINEN MAINE

Teoksen toinen osa "Moniulotteinen maine" luotaa syvemmälle ja käsittelee aihetta erityisesti siltä kannalta, että organisaatio ja sen sidosryhmät kohtaavat jatkuvasti erilaisissa vuorovaikutussuhteissa.

Käsittelyssä on mm. maineen sisältö, johtaminen ja kulttuuri maineen avaimina sekä syvemmin, mitkä asiat vaikuttavat maineeseen ja miten pienistä asioista maine on loppujen lopuksi kiinni. Esimerkiksi medially on valtava vaikutus maineeseen, koska se nostaa asiat ihmisten tietoisuuteen niin hyvässä kuin pahassa.

Hyvä maine lähtee yrityksen sisältä, on kyse luottamuksesta ja kunnioituksesta yrityksen sisällä.

Hyvämaineista yritystä arvostetaan työpaikkana. Tähän liittyen käsitellään myös strategiaa, sillä maineen kannalta on tärkeää, että yritys pystyy kertomaan yhteisen

näkemyksensä, miksi organisaation on ylipäättään olemassa, mistä se on tulossa ja minne se on menossa, oman strategiansa kaikille, oli kuulija sitten suursijoittaja tai oma henkilöstö. "Jos ihmiset tulevat yritykseen töihin rahan takia, he myös lähtevät rahan takia".

Yhteiskunta on muuttumassa ja esimerkiksi tekniikasta on tullut jo itsestäänselvyys. Enää ei ole hienoa, jos on vemppeleitä ympärillä, päätänsä nostaa yhä enemmän tuotteen tai palvelun luotettavuus. Yhä suurempi merkitys kuluttajan kannalta on sillä, että häntä kohdellaan ihmisenä, ei vain ostajana - rehellisyys, kunnioitus, yksilönä kohteileminen ja ystävällisyys vetoavat asiakkaisiin.

MAINE ON MUUTAKIN KUIN MIELIKUVIA

Maine on tekoja – sille voi tehdä paljon. Kirjan kolmas osa käsittelee ensimmäisten kahden osan pohjalta käytännön toimenpiteitä maineen

rakentamiseen ja hallintaan ja onkin otsikoitu ytimekkäästi: "Maineen johtaminen". Kaikki perustuu loppujen lopuksi luottamukseen ja uskottavuuteen ja maineen johtaminen jaetaankin vuorovaikutusten hoitamiseen ja maineesta viestivien tarinoiden rakentamiseen. Tärkeää on se, että molempia hoidetaan niin yrityksen sisällä että sen ulkopuolella. Johtajuutta rakennetaan arvoilla ja tarinoilla ja arvonsa tiedostavat johtajat osaavat kertoa ne myös muille. "Jos ihmiset eivät usko sanoman tuojaa, he eivät usko sanomaa".

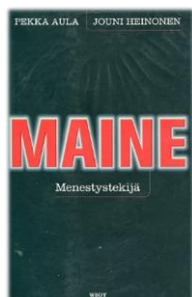
Maine tarvitsee johtamista siinä missä muukin toiminta yrityksessä. Maineen johtaminen on pitkäjänteistä työtä, ei kokoelma temppuja ja yksittäisiä operaatioita - se on osa yrityksen näkyä ja strategiaa. Osassa kuvataan maineen johtamista viisivaiheisena prosessina ja annetaan keinoja ja vinkkejä jokaiseen prosessin vaiheeseen. Prosessi etenee alkaen nykytilan analyysistä, jossa tulee

huomioida liiketoimintastrategian ydinkysymykset. Hauskasti, mutta valitettavan oikeaan osuvasti kirjoittajat toteavat, että melko usein yritysten liiketoimintastrategiat on dokumentoitu pääosin vain toimitusjohtajien päihin - siististi nahkakansiin. On unohdettu, että liiketoimintastrategian todellinen olemassaolo on osa maineen muodostumista. Prosessivaiheet kuvataan selkeästi ja käytännönläheisesti, mikä helpottaa asian soveltamista omaan ajatteluun ja toivottavasti myös omaan toimintaan.

MAINEENHALLINTA EI OLE VAIN VIESTINTÄÄ

Teoksen viimeisen osan "Maineen dialogi" perusviesti lienee se, että maineenhallinta ei ole vain viestintää vaan se on yritysten strateginen työkalu, jonka onnistuminen koituu liiketoiminnan hyväksi. Se on yrityksen pitkäjänteistä, ennalta suunniteltua strategista toimintaa, todellisen toiminnan ja

mielikuvien välistä vuorovaikutusta, jossa yrityksen sidosryhmät ovat hallitsevassa roolissa. Tässä osassa tuodaan esille nimenomaan oman henkilöstön merkitys maineen ytimenä ja erään luvun otsikointi "Yritysjohto luulee, henkilöstö tietää" on lause, jota itse kunkin johtajan sopii omalla kohdallaan miettiä. Toiseksi merkittäväksi asiaksi nostetaan asiakasvuorovaikutus, joka on taitolaji sinänsä. Yritysjohdon merkitys nostetaan myös pöydälle - on esimerkkejä, joissa tietty johtaja omilla toilailuillaan on ryvettänyt koko yrityksen maineen, vaikka yritys sinänsä ei moista mainetta ole ansainnut. Tässäkin osassa otetaan esille mielenkiintoisia ja asiaa valottavia esimerkkejä.



Pekka Aula – Jouni Heinonen (2002) *Maine, menestystekijä*. WSOY. Porvoo.

Maine, menestystekijä on kirja yrityksen maineesta, siitä miten se syntyy, kasvaa, kukoistaa ja hyvin pienestäkin syystä nopeasti muuttuu huonoksi ja häviää. Kirja käsittelee mielenkiintoisella tavalla maineeseen liittyviä asioita - sitä mikä on maineen olemus ja mistä se muodostuu sekä siitä, millaista on maineen rakentaminen ja hallinta.

"Kehtaa pitää firmasi lippistä" - otsikko varmuudella saa itse kunkin miettimään, miten asia onkaan oman organisaation henkilöstön keskuudessa.

"Yrityksmaailmassa pienet tarinat kasvavat suuriksi, suuret tarinat mitättömiksi katkelmiksi. Tarinoissa organisaatiosta tulee hyvä tai paha - tilanteesta ja tulkitsijasta riippuen. Tarinoiden kautta organisaatiosta luodaan mielikuva, onko se elävä tai kituva, terve tai sairaa." Läpi kirjan kulkee ajatus siitä, että maine on rahaa eikä sitä minkään yrityksen pitäisi aliarvioida, sille pitää tehdä jotakin tavoitteellisesti ja konkreettisesti.

ASIAKKUUDEN ARVON LÄHTEILLÄ

ONNISTUNEeseen
ASIAKKUUDEN JOHTAMISEN
TOTEUTTAMISEEN
YRITYKSELLÄ TÄYTYY OLLA
YLIVOIMAISEN TUOTTEISIIN
JA TUOTANTOON LIITTYVÄN
OSAAMISEN LISÄKSI
TODELLISTA ASIAKAS-
TUNTEMUSTA.

ASIAKKUUDEN JOHTAMISEN OSA-ALUEET

Yrityksen on ymmärrettävä, millaisella prosessilla asiakas tuottaa arvoa itselleen, mikä on asiakkaalle arvokasta, millaisia tavoitteita asiakkaalla on ja mikä on yrityksen rooli asiakkaan elämässä. Tämän vuoksi yrityksen tulee perustaa asiakkuusajattelunsa strategisesti siten, että se valitsee oikeat asiakkaat, laatii näitä varten selkeät asiakkuusstrategiat ja luo prosessit näiden strategioiden toteuttamiseksi.

Kirjassa on sivumäärään nähden paljon lukuja ja kussakin käsitellään asiakkuuksien

johtamiseen liittyviä kokonaisuuksia tiiviisti. Kirjan olennainen asia on sanottu varsin hyvin ja mukaan on otettu case-esimerkkejä. Sivuilla on nostettu esille tärkeiksi koettuja kohtia.

Seuraavaan on pyritty kokoamaan kirjan kunkin luvun kantavia ajatuksia sekä muutamia kohtia, jotka kuvaavat kunkin kappaleen käsittelemää sisältöä.

KILPAILUKYKYÄ ASIAKKUUKSIA JOHTAMALLA

Kilpailukykyinen yritys suhtautuu asiakkaisiinsa proaktiivisesti ja on aina askeleen edellä asiakastaan. Menestyvät yritykset erottuvat tietoisesti alansa stereotyyppistä ja yllättävät asiakkaat positiivisesti.

ASIAKKUUSLÄHTÖISYYDELLÄ ARVOKKAITA ASIAKKUUKSIA

Asiakkuusajattelua noudattava yritys lähtee liiketoiminnassaan liikkeelle asiakkuudesta. Tällöin asiakas muuttuu subjektiksi, eikä

ole enää vain toiminnan kohde, objekti. Vuorovaikutteisuus merkitsee sitä, että yritys on jatkuvasti yhteydessä sekä nykyisiin että potentiaalisiin asiakkaisiinsa.

ASIAKKUUDEN ARKKITEHTUURI

Menestyvän yrityksen on tulevaisuudessa pystyttävä johtamaan henkilöstönsä lisäksi myös asiakkaitaan. Asiakas on keskipisteenä monen muunkin toimittajan prosessissa ja siksi asiakkaan arvontuotanto riippuu sekä eri toimittajista että näiden välillä vallitsevasta synergiasta.

KAIKKI ASIAKKAAT EIVÄT OLE ERILAISIA

Yrityksen tulee valita oikeat asiakkaat (ja karsia väärät), laatia näitä varten selkeät asiakasstrategiat ja luoda asiakasprosessit strategioiden toteuttamiseksi. Kannattavan yrityksen rakentamisen yhtenä kulmakivenä toimii se, että yritys kykenee valitsemaan oikeat ja asiakkaat ja tulee oikeiden asiakkaiden valitsemaksi.

JATKUVAT ASIAKKUUDET VAATIVAT UUSIA MALLEJA

Yritysten, joiden asiakassuhteet ovat luonteeltaan jatkuvia, on kehitettävä omia, arvontuotantoa edistäviä menetelmiä ja työkaluja. Jatkuviissakin asiakkuuksissa on tarjottava asiakkaille koko ajan uusia mahdollisuuksia, vaikka he eivät niitä pyytäisikään.

MIKSEIVÄT ASIAKKAAT OLE USKOLLISIA?

Toimittajaa vaihtaneista asiakkaista 60% – 80% toteaa olleensa aikaisempaan toimittajaansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen. Monilta eri aloilta tehdyt tutkimukset osoittavat, että asiakas arvostaa tavarantoimittajan rehellistä pyrkimystä korjata virheensä.

ASIAKKUUS JA BRÄNDI

Tänä virtuaalisena aikana, jolle on tyypillistä kilpailuilmaston yhdenmukaistuminen, brändi jää yhdeksi harvoista erilaistumistekijöistä. Monet yritykset ovat luopuneet pyrkimyksistä rakentaa

brändeja yksittäisille, luonteeltaan geneerisille tuotteille ja ovat keskittyneet sen sijaan kehittämään ja asemoimaan vahvaa yritysmerkkiä.

KUUNTELE ASIAKASTA – JA OLE KUUNTELEMATTA

Tärkeää ei ole se, mitä asiakkaat sanovat, vaan se, mitä he tekevät. Pitkällä aikavälillä kilpailukyky määräytyy sen mukaan, pystytäänkö asiakkaalle tarjoamaan uusia mahdollisuuksia.

KANTA-ASIAKASOHJELMAT – TAVOITTEITA, KEINOJA VAI MITÄ?

Kanta-asiakasohjelmat ovat hyvä perusta dialogin rakentamiselle, koska asiakkaista saadaan tietoja paremmin kuin ennen. On uskallettava olla valikoiva.

KANNATTAVUUDEN MYTOLOGIA

Asiakkaiden kannattavuuden tietäminen ei ole sinänsä

kiinnostavaa. Kiinnostavaa on käyttää tietoja kannattavuuspotentiaalien määrittämiseen ja toteuttamiseen. Mitä enemmän asiakas ostaa, sitä edullisempi on hinta. Joissakin tapauksissa hinta on niin edullinen, että asiakas muuttuu kannattamattomaksi.

KONTAKTIPINNAT HALLINTAAN

Vielä jokin aika sitten asiakaskohtaaminen oli helppo tunnistaa. Nykyään on vaikeampi tietää, milloin, missä ja kuinka vuorovaikutusta todella tapahtuu asiakkaan kanssa. Onnistumisessa on usein kyse sopivien työkalujen eli tietojärjestelmien käyttömahdollisuudesta ja kyvystä viestiä niin, että asiakkaan odotuksia ja käyttäytymistä pystytään ohjaamaan asiakaskohtaamisen aikana.

TYTYMÄTTÖMYYS JA MENETETYT ASIAKKUUDET

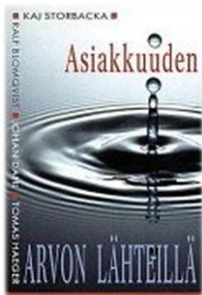
Perinteisessä markkinoinnissa tärkeimmäksi tehtäväksi on

katsottu asiakashankinta eli asiakkuuksien synnyttäminen.

Kaikki asiakkuuden vaiheet ovat kuitenkin yhtä mielenkiintoisia, ja niihin on kiinnitettävä yhtäläisesti huomiota. Useammat tajuavat, että asiakkaiden tyytymättömyys on kultakaivos sekä yksittäisen asiakastietojen kartuttamisen että koko toiminnan kehittämisen kannalta.

VERKKOJEN VERKKO

Asiakkuusläheisyys edellyttää kykyä saada tietoverkon ja yrityksen muiden viestintä- ja jakelukanavien välille yhtenäisyyttä. Internet ei ole pelkästään uusi mainoskanava, vaan se kuuluu osana kehittymässä olevaan tietoyhteiskunnan infrastruktuuriin.



Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. (1999). Asiakkuuden arvon lähteillä. WSOY. Juva.

Tässä kirjassa asioita on käsitelty kevyellä, mutta herättävällä tavalla. Mukana olevat esimerkit ovat mielenkiintoisia ja antavat ajattelemisen aihetta. Yrityksissä ollaan kekseliäitä! Asiakkuudet ja asiakkuuksien hoitaminen ovat muuttuneet ja kilpailu on todella kovaa. Erottautuminen kilpailijoista, asiakkuuden hankkiminen sekä sen säilyttäminen on kiinni monenlaisista tekijöistä.

OIJAA OIKEIN HYVILLÄ ASIAKKUUSMITTAREILLA

Asiakkuuslähtöisen ohjausjärjestelmän tarkoituksena on lisätä asiakkaan arvontuotantoprosessin ymmärtämistä. Usein mittauksen kohteiksi valitaan ne asiat, joista on helppo kerätä tietoa, sen sijaan, että mitattaisiin sitä, mikä on ratkaisevan tärkeää.

YKSIKÄINEN YRITYS

Asiakkuusstrategioiden toteutus edellyttää uusia organisaatiomuotoja tai ainakin innovatiivisia tapoja kiertää toimintopohjaisen organisaation rajoitukset. Suuntaus näyttää selvältä: menestyvät yritykset etsivät joustavuuden, nopean kasvun ja asiakkuuslähtöisyyden takaavia organisaatiomuotoja.

ÄLYKÄS ORGANISAATIO

"YRITYKSEN AINOA PYSYVÄ KILPAILUETU ON OSAAVA JA MOTIVOITUNUT HENKILÖSTÖ. ÄLYKÄS ORGANISAATIO PITÄÄ HYVÄÄ HUOLTA OMASTA KILPAILU-KYVYSTÄÄN, OSAAMISESTAAN JA HENKILÖSTÖSTÄÄN PITKÄLLÄ TÄHTÄIMELLÄ. SE OPPII NOPEASTI JA TEHOKKAASTI."

TULOKSEN TEKEVÄT AINA LOPPUJEN LOPULTA IHMISET

Sydänmaanlakka perustaa kirjansa varsin itsestään selvään ajatukseen siitä, että kilpailukyvyyn säilyttääkseen organisaation tulee kehittää itseään jatkuvasti. Hänen näkökulmansa asiaan on, että kehittämisen ei tulisi tapahtua vain lisää ja enemmän tekemällä, vaan tekemällä asioita älykkäästi, ihmisten hyvinvointi huomioon ottaen, jolloin tekeminen on tehokasta. Organisaation tuloksen tekevät aina loppujen lopulta ihmiset, joten tulosten parantamiseksi on organisaation

henkilöstön suoritusten parannuttava. Suoritukset taas riippuvat osaamisesta, joka organisaatiossa toimivilla henkilöillä ja niistä muodostuvilla tiimeillä on olemassa. Tästä lähtökohdasta osaamisen johtaminen mielletään nykyään yhdeksi organisaation tärkeimmäksi menestystekijäksi.

Kirjassa osaamisen johtaminen on yksi kirjoittajan kolmesta esille nostamasta johtamisen osa-alueesta. Kaksi muuta ovat suoritusten ja tiedon johtaminen. Näiden kolmen osa-alueen prosesseja parantamalla pystytään kirjoittajan mukaan löytämään konkreettisia vastauksia siihen, miten organisaatiot voivat edetä kohti älykästä organisaatiota.

Kirjan johdantoluvussa on esitetty kaaviokuva organisaation kilpailukyvyyn kehittämisestä, jonka pohjalta kirja jakautuu viiteen lukuun.

Alussa esitetään tiivis teoriapaketti siitä, mitä on

oppiminen, mitkä ovat oppimisen erilaiset tasot ja miten oppiminen ja organisaation palautejärjestelmät nivoutuvat yhteen. Kirjoittaja toteaa, että hänen mielestään kaikki organisaatiot ovat oppivia, toiset vain oppivat toisia nopeammin, ja että termi oppiva organisaatio ei siinä mielessä ole onnistunut. Hän käyttää mieluummin termiä älykäs organisaatio ja kuvaa sen ominaisuuksia verrattuna oppivan organisaation ominaisuuksiin.

Kirjan seuraavissa kolmessa luvussa käsitellään johtamisen kolmea eri osa-aluetta. Suorituksen johtaminen nähdään yhtenä tärkeimmistä prosesseista hyvin toimivassa organisaatiossa. Termillä ymmärretään sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietää, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. Prosessin tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen, sen avulla päästään strategisesta

johtamisesta operatiiviseen johtamiseen.

Aihetta käsitellään käytännönläheisesti ja annetaan ohjeita ja valmiita lomakepohjia esimerkiksi yksilön ja tiimin kanssa käytäviin suunnittelu- ja kehityskeskusteluihin. Luvun lopussa esitetään kriittisiä menestystekijöitä toimivalle suorituksen johtamisjärjestelmälle. Toisena johtamisen osa-alueena käsitellään osaamisen johtamista, jossa tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Tämä pohjautuu yrityksen strategiaan, visioon ja tavoitteisiin, joiden on oltava selvillä, että voidaan tietää yrityksen ydinosaamiset. Luvussa tarkastellaan muutamien esimerkkien avulla ydinosaamisia ja käsitellään osaamisen johtamista käytännössä. Kolmantena johtamisen osa-alueena on tiedon johtaminen, jonka tavoitteena on jatkuva uuden tiedon soveltaminen.

Tiedon johtaminen määritellään prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan,

jaetaan ja sovelletaan tietoa. Perimmäisenä tavoitteena on tiedon soveltaminen päätöksentekotilanteissa. Luvussa käsitellään tiedon johtamisen taustalla olevia tausta-ajatuksia ja sitä, miksi se on muodostunut yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi.

Kirjoittaja selvittää, miten tiedon johtamisen toteutus käytännössä voidaan yrityksessä aloittaa ja mitä se käytännössä tarkoittaa. Lopuksi käsitellään yrityksessä olevaa älyllistä pääomaa ja sen mittaamista, esimerkiksi henkilöstötasetta ja henkilöstötilinpäätöstä.

Viimeinen luku on eräänlainen yhteenveto, joka kantaa kirjan nimeä älykäs organisaatio. Siinä kirjoittaja esittää, mitkä ovat hänen mielestään älykkään organisaation tunnusmerkit ja miten johtaminen älykkäässä organisaatiossa toimii. Kuinka johtaa pelkistetyn kokonaisvaltaisesti?

Johtaminen on muuttunut entistä

haasteellisemmaksi, yhä tärkeämmäksi on noussut ihmisten asettaminen keskeiseen asemaan. Kirjoittaja nostaa tulevaisuutta ajatellen esille neljä aluetta.

Ensimmäisenä on visiojohtaminen, joka luo tarkoituksen toiminnalle ja vastaa kysymykseen miksi. Toisena on strateginen johtaminen, joka antaa suunnan toiminnalle ja vastaa kysymykseen mitä. Suorituksen johtaminen ohjaa päivittäistä toimintaa vastaten kysymykseen miten. Itsensä johtaminen mahdollistaa toiminnan yksilötasolla ja vastaa kysymykseen millä energialla. Kirjoittajan mukaan hyvä henkilöstöjohtaminen on älykkään organisaation tunnusmerkki, organisaation menestys riippuu osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä. Älykäs organisaatio on rakennettu ihmistä varten eikä ihmisiä mukautettu organisaatiota varten.

ÄLYKKÄÄN ORGANISAATION JA AVOIMEN KEHITTÄMISMALLIN YHTYMÄKOHTIA

Olen seurannut useamman vuoden ajan avoimena kehittämismallina tunnettua liikettä, joka on ICT-alalla tullut tunnetuksi Linux-käyttöjärjestelmän myötä.

Avoim kehittämismalli on mielenkiintoinen ilmiö, jossa korostuu ohjelmistokehittäjien sisäinen palo ja motivaatio tehdä jotakin sellaista, mistä he pitävät. Open Sources: Voices of a New Revolution -kirjan mukaisesti avoimena mallina tunnetun ohjelmistovallankumouksen henki on siinä, että on olemassa vapaasti saatavilla oleva lähdeohjelmakoodi, jonka luomiseen ovat osallistuneet tuhannet ohjelmoijat ympäri maailmaa.

Olen pohtinut, miten avoin kehittämismalli oikeasti toimii ja mistä siihen liittyvistä asioista voitaisiin ottaa oppia missä tahansa ohjelmistotalan tuotekehitystyössä. Mitä annettavaa avoimella

kehittämismallilla voisi olla meidän organisaatiossamme?

Avoimen kehittämismallin lähtökohdat kehittämistyölle poikkeavat melkoisesti perinteisistä tuotekehitysyksiköiden lähtökohdista. Motiivit tehdä kehitystyötä ovat erilaisia ja koko organisaatiorakenne on avoimuudessaan poikkeava. Tarkastelen seuraavassa tarkemmin avoimen kehittämismallin periaatteita, toimintatapaa ja organisaatiorakennetta ja pyrin peilaamaan sitä Sydänmaanlakan tekstiin älykkäästä organisaatiosta.

KAIKEN TAKANA ON OMA INNOSTUS

Sydänmaanlakka sanoo kirjassaan, että osaaminen on älykkään organisaation tärkein voimavara. Osaamisen ylläpitäminen ja ennen kaikkea sen nostaminen vaatii hänen mukaansa hyvää osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamista niin yksilö, tiimi kuin organisaatiotasollakin. Kun

nämä on toteutettu onnistuneesti, seuraa siitä oppimista, tehokkuutta ja hyvinvointia.

Kokonaisuudessaan älykkäällä organisaatiolla on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia, oppia nopeasti.

Kirjassa listatut kymmenen organisaation tärkeintä oppimistaitoa (Senge 1990, Marquardt 1996) ovat toimintatapoja, prosesseja ja arvoja, jotka vaikuttavat siihen, miten tehokkaasti organisaatiot oppivat. Nämä ovat 1) systeemiajattelu, 2) sisäiset toimintaa ohjaavat mallit, 3) strateginen oppiminen, 4) palautejärjestelmien käyttö, 5) itsensä johtaminen, 6) tiimioppiminen, 7) dialogi, 8) yhteinen visio, 9) tietojärjestelmien hyödyntäminen ja 10) osaamisen ja tiedon jakaminen.

Kirjoittaja painottaa, että älykstä organisaatio ei ole mekaaninen kone, vaan ennemminkin elävä organismi, joka pystyy ohjaamaan toimintaansa.

Osaamistaidot kuuluvat älykkään organisaation periaatteisiin, mutta lisäksi kirjoittaja listaa muut älykkäälle organisaatiolle ominaiset tunnusmerkit. Näitä ovat 1) selkeä visio ja strategia, 2) uusiutumista tukeva organisaatio, 3) kulttuuri ja arvot, jotka perustuvat kestävään kehitykseen, asiakastyytyväisyyteen ja yksilön kunnioittamiseen, 4) jatkuvan parantamisen ideologia, 5) henkilöstöjohtaminen, 6) selkeät ydin- ja tukiprosessit, 7) suorituksen johtaminen, 8) osaamisen johtaminen, 9) tiedon johtaminen, 10) tiimi johtaminen, 11) palautejärjestelmät, 12) teknologian hyödyntäminen, 13) osallistuva johtamistyyli ja itsensä johtaminen sekä 14) muutosvalmius ja uusiutumiskyky.

Koska Sydänmaanlakka pitää älykkään organisaation toiminnan edellytyksenä sitä, että henkilöstön jäsenet ovat sitoutuneita, motivoituneita ja

innostuneita siitä, mihin he suurimman osa päivittäisestä ajastaan käyttävät – työnsä tekemisestä – niin on melko heikot edellytykset odottaa, että työpaikallaan huonosti voivat ihmiset olisivat halukkaita toimimaan älykkäälle organisaatiolle ominaisten tunnusmerkkien mukaisesti. Tämä asettaa yrityksen johdolle haasteen: miten yrityksessämme voidaan lisätä ihmisten hyvinvointia? Miten saadaan ihmiset haluamaan tulla töihin, haluamaan tehdä parhaansa ilman pakkoväentämistä?

Toisaalta on myös niin, että tänä päivänä yhä harvempi työntekijä ei voi vain olla rutiininomaisesti töissä, osaamisesta on tullut tärkeä selviytymiskeino ja työsuhdeturva, kuten Sydänmaanlakka kirjassaan toteaa. Tänä päivänä yritykset eivät voi taata työntekijälle pitkää työsuhdetta, vaan työntekijän on näytettävä osaamisensa säilyttääkseen työpaikkansa.

Ajatus voidaan kääntää myös toisin päin: organisaatiot kilpailevat huippuosaaajista, joilla on varaa valita työnantajansa. Jos huippuosaaaja kokee olevansa työssä sellaisessa organisaatiossa, jossa häntä ei arvosteta, hänen työpanoksensa arvoa ei ymmärretä eikä organisaatio vastaa työntekijän tarpeisiin, hän siirtää osaamisensa toisen organisaation palvelukseen. Liennee siis paikallaan ajatella tilannetta yhä enemmän vapaaehtoisten johtamisena.

Linux-käyttöjärjestelmän kehittämisen myötä tunnetuksi tulleen avoimen kehittämismallin yhteydessä korostuu vapaaehtoisuus: ne, jotka ovat tällaisessa kehitystyössä mukana tekevät sen yleensä vapaaehtoisesti ja omasta kiinnostuksestaan lähtien. Linuxin kehitystyön aloittanut Linus Torvalds puhuu avoimen kehittämismallin yhteydessä siitä, kuinka ihmisen pitäisi tehdä mielekkäitä asioita. Hänen mukaansa ihmistä motivoi kolme eri asiaa: 1) perustarpeet, 2) sosiaalinen kanssakäyminen ja 3) mikä ihmistä kiinnostaa,

mikä saa hänet innostumaan. Yllättäen tämä jako on pitkälti samanlainen kuin Maslowin määrittelemät tarvehierarkiat, joista Alderfer on myöhemmin tehnyt oman luokittelunsa julkaisemassaan kirjassa *Existence, Relatedness, and Growth. Human Needs in Organizational Settings*. Kaksi ensimmäistä tarvetasoa on tyydytettävissä ulkoisilla tekijöillä, mutta kolmas tarvetaso vaatii tyydyttämiseen sisäisiä palkkioita – viihtymistä ihmiselle itselleen. Viihtyessään jonkin asian parissa ihmisellä on motivaatio tehdä kyseistä asiaa. Ja jos on mielenkiintoa, tekemiseen löytyy myös resursseja.

Sydänmaanlakka kirjoittaa kirjassaan siitä, kuinka hyvällä ihmisten johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi ihmisten motivaatiotasoon, joka taas vaikuttaa oleellisesti heidän suoritustasoonsa. Hyvällä päivittäisjohtamisella, joka on osa suorituksen johtamista, pyritään pitämään henkilöstön motivaati-

tiotaso mahdollisimman korkealla. Kirjassa on viittaus William Jamesin tutkimukseen, jonka mukaan alhaisella motivaatiotasolla suoritustasomme on 20-30 % ideaalisuoritus-
tasostamme, kun taas hyvin motivoituneina pystymme saavuttamaan siitä 80-90 %. Sydänmaanlakan näkemyksen mukaan suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen siten, että prosessissa yhdistyvät sekä organisaation että yksilön pyrkimykset ja tavoitteet. Koko organisaation tasolla johtamisen tulisi vaikuttaa henkilöstöön samoin kuin ferromagneettiseen aineeseen vaikuttava ulkoinen magneettikenttä, joka kääntää eriliset ja eri suuntiin osoittavat magneettiset yksiköt osoittamaan samaan suuntaan. Voitaneen siis sanoa, että älykkäässä organisaatiossa henkilöstö kokee työnsä viihdyttävyyden lisääntyvän ja näkemyksen yhteisestä toimintavisiosta, toiminnan suunnasta, selkenevän.

Sydänmaanlakka pitää hyvää henkilöstöjohtamista yhtenä älykkään organisaation tärkeimpänä tunnusmerkkinä. Hänen mielestään työntekijä on nähtävä kokonaisuutena, jonka ns. kokonaiskuntoisuuden osa-alueita ovat ammatillinen, fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Jos ihminen osataan huomioida johtamisessa kokonaisuutena ja häntä arvostaen, saadaan sillä todennäköisesti lisättyä henkilön viihtyvyyttä ja siten hänen työpanoksensa merkittävyys organisaatiossa kasvaa. Henkilön olisi itsensä koettava, että hän tulee vapaaehtoisesti tekemään itselleen mielekkäitä asioita työpaikalleen.

TIEDON JAKAMISEN MERKITYS

Avoimessa kehittämismallissa on keskeistä se, että tehdyt ohjelmat lähdeohjelmakoodineen ovat kaikkien vapaasti saatavilla. Halutessaan kuka tahansa voi hyödyntää näitä ohjelmia omassa työssään ja

omissa projekteissaan. Samalla hän antaa oman ajattelunsa ja työnsä tuotokset muiden käyttöön. Kehittäjät hyötyvät toistensa panostuksesta. Torvalds puhuu positiivisesta palautesyklistä: kun kymmenen ihmistä tekee joka päivä tunnin työtä jossain projektissa, niin he jakavat hyödyn tuloksesta saaden yhdeksän tuntia työtä ilmaiseksi. Kyse ei ole pelkästään työmäärästä vaan ennemminkin tiedosta, joka jokaisella kehittäjällä on osamastaan alueesta, siitä, mitä kehittäjillä on annettavana toisilleen. On todennäköistä, että kun ihmiset yhdessä tekevät asioita, löytävät he usein sellaisia asioita, joita yksi henkilö yksinään ei olisi välttämättä keksinyt lainkaan.

Yksi Sydänmaanlakan esittämä älykkään organisaation tunnusmerkki on tiedon ja teknisen osaamisen tehokas kulkeminen sekä osaamisen siirtäminen. Tiedon jakaminen on hänen mukaansa merkittävä tiedon johtamisen alaprosessi, johon kannattaa panostaa ja samalla muistaa, että tiedon johtaminen

on 80% ihmisten johtamista ja vain 20% tietotekniikkaa.

Sydänmaanlakka korostaa tiedon johtamista ja yleensäkin tiedon merkitystä nykytilanteessa. Tiedon johtamisen perimmäisen tavoitteen hän tiivistää tehokkaaksi tiedon soveltamiseksi päätöksentekotilanteissa. Vain jaettu tieto on valtaa ja sen takia osaamisen ja tiedon jakaminen on kriittistä.

Kyse on siitä, että tietoa todella jaetaan eikä sitä pihdata tai salata. On uskottava siihen, että tiedon jakaminen on valtaa ja jakamisesta hyötyvät kaikki, erityisesti hän, joka sitä jakaa. Kun otetaan esimerkiksi Linux-käyttäjärjestelmä, on löydettävissä kymmenien eri toimittajien Linux-jakelupaketteja. Ne ovat kaupallistettuja versioita vapaasti toimitettavasta käyttöjärjestelmästä, johon kukin toimittaja on tehnyt omat lisäyksensä ja erikoisuutensa; ydin kaikissa on kuitenkin sama.

Monet yritykset ovat perustaneet

liiketoimintansa avoimella kehittämismallilla toteutetun ohjelmistotuotteen ympärille.

Tiedon jakamisesta päästään avoimuuteen ja yhteistyöhön. Torvaldsin mukaan avoimen kehittämismallin yhteydessä tehtävä yhteistyö voidaan ymmärtää ennemminkin symbioosina, joka on orgaaninen yhteistyömalli. Symbioosissa kaksi tahoa ovat riippuvaisia toisistaan siten, että molemmat hyötyvät riippuvuudesta. Hänen mielestään on merkityksellistä oivaltaa, että tarkoituksena on tehdä itsensä niin hyödylliseksi muille, että muut haluavat auttaa. "Miten minä voin olla hyödyllinen kenelle tahansa muulle ja miten minä osaan olla niin avoin, että kun minusta tulee hyödyllinen, niin minua autetaan". Avoimessa kehittämismallissa yleisesti ihmetelty ja jopa pelottava asia on juuri sen avoimuus. Ajatellaan todennäköisesti niin, että jos ollaan liian avoimia ja näytetään, mitä tehdään, niin silloinhan joku varastaa idean itselleen. Pitäisi ymmärtää, että

avoimuus on jotain muutakin kuin vain jonkin asian näkemistä. Ikkunakaan ei ole vain sitä varten, että siitä näkee ulos, siitä voi tulla jotain myös sisälle, sanoo Torvalds.

VERKOSTOMAINEN ORGANISAATIORAKENNE

Avoimella kehittämismallilla toteutettavat yhteistyöprojektit organisoituvat eri tavalla kuin perinteisesti toteutettavat projektit. Avoimen kehittämismallin projekteissa ei solmita kovin vahvoja suhteita ja yhteistyösopimuksia. Ei esimerkiksi etukäteen tarkasti määritellä eri osapuolten tehtäviä ja tavoitteita. Eikä välttämättä edes tiedetä, keitä yhteistyössä on mukana. Organisaatiosta muodostuu erilainen kuin mihin perinteisesti on totuttu. Kuka avointa symbioosiverkostoa johtaa? Organisaatioissa on yleensä aina johtaja. Johtajilla on omat ongelmansa sen kanssa, mikä on teknisesti mahdollista, millaisia ihmisiä ja minkälaista

teknologiaa heillä on käytettävissään. Tämä voidaan nähdä myös rajoittavana tekijänä, koska johtaja ei ehkä voi viedä kehitystä juuri haluamaansa suuntaan. Avoimessa kehittämismallissa on mukana tuhansia ohjelmiojia, joilla on yhteisenä päämääränään tehdä hyvin toimiva tuote, ja josta heillä on yhteinen näkemys. Kuitenkaan ei ole etukäteen sovittu, minkälaisia osia tuotteeseen tarvitaan, vaan ne syntyvät prosessin edetessä eri kehittäjien toimesta kokonaisuuteen sulautuen. Tuotteen syntyessä kehittäjät myös arvioivat toistensa tuotoksia jatkuvasti siten, että kokonaisuuteen soveltumattomat osaset karsiutuvat pois ja hyvät osaset kehittyvät paremmiksi.

Tähän sopii hyvin Älykäs organisaatio -kirjassa esitetty Peter Druckerin vertaus älykkästä organisaatiosta jazz-ryhmänä: "Nykyinen vallitseva organisaatiomalli on kuitenkin lähinnä vain sinfoniaorkesteri ja vallitseva johtamistapa on kuin kapellimestari. Kullakin orkesterin jäsenellä on tarkasti rajattu ja ennalta sovittu

roolinsa. Tulevaisuuden älykäs organisaatio on kuin jazz-ryhmä, joka säveltää musiikkia esittäessään sitä. Se improvisoi, se uudistuu, se muuttuu jatkuvasti. Sillä on yhteinen tietoisuus päämäärästä, mutta keinot saavuttaa nuo päämäärät voivat vaihdella jatkuvasti."

Sydänmaanalakan esittämä älykkään organisaation organisaattiorakenne on verkostomainen. Siinä yksilöt työskentelevät tiimeissä erilaisissa osaamiskeskuksissa organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Tällainen organisaatio elää koko ajan ja huomenna se on erilainen kuin tänään. Siihen liittyy uusia osaamiskeskuksia ja joitakin poistuu, jotkin osat saattavat olla alun perin määräaikaaisia. Organisaatiossa on funktionaalisia ja hierarkkisia piirteitä, ja se hyödyntää erilaisia malleja tilanteen mukaan. Organisaatio ei ole itsetarkoitus, vaan toimintatapa saavuttaa päämäärä.

Tästä voidaan löytää yhtymäkohtia siihen,

millainen avoimen kehittämismallin mukaisesti toteutetun projektin organisaattiorakenne on, vaikka se ei olekaan varsinainen organisaatio siinä mielessä kuin yleensä yritys-toiminnassa ymmärretään. Torvalds kuvaa avoimen kehittämismallin organisaatiohierarkiaa erilaisten solmujen välisinä suhteina. Solmut voivat olla yksityishenkilöitä, tiimejä tai organisaatioita. Niiden välillä on epämääräisiä ja erivahvuisia suhteita, kuten tavallisessa elämässäkin. Ihmisillä on enemmän tai vähemmän epämääräiset suhteet ystäviinsä, vanhempiinsa ja muihin sidosryhmiinsä. Ei ole yhteistyösopimuksia, vaan kyse on suhteiden olemassaolosta. Eri solmut ymmärtävät omat alaprojektinsa, jotka ovat pieniä osia kokonaisuudesta. Suhteet muuttuvat sen mukaan, miten tärkeä mikin solmu milläkin hetkellä on. Osa solmuista on mukana alusta asti, osa tulee mukaan myöhemmin, joitakin solmuja putoaa pois ajan myötä. Suhteita on myös eri tasoilla. Henkilöillä on olemassa

yhteysverkosto, jonka kukin heistä tuntee. Laajemmin ajateltuna yksittäinen projekti on solmu muihin avoimiin projekteihin, joilla taas on omat suhteensa. Kehitys tapahtuu solmu-järjestelmän eläessä.

VAPAAEHTOISENA IHANNEORGANISAATIOSSA

Avoimessa kehittämismallissa kaiken pohjana on vapaaehtoisuus ja sisäinen innostus, jonka voidaan ajatella olevan myös älykkään organisaation henkilöstöä kuvaava piirre.

Mutta miten lisätä tällaista "nörttimotivaatiota" organisaatiossa, jossa ihmiset ovat ansaitsemassa päivittäistä elantoaan? Voidaan nähdä niinkin, että älykkäässä organisaatiossa kyse ei enää ole pelkästään elannon ansaitsemisesta. Se, että ihminen viihtyy työssään ja voi työpaikallaan hyvin on monen eri tekijän summa.

Älykkään organisaation toiminnassa korostuvat

suorituksen, osaamisen ja tiedon johtaminen. Johtaminen on kirjoittajan mielestä nähtävä palvelufunktiona: johtajan tehtävänä on onnistumisen organisointi. Olennaista on se, miten tehokkaasti pystytään johtamaan organisaation tärkeintä voimavaraa eli henkilöstöä.

Sydänmaanlakka tiivistää, että johtaja on onnistunut, jos hänen tiiminsä on onnistunut.

Älykkäässä organisaatiossa ihmiset asetetaan keskeiseen asemaan, organisaatio on rakennettu ihmistä varten eikä ihmisiä mukautettu

organisaatiota varten. Itse kukin voi miettiä, mitkä ovat ne päälimmäiset tuntemukset aamulla herätessään ja ajatellessaan, että on aika lähteä töihin. Entä millainen ilmapiiri on vastassa, kun astuu työpaikkansa ovesta sisään? Miltä oma työpöytä näyttää? Miltä näyttävät työtovereiden ilmeet ja olemus, mitä kertoo heidän sanallinen ja sanaton viestintänsä? Mistä asioista keskustellaan kahvi- ja ruokatauoilla? Miltä omat työtehtävät tuntuvat?

Sydänmaanlakan esittämä älykäs organisaatio on toimiessaan ihanneorganisaatio, jollaisessa varmaankin meistä kaikki voisivat sanoa haluavansa olla töissä. Kyse on koko organisaation kulttuuriin vaikuttamisesta, joissakin organisaatioissa joudutaan tekemään enemmän, joissakin vähemmän. Mika Kamensky toteaa Strateginen johtaminen -kirjassaan, että organisaatiokulttuurin on todettu olevan monien huippuyritysten menestyksen avaintekijöitä. Toisaalta välitön organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen on todettu hyvin vaikeaksi: se on jo käsitteenä moniselitteinen, ja olemassa oleva kulttuuri on seurausta hyvin monista tekijöistä ja hyvin pitkän kehitysprosessin tulos.

Paljolti kyse on yrityksen johdon asenteesta organisaatiotaan

kohtaan, siitä onko sillä sisäinen motivaatio paikallaan. Jos yrityksen ylin johto todella haluaa rakentaa yrityksestä älykkään organisaation, niin silloin keinot tavoitteeseensa pääsemiseen tai ainakin sen lähestymiseen ovat olemassa.

Jos on mielenkiintoa, on myös resursseja" todettiin avoimen kehittämismallin yhteydessä. Todellinen halu punnitaan siinä vaiheessa, kun eteen tulee este, jonka ylittäminen vaatii todellista ponnistelua. Esimerkiksi kuten Sydänmaanlakka kirjoittaa, joudutaan pois omalta mukavuusalueelta, jolloin tarvitaan riittävästi energiaa, rohkeutta ja viisautta. Ilman todellista halua on turha yrittää edes puhua siitä, että pyrittäisiin ottamaan käyttöön Kohti älykästä organisaatiota kirjassa esitettyjä periaatteita ja toimintatapoja.



Pentti Sydänmaanlakka (2002). Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka kysyy kirjassaan, olemmeko vain sopeutumassa muutoksiin vai olemme itse tekemässä niitä? Jos emme luo itse tulevaisuutta, niin kuka luo tulevaisuuden, jossa joudumme elämään, ja tulevaisuuden työyhteisön, jossa joudumme työskentelemään?

HYVÄSTÄ PARAS - MIKSI JOTKUT YRITYKSET MENESTYVÄT JA TOISET EIVÄT?

KIRJA POHJAUTUU JIM COLLINSIN TUTKIMUKSEEN, JONKA HÄN TOTEUTTI TUTKIMUSRYHMINEN VIIDEN VUODEN AIKANA. TUTKIMUKSEN TAVOITTEENA OLI LÖYTÄÄ YRITYKSEN MENESTYMISEN TÄRKEIMPIÄ EDELLYTYKSIÄ.

HYVÄ ON PARHAAN VIHOLLINEN

Tutkimukseen valittiin tiukan seulan jälkeen yksitoista yritystä, jotka olivat saavuttaneet erinomaisia tuloksia ja lisäksi onnistuneet säilyttämään erinomaisen tulostason vähintään 15 vuoden ajan. Näille yrityksille valittiin suorat verrokkit, jotka toimivat samalla alalla, ja joilla oli samat mahdollisuudet kehittyä, mutta jotka eivät kuitenkaan olleet onnistuneet. Lisäksi valittiin ns. lyhytaikaisia verrokkeja, jotka kehittyivät huipputasolle, mutta

eivät onnistuneet pysymään huipulla.

"Parhaan" kriteerinä käytettiin osakkeiden keskimääräistä kumulatiivista tuottoa. Aineistona tutkimuksessa käytettiin yrityksistä julkaistuja artikkeleita, haastatteluita, johtajien puheita, kirjoja ja artikkeleita, toimintakertomuksia ja erilaisia analyyseja, kuten yritysostot, johtajien analyysi ja johtajan-vaihdosten analyysi. Kirjan liitteenä on esitetty varsin hyvin, miten tutkimusprosessi eteni ja millä perusteella valintoja tehtiin.

Kirjassa lähdetään liikkeelle ajatuksesta "hyvä on parhaan vihollinen", mikä on itse asiassa ongelman ydin: yritykset tyytyvät olemaan hyviä, mutta eivät tavoittele parhaana olemista. Tämä estää niiden kehittymisen parhaaksi.

Ehkäpä sanan "paras" tilalla voisi ennemmin käyttää sanaa "erinomainen" tai "ylivertainen". Kirjan alkuperäisessä nimessä ei nimittäin ole käytetty

sanaa "best" vaan "great", mikä ehkä paremmin kuvaa sitä, mitä Collins ajaa takaa.

Collinsin mukaan onnistumiseen vaikuttaa kuusi erilaista tekijää, jotka on seuraavassa esitelty lyhyesti ja joita kutakin kirjassa käsitellään omassa lukukokouksuudessaan.

VIIDENNEN TASON JOHTAJA/JOHTAJAT

Näissä johtajissa yhdistyy vaatimattomuus ihmisenä ja vahva tahto ammatti-ihmisenä. He ovat määrätietoisia ja äärimmäisen tavoitteellisia. He tekevät itse kovaa töitä antaen yrityksen onnistuessa kunnian muille ja yrityksen epäonnistuessa ottavat itse vastuun tapahtumista.

REKRYTOINNISSA ONNISTUMINEN

Oikeiden ihmisten rekrytointi tulee ennen tekemistä eli ydinkysymyksenä on ratkaista

"kuka" -kysymykset ennen "mitä" -päätöksiä, sillä oikeat ihmiset ovat yrityksen tärkein resurssi.

Tähän Collins esittää kolme sääntöä:

- 1) kun epäröi, ei pidä palkata lainkaan vaan jatkaa etsimistä,
- 2) kun tietää, että ihmisiä pitää vaihtaa, pitää tarttua toimeen heti, ja
- 3) pitää antaa parhaiden ihmisten työsaraksi parhaat mahdollisuudet suurimpien ongelmien sijasta.

REALITEETTIEN KOHTAAMINEN

On tärkeää kyetä kohtaamaan liike-elämän julmat realiteetit menettämättä uskoa tulevaisuuteen. Pitää pyrkiä muodostamaan rehellisesti ja tunnollisesti totuudenmukainen kuva tilanteesta, sillä hyviä päätöksiä ei voi tehdä ilman tietoa todellisuudesta. Tämän vuoksi yritykseen pitää pystyä luomaan kulttuuri, jossa ihmisillä

on hyvät mahdollisuudet tulla kuulluiksi ja jossa myös totuus tulee kuulluksi.

Tämä asettaa johtamiselle tiettyjä periaatteita, joita ovat johtaminen kyselemällä eikä vastaamalla, dialogin ja väittelyn käyttäminen pakkovallan sijasta sekä menneiden kriittinen arviointi ilman syntipukkien hakemista. Vastoinkäymiset voivat oikein käsiteltyinä vahvistaa yritystä.

SIILIKONSEPTI

Keskittyminen asioihin, joissa yrityksellä on mahdollisuus olla maailman paras, joilla on suuri merkitys taloudellisen tuloksen kannalta ja joista lisäksi ollaan yrityksessä todella innostuneita. Collins nimittää tätä kolmen limittäisen kehän systeemiä siilikonseptiksi. Pätevyys ei välttämättä merkitse kykyä olla todella maailman paras kyseisellä alueella, mutta toisaalta yritys voi kehittyä maailman parhaaksi toiminnoissa, joissa sillä ei vielä

ole lainkaan osaamista. Tavoitteet ja strategia tulee määrittää ymmärryksen pohjalta.

KURINALAISUUDEN KULTTUURI

Kurinalaisuuden kulttuuri ja yrittäjyyden arvot, jolloin ihmiset toimivat kurinalaisesti noudattaen siilikonseptin mukaisten kehien sisältöä. Kurinalainen kulttuuri vaatii noudattamaan johdonmukaista järjestelmää ja toisaalta antaa ihmisten toimia järjestelmän puitteissa vapaasti ja vastuullisesti.

Työntekijöitä leimaa utteruus ja todellinen työlleen omistautuminen. Kyse ei kurinalaisuudesta huolimatta ole diktatuurimaisesta johtamisesta, vaan sisäinen motivaatio ja syvälinen ymmärrys tavoitteista, joiden mukaan toiminta ohjautuu.

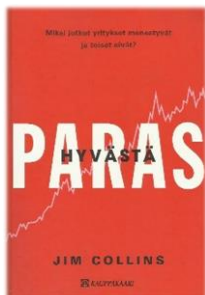
TARKKAAN VALITUN TEKNOLOGIAN URAAUURTAVA SOVELTAMINEN

On vältettävä tekniikoita vain sen vuoksi, että ne ovat muodissa ja tehtävä valinnat huolellisesti. Jokainen harkittava tekninen valinta pitää peilata siilikonseptiin.

Näiden kuuden teeman käsittelyn jälkeen Collins vetää asiat yhteen ja puhuu vauhtipyörästä. Hän vertaa muutosprosessia raskaaseen vauhtipyörään, jonka liikkeelle saamiseen tarvitaan paljon voimaa. Vähitellen vauhtipyörän liikevoima on kuitenkin kasvanut niin suureksi, että se pyörii kierros kierrokselta miltei omalla voimallaan. Pyörimisvauhti nopeutuu, vaikka pyöritysvoima ei sinänsä kasva.

Vertaus vauhtipyörästä kuvaa sitä, mitä hyvistä parhaiksi kehittyvissä yrityksissä tapahtuu. Prosessissa voidaan erottaa kehittämisvaihe, joka usein kestää vuosia ja vaatii sinnikästä, määrätietoista, kurinalaista toimintaa – eli vauhtipyörälle annetaan riittävä vauhti. Sen jälkeen seuraa väijäämättä läpimurtovaihe, jonka aikana tulokset ratkaisevasti paranevat ja jonka jälkeen yritys pysyy huipputasolla jatkossakin.

Kirjassa tehdään selväksi, että kyseessä ei ole mikään oikotie onneen, vaan pitkä ja sitoutumista vaativa muutosprosessi. Vaikka tutkimusaineistossa mukana olevat yritykset ovat varsin suuria, antaa kirja silti ajattelemisen aihetta ja sovellettavaa myös PK-yrityksille.



Collins, J. (2001). Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Kauppakaari. Jyväskylä.

Kirja on haastava, joskin varsin helppolukuinen ja ajatuksia runsaasti herättävä. Siitä pystyy ammentamaan konkreettisia ideoita toiminnan kehittämiseen, vaikka koko hyvästä paras -konseptia ei olisikaan tarkoitus toteuttaa. Kirja on tavallaan johdanto-osa Collinsin edelliselle kirjalle Build to Last (suom. Pysy parhaana, kestäväksi kehitetty), joka on julkaistu suomeksi vasta Hyvästä Paras -kirjan jälkeen.

LUKU 3: STRATEGIA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN



STRATEGIAAN LIITTYVIÄ MÄÄRITELMIÄ

Strategiasta puhuttaessa esille nousee useita käsitteitä, joita käytetään eri tavoin eri tilanteissa. Aluksi onkin hyvä selkiyttää, mitä yleensä ymmärretään strategisella ajattelulla, strategialla ja strategisella johtamisella.

Strategiaoppeja tarkasteltaessa on löydettävissä monenlaisia termejä ja eri lähteitä tarkasteltaessa huomataan, että käsitteitä käytetään niin erikseen kuin päällekkäinkin. Käsitteille ei ole edes olemassa mitään "yhtä ja oikeaa" määritelmää. Nykysuomen sanakirjan mukaan strategia-termi tulee kreikankielisestä sanasta "strategos" ja koskee sodan johtamistaitoa.

Strategian juuret ovat ikivanhoissa sodankäynnin opeissa ja monissa strategiakirjoissa lähdetäänkin liikkeelle kiinalaisen sota-päällikkö Sun Tzun ajatuksista "sota on Valtion elinkysymys, elämän tai kuoleman piiri, tie

säilymiseen tai tuhoon". Yleisesti sotaterminä strategia tarkoittaa taitoa voittaa sota ja taktiikka taitoa voittaa yksittäinen taistelu.

Liikkeenjohdollisena terminä strategiaa on käytetty 1960-luvulta alkaen, jolloin Igor Ansoff alkoi puhua aikaisempaa turbulentsimmasta yritystoiminnan ympäristöstä ja painotti strategista ajattelua yrityksen johtamisessa (ks. Kamensky 2002, 16; Kettunen 1997, 10). Myös tänä päivänä painotetaan yhä enemmän liiketoimintaympäristön epävakaisuutta, arvaamattomuutta ja nopeaa muutostahtia. Strategiaa pidetään tämän päivän ydin-asiana liikkeenjohdossa.

STRATEGINEN AJATTELU

Strategisen ajatteluun tarvitaan luovuutta ja järkeä (Freedman & Tregoe 2003, 5). Kettunen (1997, 136) sanoo strategisen ajattelun olevan valmiiden ajatustaavojen rikkomista, uuden ja vapaamman, ongelmien ja

rajoitusten yli yltävän ajattelun aukomista – toimimista tänä päivänä asuessa jo tulevaisuudessa. Strategia on johtamisen keskuspiiste, sen juuret ovat strategisessa ajattelussa. Strateginen ajattelu kohdistuu organisaation pitkävaikutteisen ja kokonaisvaltaisen linjan luomiseen, etenemissuunnan määrittämiseen ja siinä korostuu tulevaisuusajattelu. Strategisen ajattelun tuloksena syntyy kokonaisvaltainen näkemys organisaatiosta (Nikkanen & Lyytinen 1996, 28). Minzberg (1991) on varsin kuvaavasti esittänyt strategisen ajattelun olevan yhtä aikaa

- näkemistä eteenpäin tulevaisuuteen ja taaksepäin menneeseen,
- näkemistä ylhäältä ulkopuolelta ja alhaalta sisältäpäin,
- näkemistä ohi tavanomaisen ja yli tavanomaisen, sen näkemistä mitä arkipäivässä ei nähdä,

huomata eikä osata tulkita, sekä

- sitä, että katsotaan asioiden myös tapahtuvan. Etukäteen ei voi ajatella eikä nähdä loppuun asti, asioista on katsottava myös läpi.

Nikkanen ja Lyytinen (1996, 28) esittävät, että strategisessa ajattelussa tarvitaan intuitiota, joka saa aineksia jatkuvasta oppimisprosessista, kun organisaation jäsenten on pakko oppia uutta voidakseen ratkaista ajankohtaiset ongelmat. Heidän mukaansa strategisen ajattelun onnistuminen edellyttää organisaatiolta käytännössä sitä, että

- sillä on tietoa ja taitoa oman tulevaisuuden kuvansa luomiseen,
- se uskoo omiin kehittämismahdollisuuksiinsa,
- se kykenee omien vaihtoehtojensa ja mahdollisuuksiensa pohdintaan,

vaihtoehtojen valintaan ja mahdollisuuksien hyväksikäyttöön,

- se tunnistaa omat muutostarpeensa suhteessa ympäristön muutoksiin,
- se pystyy kyseenalaistamaan omat ajattelu- ja toimintamallinsa,
- se on viestinnällisesti avoin yhteisö ja
- se suosii luovuutta ja yrittämistä.

Freedman & Tregoe (2003, 29) uskovat, että on olemassa psyykkisiä ominaisuuksia, joiden ansiota jotkut henkilöt pystyvät strategiseen ajatteluun paremmin kuin toiset.

Näitä henkisiä valmiuksia ovat

1) hyvä hahmotuskyky eli kyky ajatella selkeästi ja systemaattisesti abstrakteja asioita,

2) kokonaisvaltainen näkökulma eli kyky nähdä asiat kokonaisuuksina siten, että niiden eri osat eivät rajoita ajattelua tai johda sitä sivuraiteille,

3) luovuus eli kyky rikkoa ajattelun rajoja, keksiä uusia radikaaleja ideoita ja ylittää olemassa olevat rakenteet ja rajoitukset,

4) ilmaisukyky eli kyky muuntaa organisaatiota koskevat abstraktit ajatukset selkeiksi sanoiksi ja kuviksi, joita muut pystyvät ymmärtämään,

5) moniselitteisyyden suvaitseminen eli kyky analysoida tehokkaasti asioita silloinkin, kun saatavilla oleva tieto on puutteellista tai ristiriitaista, tai kun tiimiä painostetaan voimakkaasti jonkin tietyn ratkaisun valintaan sekä

6) vastuullinen näkemys tulevaisuudesta eli halu harkita vaihtoehtoja, joissa pyritään suojelemaan organisaation resursseja pitkällä aikavälillä, vaikka se tapahtuisi joidenkin lyhyen aikavälin voittojen kustannuksella.

VISIO, MISSIO, STRATEGIA

Visio on yrityksen tulevaisuuden kuva, Hamelin ja Prahdalin (1994) ajatuksia lainaten yrityksen arvokkain omaisuus. Visio on näkemys siitä, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Vision ei tarvitse olla kovinkaan tarkka ja muodollinen, vaan luovan oivaltava esitys yrityksen tulevaisuudesta. Vision on kuitenkin oltava riittävän yksinkertainen ja ymmärrettävä, tavoitteellinen sekä tarpeeksi realistinen, että siihen on mahdollisuus uskoa. Hyvä visio on motivoiva ja innostava ja se luo mielekkyyttä tehtävälle työlle. Päämäärien tehtävänä on konkretisoida visiota, jakaa se saavutettavissa oleviin osatavoitteisiin ja innostaa ihmisiä tavoittelemaan omien mahdollisuuksiensa äärirajoja organisaation vision kannalta mielekkäällä tavalla määräajassa (Lainema 2001, 73).

Missio tarkoittaa toiminta-ajatusta ja kertoo, miksi yritys on olemassa, ketkä ovat sen asiakkaita, mitä tuotteita ja palveluita se tuottaa ja

millaisia tarpeita yritys tyydyttää (Collins & Porras 1991).

Strategia nivoo vision ja mission yhteen ja kertoo, kuinka mission pohjalta perusarvoja noudattaen kurkotetaan kohden visiota. Strategia asettaa suuntaviivat ja kehykset, jotka ohjaavat operatiivista toimintaa ja prosesseja. Strategian avulla määritetään mm. yrityksen ydinosaminen, kriittiset menestystekijät, kilpailuedut ja kuinka näitä käytetään hyväksi liiketoiminnassa. Kun strategia on määritelty, se muodostaa yhdistävän "punaisen langan" yrityksen kaikkien yksilöiden eri toiminnoille. Samalla se antaa vastauksen, miten yritys vastaa toimintaympäristön muutoksiin. Strategian muodostamisessa on kysymys yhteisen tavoitteen, päämäärän ja tahtotilan määrittämisestä, minkä pohjalta voidaan tehokkaasti suorittaa strategista johtamista. Kuten Axel Fredenholm on sanonut: "Jolla ei ole päämäärää ei kylläkään eksy, mutta ei tule myöskään perille, sillä hänellä ei ole mitään minne

tulla." Strategialle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ja termiä käytetään eri tavoin. Osa sisällyttää strategiaan tahtotilan

ja tavoitteet, osa taas ymmärtää sen keinona, joilla tahtotila ja tavoitteet saavutetaan.

Seuraavassa taulukossa on esitetty joitakin strategian määritelmiä:

Kirjoittaja(t)	Strategia
Lahti, A. 1989, 44	on johdon ajatusmalli, visio siitä, miten menestyminen tulevaisuudessa eroaa menneisyydestä.
Minzberg, H. 1994	on yrityksen tapa hahmottaa ympäristöjä ja tehdä asioita, liiketoimintakonsepti .
Porter, M. 1996, 62	koostuu toiminnoista, jotka organisaatio valitsee noustakseen muiden yläpuolelle. Lopulta kaikki yritysten väliset kustannus- ja hintaerot perustuvat lukuisaan määrään toimintoja, joita vaaditaan tuotteiden tai palveluiden luomisessa, tuottamisessa, myymisessä ja toimittamisessa. Yritys voi erottua muista valitsemiensa toimintojen ja niiden suoritustavan perusteella.
Nikkanen, P & Lyytinen, H. 1996, 28	on prosessi, jossa organisaatio analysoi toimintaympäristöään, kartoittaa ydinosaamisensa ja voimavaransa, arvioi mahdollisuuksiaan ja linjaa luoviin toimintavaihtoehtoihin liittyvän riskin sekä suuntaa voimavaransa ympäristön mahdollisuuksien yhdistämiseen.

Kirjoittaja(t)	Strategia
Kettunen, P.1997, 165	tarkoittaa sitä tapaa, jolla yritys suuntautuu tulevaisuuteensa, ympäristöönsä ja tehtävänsä. Se voi konkretisoida monella tavalla, mutta aina lopulta toiminnallisena skeemana.
Hamel, G. 2001, 83	on asia, jossa tiivistyy yrityksen valitsema kilpailutapa ja sen alarakenteita ovat missio eli mitä, tuote-markkina-alue eli missä ja differointiperusta eli miten.
Näsi, J. & Aunola, M. 2001	on yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka
Kamensky, M. 2002, 17	on yrityksen tietoista keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa, strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään.
Kaplan, R. & Norton, D. 2002, 84	on hypoteesi. Se ilmaisee, kuinka organisaatio aikoo siirtyä nykyisestä asemasta tavoiteltuun, epävarmaan tulevaisuuden asemaan.
Sydänmaanlakka, P. 2002, 127	tarkoittaa kuljettavaa tietä ja sillä kuvataan sitä tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Se on tie nykytilasta visioon.
Hakanen, M. 2004, 15	on prosessi, jonka avulla pyritään tuomaan esiin ne olennaisimmat asiat ja asiayhteydet, joiden avulla yrityksen kehittämistä ja tulevaisuuden hallintaa voi paremmin ymmärtää.

TAULUKKO 1. STRATEGIAN MÄÄRITELMIÄ

Strategiat voidaan luokitella (Chaffee 1995; Hamel 1994, 2001):

- 1) suunniteleviin strategioihin, jotka perustuvat mekaaniseen näkemykseen tulevaisuuden hallinnasta
- 2) sopeutuviin strategioihin, joissa pyritään rakentamaan yhteensopivuutta ympäristön uhkien ja mahdollisuuksien sekä yrityksen osaamisen ja resurssien kesken
- 3) uudistaviin strategioihin, jotka painottavat yrityskulttuuria, ja joissa ideana on antaa maailmalle ja toiminnan tilanteelle uusia tulkintoja, nähdä uudella tavalla,
- 4) vallankumouksellisiin strategioihin, jotka ovat todellista uutta luovia strategioita.

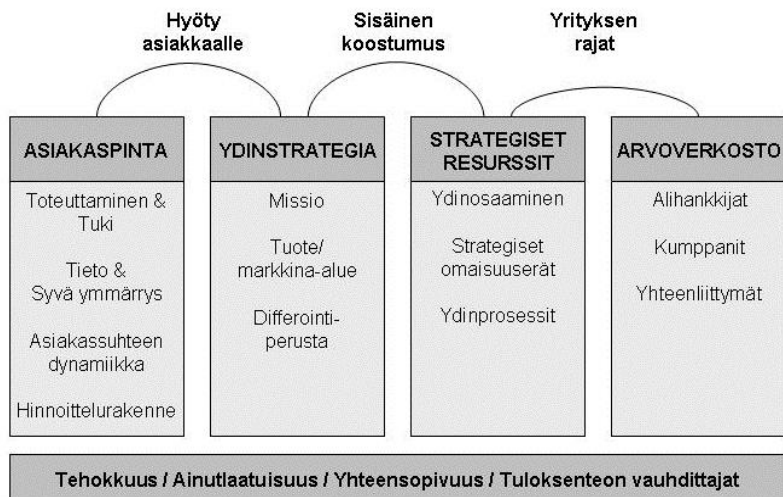
Hamelin (2001) mukaan suunnittelu ei ole strategisointia eikä yhä parempi sopeutuminen ympäristön muutoksiin enää riitä. Vain suuret muutokset vievät eteenpäin, sillä pelisäännöt ovat muuttuneet. Uusien toimintatapojen löytäminen edellyttää vallankumouksellista ajattelua ja koko henkilöstön valtuuttamista strategiatyöskentelyyn (vrt. Kettunen 1997, 166-167).

Yrityksen toimintatapa ja -kyky muutostilanteissa kuvastaa yrityksen strategista näkemystä.

Hamel (2001, 33) kysyy kirjassaan Vallankumouksen kärjessä, mistä uutta varallisuutta luovat strategiat ovat peräisin, ja kysyy millä termeillä lukija luonnehtisi oman yrityksensä strategiatyöskentelyä: A) rituaali, pelkistävä, menneen pohjalta päättävä, valiojoukon varassa ja helppo tehtävä vai B) luova, laajeneva, kekseliäs, laaja osallistuminen ja vaativa tehtävä? Hamel peräänkuuluttaa uudenlaista aktiivisuutta ja innovointia, johon osallistuvat kaikki organisaation jäsenet. Hän esittää, että voidakseen olla

toimialan vallankumouksellinen menestyjä, joutuu kehittämään kyvyn nähdä liiketoimintamallit kokonaisuuksina. Kuviossa 1 on esitetty Hamelin näkemys

liiketoiminnan viitekehyksestä, joka koostuu neljästä osasta, ydinstrategiasta, strategisista resursseista, asiakaspinnasta ja arvoverkostosta.



KUVIO 1. LIIKETOIMINTAKONSEPTIN OSAT (HAMEL 2001)

Kamensky (2002, 20-24) listaa strategian kriittisiksi ominaispiirteiksi seuraavat seikat:

- Strategian päähuomio on huomisessa eli siinä, miten varmistetaan yrityksen menestyminen myös tulevaisuudessa.
- Strategia on yritykselle kaikkein tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden etsimistä.

- Strategia edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä suuresta massasta asioita kuitenkin kokonaisuus hahmottaen.
- Strategia edellyttää kykyä ajatella käsitteellisesti. Strategiatyöskentelyssä on etsittävä uusia näkökulmia ja lähestymistapoja, on kyseenalaistettava vanhoja totuuksia. Lopullisten strategioiden tulee olla kuitenkin hyvin konkreettisia ja käytännönläheisiä.
- Strategia vastaa ensisijaisesti kysymyksiin Miksi? ja Mitä?, kun taas operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen Miten? Hyvässä strategiassa on mietitty myös kytkentä operatiivisiin toimintoihin eli on löydettävä oikeita vastauksia oikeisiin kysymyksiin.
- Strateginen sisältö on aina tarkastelutaso- ja näkökulmakysymys. Eri liiketoimintatasojen strateginen sisältö on erilainen.
- Strategian tehtävänä on erottautuminen kilpailijoista, pelkällä operatiivisella tehokkuudella erottautuminen käy ajan mittaan raskaaksi ja usein mahdottomaksi.
- Strategian tekeminen edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä tietoista valintaa hyvienkin vaihtoehtojen välillä ja sanoa ei sinänsä hyvillä asioilla.
- Strategia on ikuinen kehitysprosessi, sillä jatkuvienkin muutosten keskellä on pystyttävä luomaan kuitenkin pysyvyyttä. On ymmärrettävä, milloin tarvitaan pysyvyyttä ja milloin muutosta.
- Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen on lähtökohta strategiatyöskentelylle. Totuuden peitteleminen on este paremman tulevaisuuden luomiselle.

Collins (2001, 268) sanoo kirjassaan Hyvästä paras, että parhaiten menestyvät yritykset säilyttävät ydinarvonsa ja tarkoituksensa sopeuttaen liiketoimintastrategioitaan ja

toimintatapojaan toimintaympäristön muutosten mukaisesti. Ne säilyttävät ytimen ja turvaavat samalla edistymisen. Hän puhuu siilikonseptista menestyksen avaimena.

Siilikonseptin pohjana on kolmen limittäisen kehän yhtymäkohdan perusteellinen ymmärtäminen: 1) missä yritys voi olla maailman paras ja missä se ei voi olla sitä, vaikka haluaisikin, 2) mikä todella vaikuttaa taloudelliseen tulokseen ja 3) tehdään vain sitä, mistä voidaan todella innostua (2001, 142-144). Voitaneen sanoa, että menestysstrategia lähtee näiden kolmen asian ymmärtä-

misestä. Jos yritys ansaitsee paljon toiminnalla, jossa ei voi yltää parhaaksi, voidaan saada aikaan menestyvä yritys, mutta ei parasta. Vaikka yritys olisi tietyllä alalla paras, mutta työ ei ole aidosti innostavaa, ei se ole paras kauan. Jos työntekijät taas puhkuvat intoa, mutta yritys ei voi olla paras alallaan tai jos työ ei ole taloudellisesti järkevää, ei voida yltää huipputuloksiin.



KUVIO 2: SIILIKONSEPTIN KOLME KEHÄÄ (COLLINS 2001)

Tämän päivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on yhä merkityksellisempää, että strategiaa tarkistetaan jatkuvasti. Organisaatioille ei riitä se, että strategia määritellään kerran ja sen mukaan edetään härkäpäisesti, vaan strategian on elettävä ympäristön muutosten mukana. Otala (2001, 29) kirjoittaa, että monet yritykset raportoivat yli puolen nykyisestä liikevaihdosta tulevan tuotteista, joita ei pari-kolme

Tämän päivän kilpailuympäristössä ainakin seuraavat seikat nähdään merkityksellisinä:

- 1) uusien teknologioiden lyhyt elinikä,
- 2) informaation määrän räjähdysmäinen kasvu,
- 3) säännöstelyn purkaminen, joka alentaa alalle tulon kynnystä
- 4) globalisoituminen, joka voidaan nähdä mahdollisuutena tai uhkana,

vuotta sitten ollut edes olemassa. Lainema ym. sanovat, että tärkeintä strategiassa onkin sen prosessin-omaisuus.

Suunnitelma on vain strategian kehittämisprosessin poikkileikkaus tietyllä hetkellä, uusi tietoa ja uudenlaiset palojen yhdistämiset muokkaavat sitä jatkuvasti. Uusien oivallusten hyödyntämisestä ei voi siirtää kauas.

- 5) toimialojen välisten rajojen häviäminen ja siitä johtuva ansaintaketjun murtuminen,
- 6) tietoverkot, jotka muuttavat yrityksen ja asiakkaan välisen liiketoiminnan logiikan ja avaavat uusia mahdollisuuksia sekä
- 7) myllertävät teknologiat, joiden merkitys aluksi on vähäpätöinen, mutta joiden edut vähitellen myllertävät

liiketoiminnan menestystekijät uusiksi
(Lainema ym. 2001).

Porter (2001, 91) esittää strategisen asemoinnin kuusi periaatetta, joita noudattamalla yritys pystyy hankkimaan itselleen kilpailuetua. Nämä periaatteet ovat:

- 1) Oikean tavoitteen asettaminen eli ylivertainen sijoitetun pääoman tuotto prosentilla pitkällä aikavälillä – strategian on rakennuttava kestävän kannattavuuden varaan.
- 2) Strategian perusteella pitää pystyä esittämään arvoväittäjä eli joukko etuja, jotka poikkeavat kilpailijoiden tarjoamista – ainutlaatuista arvoa tiettyihin käyttötarkoituksiin tai tietyille asiakaskunnalle.
- 3) Strategian pitää kuvastua selvästi erottuvana arvoketjuna eli kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi yritys joutuu

tekemään jotakin muuta kuin sen kilpailijat tai tekemään samaa muulla tavalla.

4) Strategia vaatii selkeitä valintoja eli yrityksen täytyy luopua joistakin tuotteen ominaisuuksista, palveluista tai toiminnoista ollakseen ainutlaatuinen jossakin muussa.

5) Strategia määrittelee, miten kaikki yrityksen tekemiset sopivat yhteen eli vaaditaan koko arvoketjussa toteutettavia valintoja, jotka ovat toisistaan riippuvaisia – kaikkien toimintojen täytyy tukea toisiaan.

6) Strategia vaatii johtamisen jatkuvuutta eli yrityksen täytyy määritellä selvästi erottuva arvoväittäjä, jonka takana se seisoo, vaikka tämä merkitsisi luopumista erinäisistä mahdollisuuksista.

Kamensky näkee syyn strategia-käsitteen suureen suosioon ilmeiseksi, sillä markkinatalous hallitsevana talousjärjestelmänä ja aito kansainvälinen kilpailu ovat varsin tuoreita ilmiöitä – kilpailu on kiristynyt ja sen

luonne on muuttunut. Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita (Ohmae 1983). Strategisilla valinnoillaan yritykset vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin, toimittajien toimintatapaan, muuttavat kilpailijoiden toimintaan – muutos on jatkuvaa.

Kamensky (2002, 19) sanoo, että kaikilla organisaatioilla on tarve muuttua ja kehittyä, muutosherkkydessä on kuitenkin

suuria eroja. Seuraavista kuvatuista yritysten toimintatavoista muutostilanteessa kolme ensimmäistä tarkoittaa sitä, että yritys putoaa markkinoilta ennemmin tai myöhemmin, vain kahden jälkimmäisen mukaisesti toimien voi selvitä aidossa kilpailussa. Mitä kilpaillumalla alueella yritys toimii, sen nopeammin sen toimintatapa muutostilanteissa näkyy.

Erilaisia muutokseen reagoimisen yritystyyppejä ovat:

- Yritykset, jotka eivät edes huomaa muutoksen tapahtumista,
- Yritykset, jotka huomaavat muutoksen, mutta eivät ymmärrä sen vaikutuksia eivätkä reagoi millään tavalla,
- Yritykset, jotka huomaavat ja ymmärtävät muutoksen, mutta eivät osaa tai halua itse muuttua,
- Yritykset, jotka huomaavat ja ymmärtävät muutoksen vaikutukset ja muuttavat toimintaansa sekä
- Yritykset, jotka havaitsevat muutokset ennakkoon ja kääntävät mahdollisuudet ja uhat omaksi edukseen.

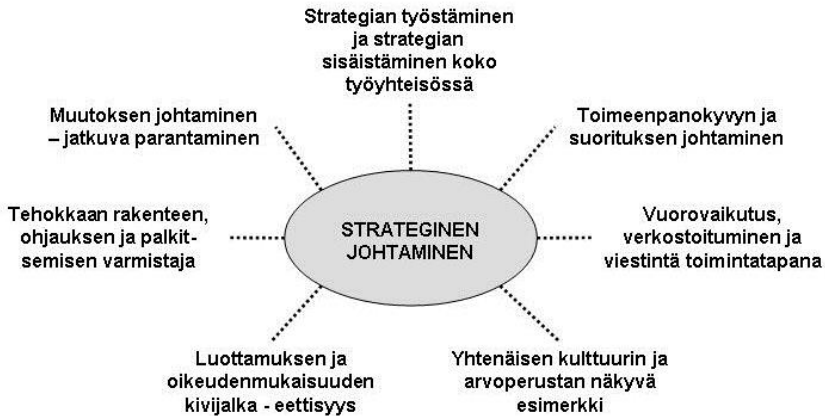
STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strateginen johtaminen on jatkuva prosessiksi, joka pitää sisällään strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen (Sydänmaanlakka (2002, 128). Kamenskyn (2002, 315) mukaan strateginen johtaminen tarkoittaa johtamisjärjestelmää tai ajattelutapaa, jonka avulla yritys pyrkii varmistamaan tulevaisuuden menestymisen. Se keskittyy siihen, että yritys tekee tulosta "huomenna", kun operatiivinen johtaminen keskittyy tuloksen tekemiseen "tänään". Tarvittava aikajänne on riippuvainen yrityksen tarpeista ja tilanteesta.

Strateginen menestyminen edellyttää onnistumista siinä, että yritys pystyy luomaan menestysstrategiat, toteuttamaan ne hyvin ja uusimaan strategioita muuttuvien

vaatimusten myötä. Tähän tarvitaan vahvaa strategista johtamista, mutta myös operatiivista johtamista sekä näiden kahden yhteensovittamista. Kamensky huomauttaa, että vaikka yritys olisi selvinnyt kahdesta ensimmäisestä asiasta, kompastuu se yleensä ennemmin tai myöhemmin kolmanteen eli strategian uusiminen ei onnistu. Lainema ym. (2001, 219) näkevät strategisen johtajuuden ytimen siinä, että se tuo uusia näkökulmia yksikön johdon oppimisprosessiin, joka on samalla ylimmän johdon oppimista. Tämä oppiminen auttaa yksikön johtoa tekemään tarkoituksenmukaisia ja usein myös parempia linjauksia aikaisemmin kuin muuten olisi mahdollista. Strategiatyö nähdäänkin nykyään enemmän oppimisprosessina.

Strategisessa johtamisessa johdon tärkeimmiksi tehtäviksi on esitetty seuraavassa kuviossa esitetyt asiat:



KUVIO 3. JOHDON TÄRKEIMMÄT TEHTÄVÄT STRATEGISESSA JOHTAMISESSA (HAKKARAINEN 2003)

Strategiasta ja strategisesta ajattelusta pitäisi johtaa selkeä ja vahva side päivittäiseen johtamiseen, jonka mahdollisuudet määräytyvät pitkälti niistä rakenteellisista seikoista, jotka johtamisjärjestelmä ja organisaatio luovat (Kettunen 1997, 151). Todellinen toimiva organisaatio näyttää sen, ketkä ovat tärkeitä ja ketkä eivät,

mistä asioista puhutaan, miten puhutaan ja kenen kielellä puhutaan. Taulukossa 2 on esitetty johtamisen ja toiminnan tason syvyyksiä. Jokaisella johtamisen tasolla on kaksi syvyystasoa, toiminta ja välineet, joista jälkimmäinen määrittää mitä edellisessä voi tapahtua.

Johtamisjärjestelmien on seurattava strategiaa, jos halutaan olla systemaattisia ja rationaalisia. Muutoksen aikaansaaminen päivittäisessä johtamisessa edellyttää yleensä ajattelumalleihin ja perusarvoihin asti ulottuvaa muutosprosessia.

Kettunen (1997, 152) huomauttaa, että yrityksissä käy helposti

niin, että niissä muutetaan johtamisjärjestelmää, mutta ajattelu jää muuttumatta – tuloksena on tyhjiä sanoja. Tärkeintä on prosessi, jonka kautta strategia syntyy, se saa mukana olijat pohtimaan asioita, kiinnittämään huomionsa tiettyihin asioihin samoihin aikoihin ja ajatukset suuntautumaan samalla tavalla.

	Operatiivinen johtaminen	Strateginen johtaminen	Strateginen ajattelu
Toiminna n taso	Päivittäisjohtaminen	Strategioiden luominen	Maailmankuvan luominen Mahdollisuuksien hahmottaminen
Välineiden taso	Johtamisjärjestelmä Organisaatio	Toimialan pelisäännöt ja logiikka Suunnittelujärjestelmä	Ajattelumallit Arvot Perusolettamukset

TAULUKKO 2. JOHTAMISEN TASOT JA SYVYYS (KETTUNEN 1997)

Yrityksen tilanteen seuraaminen niin jokapäiväisen johtamisen kuin strategisen tulevaisuuteen suuntautuvan johtamisen kannalta edellyttää tietoa erilaisissa muodoissa ja erilaisista näkökulmista.

Tietoa tuottavat valvonta-järjestelmät ovat tämän vuoksi tärkeitä välineitä strategisessa johtamisessa. Simons (1995) on laatinut mallin erilaisista strategian toteuttamisessa käytettävistä valvontajärjestelmistä (kuvio 4). Kuviossa ylhäällä vasemmalla ovat uskomusjärjestelmät, joilla tarkoitetaan erilaisia dokumentteja, kuten tehtäväkuvauksia, visiokuvauksia ja arvokuvauksia, joilla perusarvoista, organisaation tarkoituksesta ja suunnasta viestitään henkilöstölle. Ylhäällä oikealla ovat säännöt ja määräykset, jotka kuvaavat ne toimet, joita ei saa milloinkaan tehdä. Näitä ovat lainomaiset kiellot ja käyttäytymiskoodit, jotka määräävät selkeästi kielletyt toimet, ja joiden tehtävänä on myös vahvistaa

hyväksyttävää käyttäytymistä. Oikealla alhaalla ovat diagnostiset järjestelmät, joilla tarkoitetaan tietyin määrävälein käytettäviä menetelmiä toiminnan kehittymisen oikeaan suuntaan varmistamiseksi.

Kaplan ja Norton (2002, 384) määrittelevät kyseisten järjestelmien antavan tietoa organisaation terveydentilasta. Joitakin muuttujia voidaan kutsua tärkeiksi menestystekijöiksi. Vasemmalla alhaalla ovat interaktiiviset järjestelmät, joita johto käyttää aktiivisesti päivittäisessä johtamisessa päivittäin, viikoittain tai tarpeen vaatiessa. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset projektinhallintajärjestelmät ja myynnin seurantajärjestelmät. Näiden järjestelmien merkityksen Kaplan ja Norton näkevät siinä, että ne keskittävät huomion ja saavat aikaan keskustelua erityisesti syistä, oletuksista ja suunnitelmista, ja ne tukevat oppimista ja kehittymistä.



KUVIO 4. MUODOLLISET OHJAUSJÄRJESTELMÄT (SIMONS 1995; MALMI YM. 2002)

STRATEGIANÄKEMYKSEN MUUTOS LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTTUESSA

Erilaiset strategiset opit ja näkemykset ovat kukin oman aikansa tuote, joissa korostuvat erilaiset asiat ja näkökulmat. Niihin on vaikuttanut se, millainen on tuon hetken maailmankuva, millainen on kuva ajasta ja tulevaisuudesta, millaiset ovat arvot jne. Merkittävimmät ja laajalle levinneimmät strategiaopit ovat kulkeneet yleensä jonkun henkilön nimissä tai korostettavan ajatuksen nimellä, kuten ansoffilaisuus ja porterilaisuus tai resurssiperusteinen, tietämysperusteinen tai liikeidea-ajattelu.

Siihen, miksi tietyt opit ovat saaneet vahvan, ylivoimaisen aseman, ei ole mitään yhtä syytä. Eniten tähän asiaan ovat Kettusen (1997, 219) mukaan vaikuttaneet todennäköisesti jopa sattuma ja sattumalta avautunut tilaisuus sekä sosiaalinen tilaus tietynlaiselle opille. Clark ja Salaman (1996) ovat tutkineet ns. liikkeenjohdollista

guruutta, maailmanlaajuisesti tunnustettua asiantuntijuutta, ja toteavat, että gurun työtavassa tavoitteellisuuteen ja rationaalisuuteen yhdistyy aina myös vahva symbolinen ja tunnelementti.

Vaikka guruilla on painavaa sanottavaa, pelkästään järkeä ja asiaa korostamalla ei menestytä. Gurut pyrkivät muuttamaan ihmisten asenteita, uskomuksia ja tunteita. Guru auttaa kuulijaa tämän huolissa ja stressissä, usko guruun on tärkeintä (Kettunen 1997, 219). Aina aika-ajoin liiketaloudessa nousee esille ns. guruja, joilla koetaan olevan enemmän ja merkittävämpää sanottavaa, esimerkiksi Ansoff, Minzberg, Drucker, Porter ja Hamel.

Kettunen kirjoittaa, että strategisen johtamisen malleissa on pitkään vallinnut vahva tiedollinen, analyttinen ja suunnitteluun uskova perinne. Viime vuosina ovat alkaneet korostua yhä enemmän ihminen ihmisenä, tulevaisuuteen suuntautuminen, oppiminen ja

osaaminen. Aluksi strategisella johtamisella tarkoitettiin lähinnä organisaatioiden johtoryhmien koordinoimaa, ylhäältä alas-päin tapahtuvaa ohjausta.

Vasta myöhemmin strategia alettiin nähdä tulevaisuuteen painottuvana seikkana, joka on koko organisaation henkilöstön asia. Kamensky kuvaa strategian ja strategisen johtamisen käsitteen ja käytännön kehittymistä seuraavasti: 1960- ja 1970 luvuilla pitkän tähtäyksen suunnittelu PTS -> 1970- ja 1980 luvuilla strateginen suunnittelu -> 1980- ja 1990 luvuilla strateginen johtaminen -> 1990- ja 2000 luvuilla strateginen ajattelu ja käyttäytyminen. Aikojen kuluessa on vaihdellut se, ketkä ovat osallistuneet strategian tekemiseen, kenelle strategia on tarkoitettu, millä organisaatiotasolla strategian painopiste on ja missä on sisällön keskipiste.

Strategian tekemisessä on siirrytty konsernijohdosta ja johtoryhmästä siihen, että koko henkilöstö osallistuu strategiatyöhön. Ennen

strategia tehtiin rahoittajia ja ylintä johtoa varten, nykyään se tehdään kaikille työntekijöille.

Painopisteet ovat vaihtuneet pitkän tähtäimen budjeteista monimutkaisten vuorovai-
kutusten hallintaan ja nopeaa toteutukseen ja koko organisaation toimintaan.

On ymmärretty, että strateginen johtaminen ei ole vain ylimmän johdon asia, vaan kaikki henkilöt omalla osaamisellaan ja toimillaan vaikuttavat strategiaan ja etenkin sen toteutumiseen. Samalla on ymmärretty, että se ei ole olennaista, mitä on papereissa ja mapeissa vaan se, mitä on ihmisten korvien välissä ja sydämissä (Kamensky 2002, 32). On kuitenkin pidettävä mielessä se, että strategian "puhtaaksi kirjoittaminen" on erittäin tärkeä asia. Kuten Drucker on sanonut, se minkä kirjaamme ylös, muuttuu meille näkyväksi, tärkeäksi ja toimintaamme ohjaavaksi. Se, mitä emme kirjaa ylös, häipyä silmistämme, muuttuu meille epäolennaiseksi ja haihtuu

vähitellen mielestämme ja toiminnastamme.

Kaplan & Norton (2002, 74) toteavat, että nykyisellä tiedon aikakaudella strategiaa on toteutettava organisaation kaikilla tasoilla. Jokaisen työntekijän edellytetään muuttavan käyttäytymistään ja

omaksuvan uusia arvoja, joka edellyttää oppimista. Muutoksia voidaan toteuttaa vain, jos strategia otetaan johtamisprosessin keskipisteesi. Ja jotta strategia voidaan toteuttaa, se on ensin ymmärrettävä, mikä taas edellyttää sitä, että se voidaan kuvata.

1980-luku	1990-luku	2000-luku
Perinteinen strategia (porterilaisuus)	Johtamisjärjestelmä	Osaamisstrategiat
Kustannusjohtajuus Differointi Fokusointi	Lean management Prosessijohtaminen Laatujohtaminen jne.	Ydinosaaminen Oppiva organisaatio Kyvykkyystrategiat

TAULUKKO 3. STRATEGIOIDEN PAINOTTUMINEN OSAAMISEEN (VRT. SYDÄNMAANLAKKA 2002)

Seuraavaan taulukkoon on koottu joitakin kysymyksiä, joihin annetut vastaukset luovat kuvaa siitä, miten ajattelu strategiasta ja strategisesta johtamisesta on muuttunut. Taulukko on koottu Kirjavaisen & Laakso-Mannisen (2001) ja Hannuksen ym. (1999) esittämien ajatusten perusteella:

PERINTEINEN STRATEGINEN MALLI	OSAAMISEEN PERUSTUVA STRATEGINEN MALLI
Mitä strateginen johtaminen on?	
Tulevaisuuden toiminnan suunnittelua, usein käytännössä jo tehtyjen valintojen jälkikäteistä oikeellisuuden vahvistamista.	Jatkuvaa innovaatiota ja valintaa, yrityksen olemassaolon tarkoituksen ja mission kirkastamista.
Milloin strategista johtamista harjoitetaan?	
Vuosisuunnittelukellon mukaisesti. Käytännössä toimintasuunnittelulla ja budjetoinnilla on usein visiointia ja strategioiden tuulettamista huomattavampi paino.	Jatkuva strategiakeskustelu kaikilla organisaation tasoilla, jatkuva tasapainotettu toiminnan seuranta.
Keitä strateginen johtaminen työllistää?	
Ylintä johtoa.	Kaikkia esimiehiä, keskijohdolla keskeinen rooli sekä strategisten valintojen arkikielistämisessä että päivittäistoiminnasta nousevien ajatusten välittämisessä ylempien organisaatiotasojen strategiakeskusteluihin.
Miten strategista johtamista kehitetään?	
Uudistamalla suunnittelun ja seurannan rutiineja.	Lisäämällä strategisen ajattelun valmiuksia kaikilla organisaation tasoilla, ruokkimalla organisaation jäsenten kiinnostusta ja kykyä jatkuvaan liiketoimintaan ja yrityksen tehtävää koskevana dialogiin.

Millainen on suhtautuminen toimialaan?	
Toimiala oletetaan annetuksi. Strategisen ajattelun lähtökohtana on toimialan ja sen kilpailuvoimien analyysi.	On yhä vaikeampi määrittää mihin tietty toimiala päättyy ja mistä toinen alkaa. Rajojen hämärtyminen on erityisen voimakasta useilla palvelualoilla.
Millaisia ovat kilpailijat ja millainen on kilpailun luonne?	
Kilpailijat ja ei-kilpailijat ovat tunnettuja ja yksiselitteisiä. Lähtökohtana on nollasummapeli-periaate, jossa toisen voittaessa toinen häviää.	Kilpailijat saattavat tulla hyvin yllättäviltä suunnilta. Samat yritykset voivat olla yhtä aikaa yhteistyökumppaneita ja kilpailijoita. Lähtökohtana plussasummapeli-periaate, jossa kaikki osapuolet voittavat.
Miten strategia toteutetaan?	
Määrämuotoinen, kalenteriin sidottu strategiaproessi.	Määrämuotoisten prosessien ohella hedelmällisen maaperän luominen jatkuvalle strategiselle ajattelulle ja strategisille kokeiluille.
Kuka osallistuu strategian luomiseen?	
Ylin johto.	Useita koko organisaatiota edustavia tiimejä, mukana erityisesti seuraavat sukupolven johtajat ja "toisinajattelijat".
PERINTEINEN STRATEGINEN MALLI	OSAAMISEEN PERUSTUVA STRATEGINEN MALLI
Mikä on strategiatyön lopputulos?	
Strateginen suunnitelma.	Strategisen uudistumisen kyvykyys ja strategioiden toteuttamisen valmius.

TAULUKKO 4. STRATEGISEN AJATTELUN JA JOHTAMISEN MUUTOS.

KILPAILUEDUN SAAVUTTAMINEN ERILAISISTA STRATEGISISTA NÄKÖKULMISTA LÄHTIEN

Strategisilla valinnoilla pyritään aina saavuttamaan kilpailuetua muihin alalla toimijoihin nähden. Tänä päivänä kilpailuetu edellyttää osaamisen uusiutumista.

Seuraavassa on esitetty niitä tekijöitä, jotka yrityksellä on oltava sen menestyksen takaamiseksi tulevaisuudessa (Lainema ym. 2001, 20-32):

Visio: yrityksellä on oltava visio, joka on selkeä, uskottava, innostava ja yhteinen näkemys siitä, millaiseksi yritys haluaa tulla.

Sidosryhmätasapaino: yrityksellä ei ole varaa laiminlyödä yhdenkään sidosryhmän odotuksia ja vaatimuksia.

Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys: jokaisen johtajan on luotava edellytykset alaistensa kokonaisvaltaiselle kasvulle ja kehitymiselle. Tulevaisuudessa

lisääntyy kuitenkin se, että yrityksistä poistuvat "ammattitaidottomat" ja jäljelle jäävät ne, joilla on toisiaan täydentävää erikoisosaamista. Johtajuuden on kehityttävä vahvistamaan niitä arvoja, jotka liittyvät Maslow'n arvohierarkioiden huipulle tai yritykset joutuvat luopumaan resursseistaan.

Asiakasläheisyys: yrityksen on nähtävä asiakkaan ongelma kokonaisvaltaisesti ja selvittävä omaan tuotteeseen kohdistuvat odotukset. On kuitenkin nähtävä eteenpäin, tuotteen tai palvelun sisältöä tulee kuitenkin kehittää, sillä voittajat tulevat sisällön ja innovatiivisten kehittäjien joukosta.

Kustannustehokkuus: myy laatua, mutta tarkkaile kustannuksia. Laadusta ja palvelusta ollaan edelleen valmiita maksamaan, mutta tulevaisuudessa yhä vähemmän. Kuitenkin niin kauan kuin sekä tuote- että tuotantoteknologia ovat kriittisiä

lopputuotteen rakenteen, laadun ja kustannustehokkuuden kannalta, on varottava luovuttamasta uusien, edelläkävijätuotteiden tuotantoprosessia yrityksen ulkopuolelle.

Ympäristöherkkyys: yrityksen on pystyttävä entistä paremmin aistimaan, tunnistamaan ja arvioimaan muutoksia. Strategisen valvonnan painopisteen on siirryttävä tulokista ympäristön muutosten valvontaan. On kuitenkin huomattava, että yrityksen menestys riippuu enemmän siitä, miten sen päätöksentekijät tulkitsevat kilpailuympäristön tapahtumia, kuin itse tapahtumista. Jokainen tapahtuma on samalla sekä uhka että mahdollisuus.

Strateginen oppiminen: menestyvän yrityksen on pysyteltävä rentona, avoimena ja oppimiskykyisenä. Kaikki on voitava asettaa kyseenalaiseksi, kaikkea on voitava pitää mahdollisena.

Joustava johto: nykyisen kilpailun ja tulevain kilpailun erottaminen on välttämätöntä. Nyt ei voida luoda joustavampaa strategiaa kuin se, että korjaa jokaisen tulosmarkan tilanteessa, jota ei pian enää ole. Nykyinen strategia on tulevaisuuden näkökulmasta mennyttä, mutta jonkun täytyy tehdä tulosta samalla kun muut miettivät miten uudessa tilanteessa on toimittava. Johdon haaste on pitää erillään uuden luominen ja olemassa olevan hyödyntäminen.

Yrittäjäyys: yrityksen on pystyttävä kehittämään uutta laaja-alaisesti ja kohtuullisin kustannuksin. Yrityksen jokaisen ihmisen toiminta luo edellytyksiä tunnistaa, hyödyntää ja toteuttaa mahdollisuuksia. Hyvistä mahdollisuuksista ei ole pulaa jatkuvasti liikkeessä olevassa maailmassa.

Jatkuva uudistumiskyky: aloita yrityksen uudistaminen sisältäpäin ja etukäteen. Rakenna yrityksestä niin kimmoisa, että se kykenee muuttumaan sitä ympäröivän maailman

tahdissa. Johtavaksi perusarvoksi on tullava halu muuttua. Johtajan henkilön merkitys kasvaa paradoksaalisesti samalla kuin organisaation eri tasoilla työskentelevien ihmisten merkityskin. Johtajan on valmis oltava panemaan itsensä peliin ja kieläytymään strategisesti lyhtynäköisistä panostusleikkauksista sitoutumalla pitkäjänteiseen ja

sidosryhmätasapainon kriteerit täyttävään yrityksen arvon kehittämiseen.

Työministeriössä on tutkittu yrityksiä, jotka selvisivät 1990-luvun alun lamasta hyvin. Monet näistä yrityksistä edustavat ns. joustavia yrityksiä tai oppivia organisaatioita (Antila & Ylöstalo 1999; Otala 2001, 29).

Seuraavassa taulukossa on esitetty kilpailukyvyyn ja osaamisen välisiä riippuvuuksia, joita Työministeriön tutkimuksen perusteella löydettiin:

Kilpailu-strategiat	Tyypillisiä piirteitä	Osaamishaasteita
Asiakaskeskeisyys	Erikoistuminen Herkkyyys kuunnella asiakkaan tarpeita ja ennakoida niitä Laatuajattelu	Asiakkaan alan tunteminen Jatkuva oppiminen
Keskittyminen ydinasioihin	Ydintuotteet, ydinmarkkinat, ydinasiakkaat, ydinteknologiat Pienet yksiköt Prosessiajattelu Lean-toiminta	Ydinosamisen selvittäminen ja vaaliminen Korkea ammattitaito

Nopeus ja oikea ajoitus	Joustavuus Reagointiherkkyys	Organisaatiossa oltava riittävästi strategista osaamista Nopeiden muutosten ja osaamisen kehittämisen jatkuvuuden välinen ristiriita
Tehokas verkostoituminen	Shamrock-organisaatio Laatustandardit Osaamisen yhdistäminen Outsourcing	Pk-yritysten osaamisen kehittäminen Oppiminen verkossa
Nopea oppiminen	Osaaminen tärkein resurssi ja kilpailutekijä Oppiva organisaatio	Osaamisen hallinta Organisaation oppimiskyvyn kehittäminen Tiedon ja osaamisen liikuttaminen Tiedon johtaminen Oppimisen johtaminen

TAULUKKO 5. TÄMÄN PÄIVÄN KILPAILUSTRATEGIOIDEN TYYPILLISIÄ PIIRTEITÄ JA OSAAMISHAASTEITA (OTALA 2001)

Myös Ståhle ym. (2001) ovat pyrkineet selvittämään, millainen strategia selittää parhaiten yrityksen kilpailuetua tämän päivän tieto-intensiivisessä ja epävarmassa liiketoimintaympäristössä. Tieto ja siihen perustuvat kyvykkyudet nähdään yhtenä tärkeimmistä

kilpailueduista maailmassa, jossa kilpailu kiristyy, markkina-epävarmuus kasvaa, teknologinen epävarmuus lisääntyy ja erilaisten strategisten allianssien merkitys kasvaa.

Yhteisiä tekijöitä näille piirteille ovat epävarmuus ja riskien

lisääntyminen, mikä vastaavasti vaatii yritykseltä uudistumiskykyä ja dynaamista kyvykkyyttä (Ståhle ym. 2002, 9-10). Ståhlen mukaan uudistumiskykyä säätelee kolme tekijää, joita ovat strategianäkemys, organisaatio kokonaisuutena sekä investointipäätökset.

Seuraavassa käsitellään Ståhlen ym. tutkimuksen pohjalta lyhyesti viime vuosikymmenten strategianäkemyyksiä, jotka ovat merkityksellisimpiä tarkasteltaessa tämän päivän epävarmaa ja nopeasti muuttuvaa maailmaa.

Eri strategianäkemysten näkökulmasta on haettu vastauksia kysymyksiin

- 1) Miten yritykset saavuttavat kilpailuedun?
- 2) Miten yritykset ylläpitävät kilpailuetua?
- 3) Miksi samallakin toimialalla toimivien yritysten välillä on suuria kannattavuuseroja?
- 4) Määrittäkö yrityksen rakenne strategian vai määrääkö strategia rakenteen?
- 5) Millä perusteella yritykset tekevät fuusioitumis-, verkostoitumis- ja ulkoistamispäätöksiä?
- 6) Mikä on uudistumiskyvyn merkitys yrityksen menestymiselle?

Vastaukset on koottu seuraaviin taulukoihin kysymyskohtaisesti.

Taulukoissa esiintyvä termi "ricardolainen voitto" tarkoittaa voittoa, joka perustuu harvinaisiin ja vaikeasti kopioitaviin, arvoa luoviin resursseihin sekä niitä yhdistäviin kyvykkyyksiin niukkuuden avulla. Termi "schumpeteriläinen innovaatiovoitto" tarkoittaa voittoa, joka palautuu yrittäjän kykyyn kehittää uusia yhdistelmiä olemassa olevista kyvykkyyksistä, tuotantoprosesseista ja tuotteista.

Strategianäkemys	1. Miten yritykset saavuttavat kilpailuedun?
Porterilainen (Porter)	Noudattamalla perusstrategioita, joita ovat kustannusjohtajuus, tuotteiden erilaistaminen ja fokusointi. Kilpailuedun lähteenä toimii tietoinen tuotannon rajoittaminen.
Resurssinperusteinen (Penrose, Wernefelt & Rumelt, Barney)	Yritysten kilpailuedun saavuttaminen palautuu kykyyn kehittää niukkoja vaikeasti jäljiteltäviä korvaamattomia resursseja. Kyse on ricardolaisen voiton luomisesta.
Liiketoimikustannusteorian mukainen (Coase, Williamson, Teece)	Yritysten tulee organisoida arvoketju tehokkaasti tavalla, joka minimoi transaktiokustannukset. Kyse on sisäistämisestä ja ulkoistamisesta sekä verkostoitumisesta. On kuitenkin otettava huomioon verkostojen kautta saavutettavat transaktiohyödyt eli mahdollisuus hyödyntää laajoja tietovarantoja sekä markkinoiden muuntelukykyä.
Evolutionaarisen taloustieteen mukainen (Nelson & Winter)	Lähtökohtana on yrityksen kyky kehittää uusia markkinatesteissä selviäviä ideoita, joita tuotetaan teknologisten ja organisatoristen rutiinien ja kyvykkyyksien avulla. Näin tavoitellaan innovaatiovoittoja, jotka palautuvat yrittäjän kykyyn kehittää uusia yhdistelmiä olemassa olevista kyvykkyyksistä, tuotantoprosesseista ja tuotteista.
Tietämysperusteinen (Kogut & Zander)	Avainasemassa on kyky kehittää uusia yhdistelmiä, joita tuotetaan teknologisten ja organisatoristen rutiinien ja kyvykkyyksien avulla. Niitä yhdistetään yrityksen rajapinnalla sekä ulkopuolelta saatavissa olevaan tietoon että muiden yritysten erityiskyvykkyyksiin. Innovaatiovoiton tavoittelu.

Strategianäkemys	2. Miten yritykset ylläpitävät kilpailuetua?
Porterilainen (Porter)	Asemoimalla itsensä jatkuvasti sellaiseen markkina-asemaan, että oma monopolivoima säilyy ja kilpailijoiden neuvotteluvoima heikkenee tai eliminoituu.
Resurssinperusteinen (Penrose, Wernefelt & Rumelt, Barney)	Yritysten on kyettävä strategioillaan rakentamaan strategisia palomuuureja, jotka estävät kilpailijoita monistamasta strategisesti tärkeitä eli aidosti niukkoja resursseja. Resurssien käyttöön liittyvä hiljainen tietämys upotetaan oppimisprosessin kautta syvälle organisaatioon.
Liiketoimikustannusteorian mukainen (Coase, Williamson, Teece)	Yrityksen rajojen määrittämisellä on tehokkuuden kannalta suuri merkitys. Rajojen siirrolla suojataan omaa erityisosaamista ja vältetään koukkuunjäämisoongelma. Rajojen avaamisella lisätään mahdollisuuksia lisätä uutta tietämystä.
Evolutionaarisen taloustieteen mukainen (Nelson & Winter)	Yritysten on strategioillaan kyettävä rakentamaan strategisia palomuuureja, jotka estävät kilpailijoita monistamasta strategisesti tärkeitä rutineja ja kyvykkyyksiä. Mitä syvemmälle kyvykkyydet organisaatiossa upotetaan, sitä läpinäkymättömämpää toiminta on. Ongelmia syntyy sitten, kun ympäristö muuttuu eivätkä nykyiset staattiset kyvykkyydet enää kannu. Pitäisi olla myös muutossignaaleihin reagoivia dynaamisia kyvykkyyksiä, jotka auttavat suuntamaan toimintoja uudelleen ja omaksumaan ulkopuolelta tulevaa uutta tietoa.

Tietämysperusteinen (Kogut & Zander)	Yritysten on kyettävä strategioillaan rakentamaan strategisia palomuuureja. Mitä syvemmällä hiljaisessa tiedossa kyvykkyudet ovat, sitä suojatumpi kilpailuetu on. Yrityksellä tulee olla riittävästi omaksumiskykyä ja kykyä yhdistää tieteellistä tietoa nykyiseen tietovarantonsa. Tietoon liittyvät verkostoulkoisvaikutukset luovat edellytyksiä ensimmäisen toimijan eduille. Siten tärkeäksi strategiseksi keinoksi muodostuu markkina-penetraation ajoitus.
---	---

Strategianäkemys	3. Miksi samallakin toimialalla toimivien yritysten välillä on suuria kannattavuuseroja?
Porterilainen (Porter)	Yritysten kannattavuuserot palautuvat yrityksen omiin asemointistrategioihin sekä toimialalla toimivien muiden yritysten asemointistrategioihin.
Resurssinperusteinen (Penrose, Wernfelt & Rumelt, Barney)	Kannattavuuserot palautuvat resurssiperustaeroihin ja kykyyn kehittää tehokkaita eristäviä mekanismeja.
Liiketoimikustannusteorian mukainen (Coase, Williamson, Teece)	Kannattavuuserot palautuvat kykyyn valita tehokas organisaatorakenne.
Evolutionaarisen taloustieteen mukainen (Nelson & Winter)	Kannattavuuserot palautuvat erilaisia resursseja ja tietovarantoja yhdisteleviin staattisiin ja dynaamisiin rutiineihin ja kyvykkyksiin.
Tietämysperusteinen (Kogut & Zander)	Kannattavuuserot palautuvat pääosin eroihin tietovarannoissa ja niissä mekanismeissa, joilla yritykset yhdistelevät

	toisiinsa sisäistä ja ulkoista kodifioitua ja hiljaista tietämystä. Kyse on kombinoivista tai dynaamisista kyvykkyyksistä. Avainasemassa on hiljaisen tiedon hallinta, joka kytkeytyy monimutkaisiin oppimis- ja motivaatioprosesseihin. Moderni tietotekniikka on huomattavasti tehostanut kodifioitun tiedon käsittelyä. Se ei siksi enää olekaan innovaatiovoittojen aito lähde.
--	---

Strategianäkemys	4. Määrittäkö yrityksen rakenne strategian vai määrääkö strategia rakenteen?
Porterilainen (Porter)	Strategian sanelee vain ja ainoastaan markkinarakenteen. Organisaatorakenteen tehtäväksi jää vain sopeutua ulkoapäin määräytyvään strategiaan. Päättelyketjuna on markkinarakenteen => strategia => organisaatorakenne.
Resurssinperusteinen (Penrose, Wernefelt & Rumelt, Barney)	Yrityksen resurssinrakenne määrittää harjoitettavan strategian, jonka on kyettävä luomaan toimiva strateginen palomuuuri.
Liiketoimikustannusteorian mukainen (Coase, Williamson, Teece)	Yrityksen rajojen tehokas organisointi määrittää yksikäsitteisesti yritysrakenteen. Tällä voi perustella loogisesti niin monidivisioonaisten suuryritysten synnyn 1900-luvun alussa kuin niiden osittaisen sulamisen ydinosaamiseen keskittyviksi verkostoyrityksiksi 1980-luvulta lähtien. Strategia määrää rakenteen.
Evolutionaarisen taloustieteen mukainen (Nelson & Winter)	Lähtökohtana on se, että yritykset eräänlaisina organismeina ovat pitkälti oman rakenteensa vankeja. Rakenne siis

	rajoittaa vahvasti strategian mahdollisuuksia.
Tietämysperusteinen (Kogut & Zander)	Strategia on merkityksellinen mietittäessä sitä, miten yrityksen ja ulkomaailman rajapinnalla kannattaa organisoida kyvykkyysien ja tiedon hankinta.

Strategianäkemys	5. Millä perusteella yritykset tekevät fuusioitumis-, verkostoitumis- ja ulkoistamis-päätöksiä?
Porterilainen (Porter)	Rajat määräytyvät ensisijaisesti sen mukaan, mitä niiden asemointistrategia kulloinkin edellyttää. Voi olla esimerkiksi perusteltua vahvistaa yrityksen mainetta yritystestojen välityksellä hankituilla brandituotteilla, mikä lisää tuotedifferoinnin tehoja puoltaa yrityksen rajojen siirtämistä ulommaksi.
Resurssinperusteinen (Penrose, Wernefelt & Rumelt, Barney)	Rajat määräytyvät yrittäjien ambitioiden ja resurssiperustan synergiaetujen hyödyntämisen saneleman taloudellisen kasvun kautta. Rajoja määritettäessä on tärkeintä selvittää, miten päätökset vaikuttavat olemassa olevaan resurssiperustaan ja sitä suojaavaan strategiaan palomuriin.
Liiketoimikustannusteorian mukainen (Coase, Williamson, Teece)	Rajat määräytyvät yritysjohtajan tekemän strategisen transaktiokustannus-hyötyanalyysin avulla.
Evolutionaarisen taloustieteen mukainen (Nelson & Winter)	Vastaukset näihin kysymyksiin voidaan soveltavasti löytää muista strategianäkemyksistä. Evolutionaarinen näkemys auttaa perustelemaan erityisesti

	transaktio- ja byrokratiahyötyjä ja niihin liittyvää dynamiikkaa.
Tietämysperusteinen (Kogut & Zander)	Näkemys tuo uutta perinteiseen transaktiokustannusanalyysiin, sillä se paljastaa transaktio- ja byrokratiahyötyjä synnyttäviä prosesseja. Tällöin syntyvät sellaiset tiedon erityisluonteen määrittäjät kuten tiedon suojattavuus ja sen spesifisyys, suurtuotannon edut, kumulatiivisen osaamisen luomat edut ja monopolivoima.

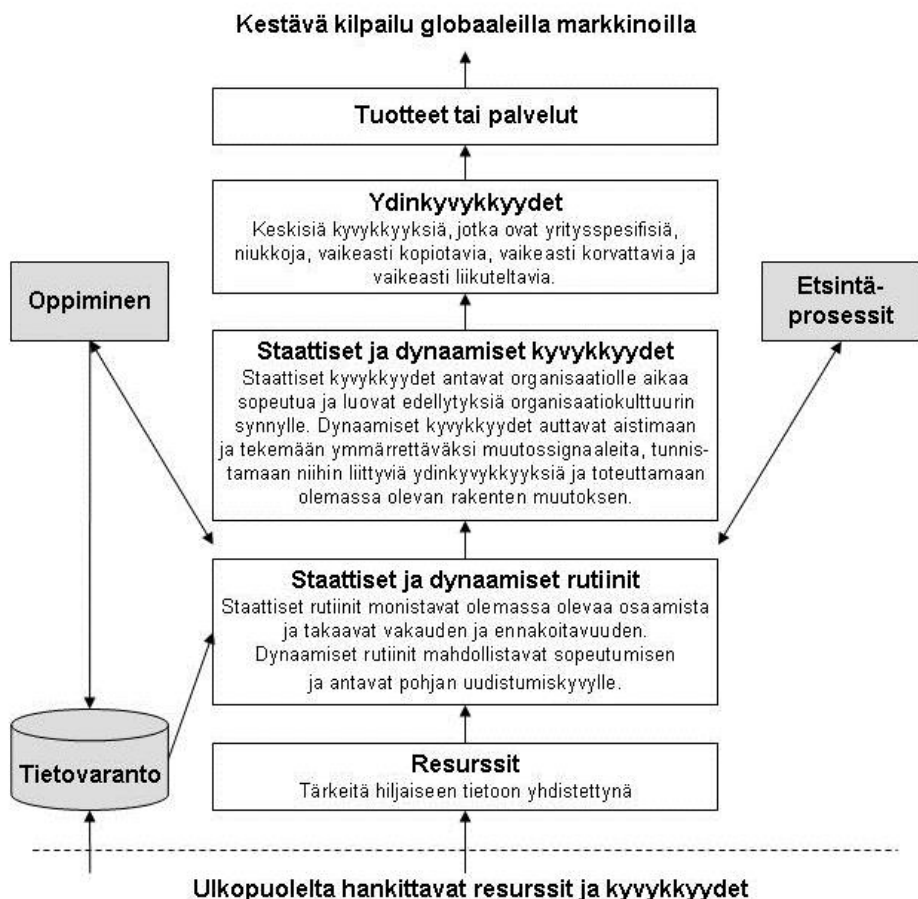
Strategianäkemys	6. Mikä on uudistumiskyvyn merkitys menestymiselle?
Porterilainen (Porter)	Mitään muuta uudistumiskykyä ei tarvita kuin asemointia koskevia oikeita strategisia valintoja. Siinä ei ole sijaa yrityksen resurssitai kyvykkyyseroille eikä siinä uhrata kirjoitetaan aikaa niiden mekanismien erittelylle, joilla yritykset voisivat itse muokata omaa kilpailuasemaansa muuten paitsi asemoitumalla optimaalisesti. Näkemys on staattinen ja laadittu hitaasti tai ainakin ennakkoidulla tavalla muuttuviin olosuhteisiin.
Resurssinperusteinen (Penrose, Wernfelt & Rumelt, Barney)	Staattinen resurssiperusteinen näkemys ei kirjoitetaan kirjoitetaan askartele tämän avainkysymyksen parissa. Siksi se onkin vaarassa ajautua kehäpöytäselmiin, kun tavoitteena on selittää liiketoiminnan arki-käytäntöä.

Liiketoimikustannusteorian mukainen (Coase, Williamson, Teece)	Uudistumiskyvyn haaste merkitsee herkkyyttä tunnistaa transaktiokustannusten ja -hyötyjen taustalla vaikuttavia tekijöiden muutoksia ja reagoida niihin ennakoivalla tavalla.
Evolutionaarisen taloustieteen mukainen (Nelson & Winter)	Uudistumiskyky on avainasemassa varsinkin silloin, kun yrityksen ulkoinen ympäristö muuttuu. Ulkoisia muospaineita luovat mm. teknologian kehittyminen, kuluttajien mieltymysten muuttuminen ja kilpailijoiden toimenpiteet.
Tietämysperusteinen (Kogut & Zander)	Uudistumiskyky ymmärretään kodifioitun ja hiljaisen tiedon tehokkaana luomisena ja yhdistämisenä. Se on avainasemassa varsinkin silloin, kun yrityksen ulkoinen ympäristö muuttuu joko teknisen kehityksen, kysynnän tai kilpailijoiden toimenpiteiden vuoksi.

Ståhle ym. ovat yhdistäneet ne edellisissä strategianäkemyksissä esitetyt asiat, jotka sopivat heidän mielestään tietointensiiviseen ja epävarmuudessa toimivaan liiketoimintaan dynaamisten kyvykkyyksien teoriaksi (2002, 71). Tämän teorian mukaan yritykset koostuvat ensisijaisesti tietovarannosta, rutiineista ja kyvykkyyksistä.

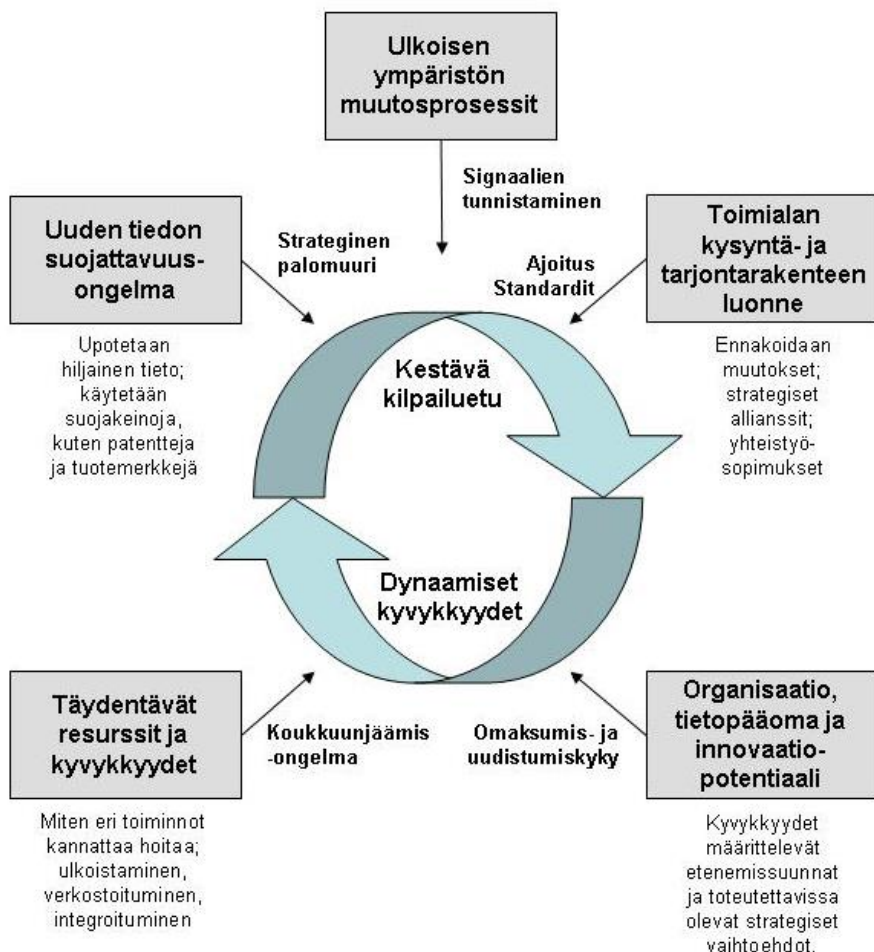
Dynaamisten kyvykkyyksien avulla jalostetaan ja uudelleen

järjestetään olemassa olevia kyvykkyyksiä ja tietopääomaa, ja yhdistetään edelleen uuteen tietoon. Yritysstrategian rakentamisen kannalta tärkeintä on kyky tunnistaa, arvioida ja joskus myös arvottaa strategisia vaihtoehtoja. Pääasiallisina kilpailukyvyyn lähteinä toimivat yrityksen tai yritysverkoston organisatoriset kyvykkyydet, joissa yhdistyvät tietämysperusta ja resurssit, ja joista on strategisesti vaikea korvata ja kopioida.



KUVIO 5. DYNAAMISTEN KYVYKKYYSIEN TEORIA (STÅHLE YM. 2002)

Kuvio 6 selventää dynaamisten kyvykkyyksien tehtävää uusien mahdollisuuksien aistimisessa, tunnistamisessa ja sopeuttamisessa organisaation potentiaaliin sekä kehitykseen liittyvien riskien tunnistamisessa ja niihin varautumisessa.



KUVIO 6. DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN MERKITYS KILPAILUEDUN TAVOITTELUSSA (STÄHLE YM. 2002)

Kuviosta 6 nähdään, että tässä dynaamisten kyvykkyysien teoriassa organisaatio on avainasemassa. Ståhlen mukaan kyvykkyudet määrittelevät etenemissuunnat ja toteutettavissa olevat strategiset vaihtoehdot. Tämän vuoksi on kehitettävä sellaisia olosuhteita, rakenteita ja ympäristöjä, joissa uuden tiedon luominen on haluttavaa ja mahdollista avainasemassa oleville henkilöille (2000, 83).

Asiantuntijaorganisaatioissa päätöksenteko, tuottaminen ja kehittäminen lähenevät toisiaan eli strategian ja tuotannon on oltava lähellä toisiaan. Ståhle korostaa, että osajat eivät yksinään riitä, vaan uusien osajien tietämys pitää pystyä integroimaan organisaation muiden osajien tietämykseen ja toimintaan ja yrityksen yleiseen tietovarantoon sekä aktivoimaan niitä.

Yhteenvedona todetaan, että kyse on siitä, miten yksilöt kykenevät liittymään kokonaisuuteen,

mieltämään perustehtävänsä ja roolinsa siinä, käsittelemään tietoa yhdessä toisten kanssa, osallistumaan aktiivisesti yrityksen suuntaamiseen ja kehittämiseen sekä miten onnistuneesti tietojärjestelmät tukevat liiketoimintaa (Ståhle ym. 2002, 88).

STRATEGINEN PÄÄTÖKSENTEKO

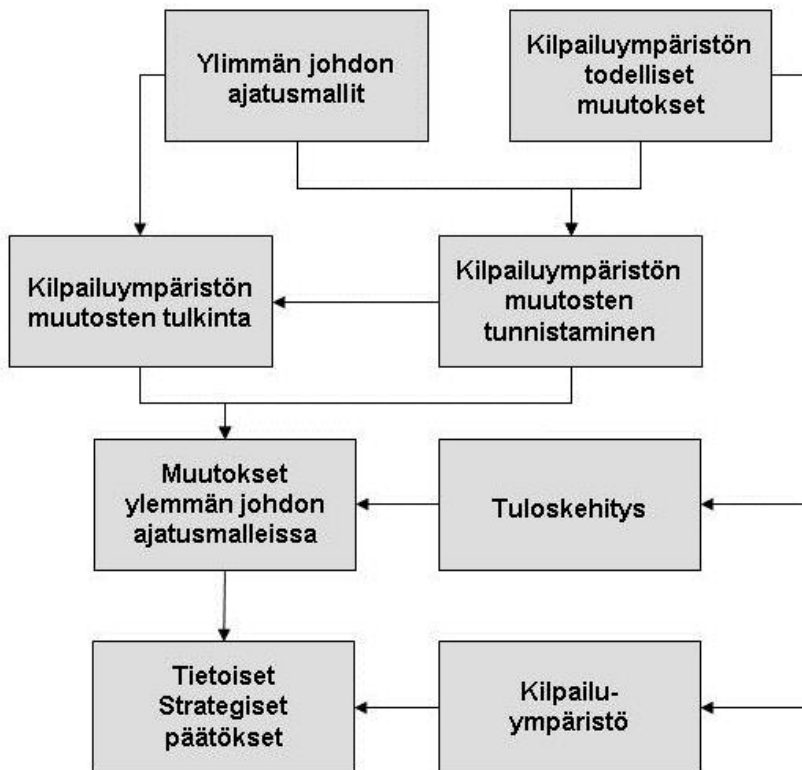
Se mihin strateginen päätöksenteko yrityksissä perustuu, riippuu pitkälti yritysjohdosta. Lainema ym. (2001, 37) esittävät strategisen päätöksentekoprosessin viitekehyksen, joka on esitetty kuviossa 5. Heidän mukaansa se sopii yllätyksellisessä kilpailuympäristössä tapahtuvan strategisen johtamisen viitekehykseksi.

Ylimmän johdon ajatusmallit ovat ne silmälasit, joiden läpi johto näkee muutokset. Sengen (1990) määrittely ajatusmalleista oppivan organisaation

yhteydessä selventää, että tämä asettaa myös rajoituksia sille, mikä on mahdollista.

Lainema ym. kirjoittavat, että johto valitsee helposti useamman muuttujan kuviosta ne, jotka selittävät tehdyt

ratkaisut parhain päin. Etsivä löytää lähes aina omia olet- tamuksiaan tukevan tulkinnan. Vasta kun johto on muuttanut ajatusmallejaan, uusi tulkinta ja sitä vastaava strateginen valinta ovat mahdollisia.



KUVIO 7. STRATEGISEN PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSIN VIITEKEHYS (LAINEMA YM. 2001)

Strategisen päätöksentekoympäristön keskeisiä piirteitä, joiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen tai niihin sopeutuminen nähdään strategisen johtajuuden tämän päivän mallin kannalta välttämättöminä, ovat (Lainema ym. 2001, 134):

dynaamisuus, joka sisältää erisuuntaisten voimien yhteenlöymäyksiä ja väistämättömiä yllätyksiä lopputulosten ennakkoinnin suhteen,

tulevaisuuden ymmärtäminen, joka on prosessi ja joka tähtää siihen, että olemme ensimmäisenä oivaltamassa mihin on tultu ja mitä vaikutuksia toimialan uudella logiikalla on yrityksen mahdollisuuksiin päästä kilpailijoiden ohi tai ulottumattomiin,

verkostoituminen, jossa kriittistä on kyky tunnistaa juuri ne organisaatiot, jotka voivat tuoda yritykselle lisäarvoa ja rakentaa verkoston toimintamalli, joka perustuu win-win-periaatteelle,

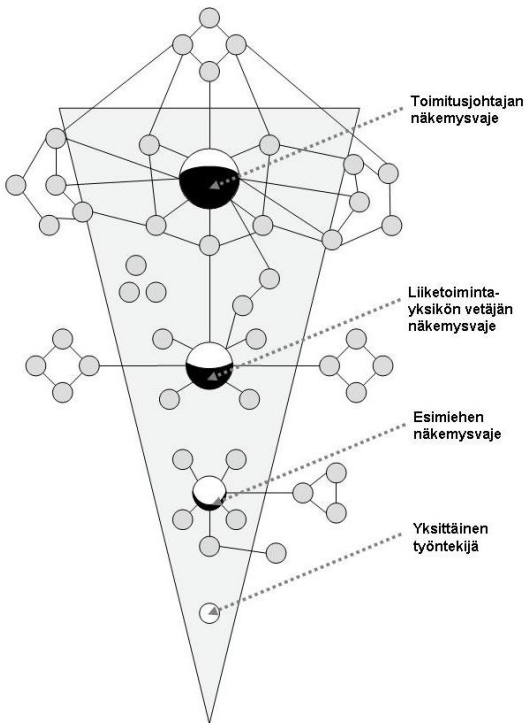
luovat innovaatiot, sillä jokainen uusi tilanne luo edellytyksiä innovatiivisiin, uusiin yhdistelmiin, ne eivät ole vain mahdollisuus vaan niistä tulee välttämättömyys sekä

suorituskyky ja kilpailuasema, jotka riippuvat sekä tehtyjen strategisten päätösten tarkoituksenmukaisuudesta että yrityksen valmiuksista toteuttaa ne, on kehitettävä niitä valmiuksia, joilla resursseja, osaamista tietoa ja joustavuutta kehitetään.

Osaaminen ja kehittäminen ovat organisaatiossa kaikkien yhteinen asia, sillä eri ihmiset näkevät asiat eri tavoin. Strategiatyöskentelyssä kriittinen asia on näkemys suuremmista kokonaisuuksista, niistä osista, joista se muodostuu ja millaisia ovat eri osien vuorovaikutussuhteet. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin ns. näkemysvaje (Kamensky 2000, 28), minkä vuoksi on tärkeää ottaa huomioon kaikkien

organisaation eri tasoilla toimivien henkilöiden näkemykset. Organisaatiossa ylöspäin edettäessä asioiden määrä ja monimutkaisuus lisääntyvät voimakkaasti, jolloin asioiden keskinäisten riippuvuuksien ja vuorovaikutussuhteiden määrä kasvaa lähes eksponentiaalisesti. Tästä seuraa näkemysvaje eli organisaatiot ja ihmiset ovat

näkemykseltään kapea-alaisia suhteessa olemassa oleviin liiketoiminnan tarpeisiin ja mahdollisuuksiin. Vaikka absoluuttisen näkemyksen määrä kasvaa organisaatiossa ylöspäin mentäessä, kasvaa myös näkemysvaje. Organisaation yhteinen näkemys kuitenkin ratkaisee hyvin pitkälle sen, kuinka hyvin strategiatyöskentely onnistuu.



KUVIO 8. ORGANISAATION IHMISTEN NÄKEMYSVAJE (KAMENSKY 2002)

STRATEGINEN JOHTAJUUS

Johtajan rooli on tänään erilainen kuin mitä se oli vaikkapa kymmenen vuotta sitten. Edellä käsitellyt asiat pohjustavat sitä, millainen on nykyjohtajan todellisuus. Kuten Kettunen jo 1997 totesi, uudet johtamisen opit sopivat ajan henkeen ja maailman yleisiin kehitystrendeihin, mutta niiden vaatimukset jokaisen yksilön kohdalla ovat suuret. Johtajan on oltava monitaitoinen ja taitava, ja hänen on osattava johtaa tavalla, jolle hänellä ei ole kokemusperäistä taustaa, ihmisiä, jotka hekin ovat ymmällä oman tehtävänsä kanssa (1997, 128).

Tämän päivän päätöksentekotilanteen keskeisinä piirteinä nähdään strategisten haasteiden määrä, niiden nopea ilmestyminen näköpiiriin, vaatimus niiden merkityksen kiireellisestä oivaltamisesta ja rohkeus tehdä päätöksiä, jotka avaavat uusia vaihtoehtoja varmistamatta vielä lopullisen valinnan mielekkyyttä (Lainema 2001, 234).

Oppivan organisaation näkökulmasta johtajuus nähdään laajalle levittäytyneenä ja siinä korostuu ylimmän johdon tehtävä yleisen tahtotilan luojana ja kommunikoijana. Johtajalle annetaan useita rooleja, joita ovat visio-
nääri, kommunikoiija, asiantuntija, yhteistyökumppani, riskinottaja, tuloksen tekijä, mentor, verkostoituja, valmentaja, huoltaja, innostaja, roolimalli, oppija, osaamisresurssin johtaja, oppimisen johtaja ja koordinoija (Ojala 2000, 190).

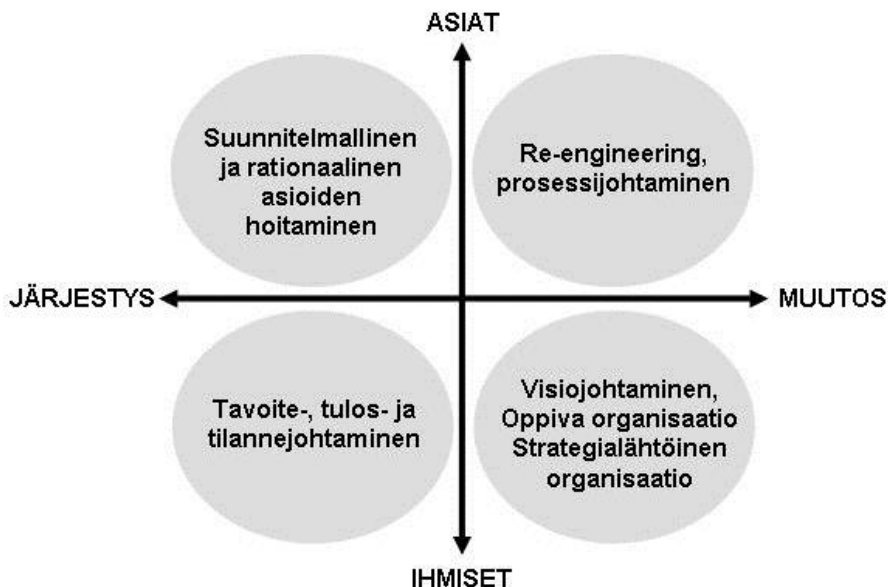
Voidaan todeta, että kaikissa tämän päivän pinnalla olevissa opeissa, oppivassa organisaatiossa, strategialähtöisessä organisaatiossa, älykkäässä organisaatiossa jne., johdon käyttäytyminen, esi-
merkki ja oma sitoutuminen ovat ratkaisevia vision ja strategian sanoman perille-
menossa ja jalkauttamisessa koko organisaatioon.

Kettunen (1997, 411) kirjoittaa johtamisen perusparadokseista,

jotka nykyajan liiketoimintaympäristössä korostuvat entisestään.

Ensimmäinen paradoksi liittyy asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioiden jako ihmisten johtamisasioihin ja asioiden johtamisasioihin on siinänsä mahdoton ja keinotekoinen, sillä nämä kaksi liittyvät toisiinsa ja jokainen asioiden johtamisen toimenpide on ihmisten johtamista. Toinen paradoksi on samanaikainen järjestyksen ja epäjärjestyksen, pysyvyyden ja muutoksen vaatimus. Toiminnan on oltava järjestelmällistä ja ennustettavaa, ja kuitenkin uudistumiselle ja muutoksille on oltava tilaa.

Käytännön johtamisessa ongelma ei ole niinkään siinä, mitä tehdä, vaan siinä, miten tehdä. Kuviossa 9 esitetty nelikenttä osoittaa, että tämän päivän johtamisessa korostuvat muutos ja ihmiset, jotka ovat löydettävissä niin oppivan organisaation kuin esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecardin tausta-ajattelusta tai edellä esitetyistä strategian käsitteistä. Kuvio on Kettusen mukaan syytä nähdä enemmän ajatuksellisena rakenteena kuin toiminnallisena ja normatiivisena ohjeena. Kaikissa johtamisjärjestelmissä on kaikkia neljää asiaa, mutta kuviosta näkyvät erilaiset painotukset.



KUVIO 9. JOHTAMISEN PERUSPARADOKSIT (VRT. KETTUNEN 1997)

Jim Collins käsittelee Hyvästä paras kirjassaan menestyneitä yrityksiä ja puhuu viidennen tason johtajuudesta (2001, 45-47). Viidennen tason johtajissa yhdistyy vaatimattomuus ihmisinä ja määrätietoinen tahto ammatti-ihmisinä, heillä on hetytymätön tarve saada aikaan tuloksia. Kun on kyse vastuunottamisesta, he katsovat peiliin eivätkä syytä

huonoa onnea ja muita henkilöitä asioiden pieleen menemisestä, hyvin menneistä asioista he kiittävät työnsä tehneitä ihmisiä ja ulkoisia tekijöitä itsensä sijasta.

Voidaan ajatella, että tämän päivän strateginen johtaminen tarvitsee juuri hänen peräänkuuluttamaansa viidennen tason johtajuutta,

vaikka varmasti jo neljännen tason tehokkaalla ihmisten johtajallakin on hyvä mahdollisuus onnistua strategian viemisessä organisaatioon. Collins huomauttaa, että on

varsin ironista, että valta-asemaan hakeutuvien ihmisten kunnianhimo ja luonteenpiirteet ovat usein ristiriidassa viidennen tason johtajien nöyryyden kanssa.

VIIDENNEN TASON JOHTAJA

Tuo pohjaa pysyväälle paremmuudelle olemalla ihmisenä vaatimaton ja ammatti-ihmisenä voimakastahtoinen.

TEHOKAS IHMISTEN JOHTAJA

Innostaa sitoutumaan selvään ja motivoivaan visioon ja kannustaa yhä parempiin suorituksiin.

PÄTEVÄ ASIOIDEN JOHTAJA

Organisoi ihmisiä ja resursseja ennalta määritettyjen tavoitteiden tehokasta ja tuloksellista toteuttamista varten.

AIKAANSAAVA TIIMIN JÄSEN

Edistää yksilöllisten kykyjensä ansiosta ryhmän tavoitteiden saavuttamista ja tekee tehokkaasti työtä ryhmässä.

KYVYKÄS YKSIÖ

Tekee tuottavaa työtä lahjojensa, tietojensa, taitojensa ja hyvien työskentelytottumustensa ansiosta.

KUVIO 10. VIIDEN TASON HIERARKIA (COLLINS 2001)

Ruohotie (1998, 162) on esittänyt niitä johtamisen osa-alueita, joiden alueella tämän päivän johtajat tarvitsevat osaamista ja jatkuvaa kehittymistä. Näitä ovat

- taito ennakoida tulevaisuutta.
- taito luoda visioita,
- taito saada työntekijät sitoutumaan,
- arvojohtamisen taito sekä
- itsetuntemus.

Johtaminen on vastuun ottamista ja kantamista siitä, että asiat saadaan hoidetuksi. Johtajat rakentavat luottamusta. Ihmiset seuraavat johtajia, jotka ovat rehellisiä, eteenpäin suuntautuneita, innostavia ja päteviä – kyseiset piirteet herättävät luottamusta. Jos emme usko viestin lähettäjään, emme usko myöskään hänen viestiinsä (Ruohotie 1998, 166).

Kaikessa on aina mukana vahva panos johdettavien oman itsensä ja elämänsä hallintaa. Sydänmaanalakka (2002,) toteaa, että tänä päivänä työntekijä ei voi vain olla töissä, osaamisesta on tullut tärkeä selviytymiskeino ja työsuhteturva. Tänä päivänä yritykset eivät voi taata

työntekijälle pitkää työsuhdetta, vaan tämän on näytettävä osaamisensa säilyttääkseen työpaikkansa. Ajatus voidaan kääntää myös toisin päin: organisaatiot kilpailevat huippuosaajista, joilla on varaa valita työnantajansa. Jos huippuosaaja kokee olevansa työssä sellaisessa organisaatiossa, jossa häntä ei arvosteta, hänen työpanoksensa arvoa ei ymmärretä eikä organisaatio vastaa työntekijän tarpeisiin, hän siirtää osaamisensa toisen organisaation palvelukseen. Lie-nee siis paikallaan ajatella tilannetta yhä enemmän vapaaehtoisten johtamisena.

Nordström ja Riddersrtaale (2000, 184-185) sanovat, että uudessa organisoinnin maailmassa

mikään ei ole annettua. Ajatukset ja ihmiset sulautuvat yhteen voimallisesti, väliaikaisesti ja epävakaaasti. Riski, dynaamisuus ja jatkuva arvontuottaminen ovat organisoitumisen päävoimia. Johtajien pitää luoda voimakenttiä, lahjakkuutta puoleensa vetäviä magneetteja. Johtajat käsittelevät suurta joukkoa kumppaneita ja avustajia, jotka näkevät joka päivä myös muita vaihtoehtoja. Kirjoittajat varoittavat ärsyttämästä näitä "nirsoja primadonnaa", sillä jos yksi lähtee, lähtevät he kaikki – tähdet vetävät puoleensa tähtiä ja luuserit luusereita.

Mielenkiintoinen ajatus em. kirjoittajilta on se, että johtamien tärkeänä tehtävänä on ujuttaa järjestyksen sekaan kaaosta. Heidän pitää yllyttää työntekijöitä hylkäämään menneet toimintamallit ja tuhoamaan nykyiset voittotuottavat ratkaisut luomalla uusia – "hämmennä keittoa, älä laita kantta päälle". Johtajilta vaaditaan neljää piirrettä, joita ovat suunnannäyttö,

suvaitsevaisuus, puoleensavetävyys ja mielenkiinto (2000, 187).

Lainema ym. (2001, 220) sanovat uskovansa enemmän niihin johtajiin, jotka tietävät, ettei määritelty linja ole välttämättä vielä lopullinen, kuin niihin, joiden epävarmuuden keston on alhainen. Tällaiset ihmiset haluavat "puut poikki ja piinon", koska aikainen päätös vähentää epätietoisuuden tuskaa. Max De Preen sanoin johtajan on osoitettava suunta ja kannettava tuskaa, mikä Lainelman mielestä kuvaa erittäin realistisesti johtajan roolia.

ANALYYSIT POHJANA STRATEGISELLE JOHTAMISELLE

Ilman tietoa on mahdotonta tehdä suunnitelmia ja päätöksiä. Strategiatyön ja strategisen johtamisen perustana nähdään erilaiset organisaation ympäristöä ja sisäistä tilannetta arvioivat

analyysit. Strategiset analyysit ovat yrityksen ympäristöstään ja itsestään omaaman ja keräämän tiedon hallintaa, oleellisen karsimista tietomassasta ja tämän tiedon jalostamista käytettäväksi strategian uudistamiseen, osaamisen kehittämiseen ja kilpailukyyn vahvistamiseen.

Yritysten ja sen henkilöstön toiminta, päätökset ja käyttäytyminen perustuvat aina tiettyyn tietoon, tuntemukseen ja näkemykseen ympäristöstä ja itsestään – analyysi on koko ajan käynnissä. Päätösten ja toiminnan hyvyys on ratkaisevasti kiinni siitä, miten hyvä tämä analyysi on (Kamensky 2002, 103). Analyysi sanana viittaa siihen, että saatavilla olevaa tietoa käsitellään siten, että siitä saadaan hyötyä – pelkkä tieto ei sinänsä ole arvokasta.

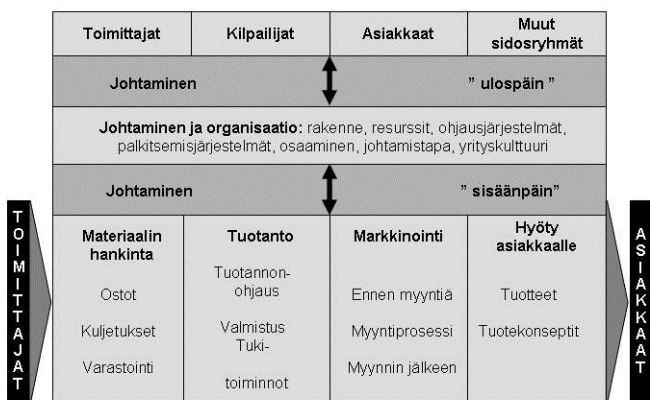
Hyvään analyysiin tarvitaan halu oppia ja saada selville, kyky järjestellä ja yhdistellä hankittua tietoa ja ennen kaikkea ajatella, mitä esille saatu tieto tarkoittaa.

Kuviossa 11 on esitetty yrityksen bisnesjärjestelmä, joka antaa viitekehityksen analyysien ryhmitykselle. Yritys on aina tietty panosten ja tuotosten logistinen ketju, jonka lopputulos tuottaa hyötyä asiakkaille. Johtaminen ulospäin asettaa vaatimuksia kyvyille hallita ympäristöä ja johtaminen sisänpäin merkitsee kykyä hallita koko liiketoimintaprosessia. Analyysien tarve lähtee kolmesta näkökulmasta: asiakkaat ja markkinat, kilpailu ja kilpailijat sekä yritys ja sen osaaminen.

Kuviossa 11 esitetyn bisnesjärjestelmän mukaan analyysien voidaan ajatella kuuluvan kahteen pääryhmään eli ympäristöanalyysihin, joihin kuuluvat kilpailu- ja asiakasanalyysit sekä sisäisen tehokkuuden analyysihin. Näiden lisäksi tarvitaan synteisi- eli yhteenvetoanalyysijä, joilla on tarkoitus auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia. Hakanen (2004, 36) esittää, että analyysien tavoitteena on luoda hyvä perusta strategioiden valinnalle ja tavoitteiden asettamiselle, saada aikaan

uusia ideoita ja tuoreita näkemystä sekä luoda avainhenkilöiden yhteinen näkemys ympäristön ja yrityksen nykytilasta ja kehittämisestä. Analyysien tehtävänä ei ole niinkään aina kertoa tarkalleen,

mitä tai missä, vaan antaa asioille perspektiiviä, koska ongelman tarkastelu ja parempi ymmärtäminen voi osoittautua paljon tärkeämmäksi kuin ratkaisun esittäminen



KUVIO 11. YRITYKSEN BISNESJÄRJESTELMÄ (KAMENSKY 2002)

Strategiset analyysit seuraavan sivun taulukossa 6 esitetyssä mittakaavassa vaativat paljon työtä ja ne koetaan yrityksissä usein hankalina ja jopa turhina, koska oletetaan tiedettävän jo paljon. Todellisuus voi, ja yleensä onkin kuitenkin aivan muuta – tietoa ei ole tai se on vain joidenkin harvojen hallussa

ilman, että sitä on yhdistelty, arvioitu tai otettu tehokkaasti käyttöön. Usein toteutuu ns. Fineganin informaation laki, jonka mukaan tieto, joka on käytössä, ei ole sitä mitä halutaan, tieto, jota halutaan, ei ole sitä mitä tarvitaan ja tieto jota tarvitaan, ei ole nyt saatavissa. Kuitenkin hyvin

tehdyt harvemmat ja pienem-
mätkin analyysit antavat
rakennuspalikoita strategisille lin-
jauksille ja strategian uudista-
miselle. On lienee enemmän
sääntö kuin poikkeus, että

yrityksissä todetaan seuraavasti:
On pakko keskittyä yhteen
asiaan kerrallaan ja viedä se
ensin loppuun ja sitten tarttua
toiseen asiaan. Valinnat ovat
olennainen osa strategiaa.

Ympäristöanalyysit / Asiakas- ja markkina sekä kilpailun ja toimialan analyysit
Ympäristötekijöiden kartoitus- ja muutos, sidosryhmät, kysyntä, asiakassegmenttien tunnistaminen / ominaisuudet / volyymit / kehitys, asiakastarpeet, -odotukset ja ostopäätöskriteerit, oman asiakaskunnan rakenne / volyymit / tyytyväisyys / uskollisuus / kehitys / kannattavuus, kokonaismarkkinat ja niiden kehitys, markkinoiden rakenne, jakelutiet, toimittaja, ympäristön muutostekijät, toimialan kriittiset menestystekijät, kilpailun rakenne, kilpailuryhmät, ydinkilpailijat, kilpailijoiden volyymit / tuotteet / markkinaosuudet / kilpailukeinot / kehitys / menestystekijät / vahvuudet ja heikkoudet / kustannukset / strategiat
Sisäisen tehokkuuden analyysit
Organisaation kokonaistehokkuus/rakenne/resurssit/osaaminen, ohjausjärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät, johtamistapa, organisaatiokulttuuri, toimintojen ja prosessien suorituskyky, tuotteet ja tuotekehitys, tuotteen elinkaari, tuotanto, jakelu, markkinointi, materiaalihallinta, taloushallinto, henkilöstöhallinto, tietohallinto, yksikön taloudelliset tunnusluvut, pääoman tuotto, kannattavuus ja kustannukset

Yhteenvedoanalyysit

Menestystekijät, SWOT, portfoliot, ydinpätevyyspuu

TAULUKKO 6. ESIMERKKEJÄ STRATEGISISTA ANALYYSEISTÄ (HAKASEN 2004, KAMENSKYN 2002)

Seuraavaan on koottu Hakasen (2004, 51-52) ja Kamenskyn (2002, 107-110) pohjalta joitakin onnistuneen analyysin toteuttamiseen liittyviä tekijöitä:

kohdistaminen eli mietitään tarkkaan, mitä tietoa ja analyysijä tarvitaan, tunnustetaan ja määritellään yhdessä nykyisiä ja tulevan strategian ongelma- ja mahdollisuus-alueita analyysikarttaa tai -ajatusta käyttäen, ettei jouduta hukkatyöhön tai "analyysihalvaukseen",

henkilöresurssit ja analyysin organisointi eli mietitään, kuka tekee tietojen keräämisen ja muistetaan, että strategiatyöhön osallistuvan ryhmän on yhdessä tehtävä analysointi ja johtopäätökset,

kriittisyys ja avoin mieli eli analyysivaiheen tavoitteena on

silmien avaaminen uusille näkemyksille, mikä ei onnistu ilman oikeaa asennetta, joka sisältää tosiasioihin perustuvaa tarkastelua, ennakko-asenteiden ja vanhojen ajattelutapojen syrjään työntämistä ja entisten toimintatapojen kyseenalaistamista,

oikeat menetelmät eli tarkasteltavaan asiaan sopivan tekniikan valinta muistaen, että pelkistäminen ja visuaalinen kuvaaminen ovat tärkeitä. Teknisesti on olemassa kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä ja tulisi suosia apuvälineitä, jotka auttavat kokonaisuuksien ja näkemyksien hahmottamisessa,

pyrkimys objektiivisuuteen eli on pyrittävä tarkastelemaan asioita kylmän viileästi ja tunnistettava ja tunnustettava tosiasiat,

analysoitavien asioiden

tuntemus ja ymmärrys

eli on kyettävä tunnistamaan ne asiat, joita pitää mitata ja analysoida tiettyä asiaa tarkasteltaessa,

kyky analyyttiseen

ajattelutapaan

eli on pystyttävä tietynlaiseen kokonaisuuksien ajatteluun ja syy-seuraus – suhteiden hahmottamiseen,

jatkuvuus

eli toiminnan ja tuloksien jatkuva seuranta ja analysointi on strategian tarkistamisen ja ohjaamisen kannalta merkittävää, tietoja kerätään läpi vuoden eikä kerran tilikaudessa tai neljännes-vuosittain sekä

oppimis- ja kehittymishalu

sillä analysointityö ei ole aina hauskaa ja usein se on varsin työlästä ja aikaa vievää. Tulosten aikaansaaminen vaatii tietoista panostusta ja todellista halua.

Ensimmäisessä tiedon hankinta-vaiheessa tietoa on saatavilla organisaation sisältä ja ulkoa, sitä on olemassa valmiina

esimerkiksi laskelmina, raporteina, tilastoina ja toimintakertomuksina tai se täytyy kerätä erikseen kyselylomakkeilla, haastattelemalla, havainnoimalla tai jollakin muulla sopivalla menetelmällä.

Varsinaisessa analysointi-vaiheessa eritellään, jaotellaan, yhdistetään ja muokataan tietoa erilaisista näkökulmista ja erilaisilla tarkastelukriteereillä.

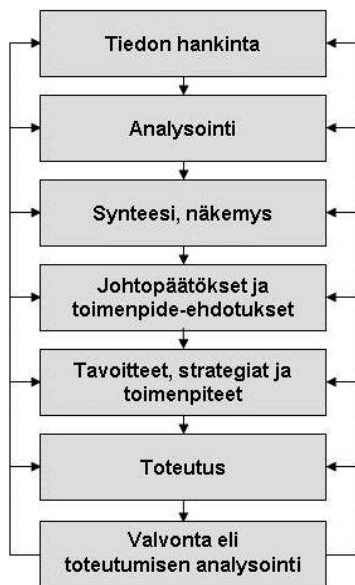
Pyrkimyksenä on kyetä kuvaamaan tiettyä ilmiötä mahdollisimman hyvin laadullisesti ja määrällisesti (Kamensky 2002, 108). Analysointivaiheen jälkeen alkavat ne vaiheet, jolloin analysointityön todellinen merkitys mitataan.

Kamensky puhuu tässä ns. "entäs sitten" –vaiheesta, johon monissa yrityksissä ajaututaan, kun ei tiedetä mitä seuraavaksi tehdään. Analyysivaiheen tuloksista pitää vielä selvittää, mikä tiedosta on olennaista ja mitä se todella osoittaa, on muodostettava kokonais-näkemyksiä, joiden tekemiseksi

voi käyttää erilaisia synteesi-analyyskejä (ks. taulukko 6).

Jotta analysointityö olisi todella merkityksellistä, on päästävä jonkinlaisiin johtopäätöksiin ja konkreettisiin toimenpide-ehdotuksiin. Ennen toteutusta tehdyistä ehdotuksista pitää priorisoida strategian kannalta merkittävät. On paljon asioita,

joiden parantamiseen voi käyttää aikaa, mutta strategiaa ajatellen on kyettävä tunnistamaan ne olennaiset. Kamensky korostaa toteuttamisvaiheessa ja itse asiassa koko prosessissa seurannan merkitystä – kuviossa nuolet eri vaiheiden välillä korostavat jatkuvaa arviointia



KUVIO 12. ANALYSOINTIPROSESSIN PÄÄVAIHEET (KAMENSKY 2002)

STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN

Tärkeä asia strategian käytännön toteuttamisessa on ennen varsinaista h-hetkeä miettiä vastauksia organisaation valmiutta koskeviin kysymyksiin. Onko otettu huomioon yrityksen raportointijärjestelmän ja operatiivisen rakenteen yhteensopivuus strategisten aikomusten kanssa? Miten strategiatyötä tullaan seuraamaan? Onko olemassa suunnitelma tarvittavien prosessien, osaamisten ja taitojen varmistamiseksi? Mitä muutoksia on tehtävä liiketoimintasuunnitelmiin ja –järjestelmiin? Saadaanko kaikki strategiseen johtamiseen tarvittava tieto tehokkaasti? Ovatko prosessit miten hyvin kuvattuja? Miten strategian viestittäminen aiotaan tehdä? Onko organisaatiolla ylipäätään kylliksi resursseja strategian toteuttamiseen? Vasta sitten kun vastaukset tyydyttävät, on aika siirtyä sanoista tekoihin.

Yleensä ongelmana yrityksissä on se, että vaikka strategia saataisiin sanallisesti kuvattua, ei sen vieminen päivittäiseen käytäntöön kuitenkaan onnistu halutulla tavalla. Kaplan ja Norton (2002, 1) kirjoittavat, että kyky toteuttaa strategiaa on tärkeämpi tekijä kuin strategian ominaisuudet ja samalla toteavat, että organisaatiot eivät yleensä kovinkaan helposti pysty toteuttamaan edes hyvin muotoiltuja strategioitaan. Kamensky (2002, 267) toteaa, että toteutumisen esteet tulevat niin yrityksen sisä- kuin ulkopuoleltakin, joten jo suunnitteluvaiheessa kannattaa miettiä niitä keinoja, joiden avulla voidaan vaikuttaa strategioiden toteutumiseen. Näitä keinoja ovat esimerkiksi riskianalyytit ja varasuunnitelmat, strategiset valvontajärjestelmät, strateginen tiedottaminen ja kouluttaminen sekä operatiivinen johtaminen.

Viestinnän merkitys myös strategian toimeenpanovaiheessa on ensiarvoinen. Yrityksen kaikille työntekijöille on kyettävä

viestittämään johtoryhmän pöydillä ja päissä olevat ajatukset niin, että se vaikuttaa kaikkien henkilöstön jäsenten jokapäiväiseen työhön ja energioiden suuntaamiseen.

Henkilöstön on kyettävä näkemään itsensä ja työnsä osana laajempaa kokonaisuutta. Seuraavassa kuviossa on esitetty viestinnän vaikutusalue strategiatyössä



KUVIO 13. VIESTINNÄN VAIKUTUS STRATEGIATYÖSSÄ (HAKANEN 2004)

Strateginen toteutus ja sen viestintä riippuvat yrityksen tilanteesta, johon liittyvät mm. toimintaympäristön luonne, yrityksen toimiala ja toimialan kulttuuri, yrityksen kulttuuri, johtamisilmapiiri, viestintäkulttuuri ja –ilmasto, valmiudet ja osaaminen.

Itse strategiassa tai strategian toteutusvaiheessa voi ilmetä erilaisia ongelmia. Kettunen (1997, 174) on osuvasti kysynyt, monessako yrityksessä todella tiedetään, mikä on toiminnan ydin. Kirkastunut toiminnan tarkoitus on strategisen ajattelun ja strategiatyön parhaita ja tärkeimpiä saavutuksia, milloin siihen ylletään. Kettunen toteaa, että yrityksiä pyöritetään arkirutiineissa päivästä toiseen sen kummemmin toiminnan tarkoitusta syvällisemmin pohtimatta, siihen ei ole aikaa eikä resursseja.

Strategioissa taas tyydytään usein niin ympäripyöreisiin lausumiin, jotka ovat niin yleisiä, että ne kävisivät lähinnä mille tahansa yritykselle. Ne eivät erottele ja kuvaa yrityksen syvintä tarkoitusta tai tehtävää siten kun niiden pitäisi. Kettunen sanoo, että onnistunut strategia on yhdistelmä kahdesta asiasta: 1) on onnistuttu näkemään yrityksen suorituskyvyn rajat ja ulkoisen maailman muuttamattomissa olevat tosiasiat ja 2) on onnistuttu näkemään yritykselle sellainen tulevaisuus, jota muut eivät ole nähneet. Bartlett ja Goshall (1994) korostavat, että yrityksellä tulee olla maailmassa tehtävä, joka erottaa sen muista yrityksistä, antaa mielekkyyttä työlle, luo työyhteisön, johon ihmiset haluavat kuulua sekä antaa mahdollisuuden selkeisiin ja konkreettisiin tavoitteisiin.

Hakasta (2004, 157-158) ja Freedmanian & Tregoeta (2003, 127-130) mukaillen itse strategiaan liittyy seuraavanlaisia ongelmia:

- Strategia on huonosti laadittu eikä ota huomioon riittävästi tosiasioita tai perustuu liikaa "näppituntumaan". Tästä seuraa, että strategia ei ole uskottava. Strategia voi olla myös liian yleinen, jolloin se ei ole konkretisoitavissa.
- Strategiaa ei ole konkretisoitu eli käytännönläheisiksi tavoitteiksi ja suunnitelmiksi,
- Strategian painopisteet puuttuvat eikä asioita ole laitettu tärkeysjärjestykseen,
- Strategia jättää yrityksen arvot ja perinteet huomiotta. Liian paljon perinteisestä toiminnasta poikkeava strategia vaatii liian suuria muutoksia ja liian paljon aikaa toteutuakseen.

Edelleen strategian toteutusvaiheeseen liittyviä ongelmia yleensä ovat:

- Ajankäytön aliarviointi, joka yleensä johtuu siitä, että strategian laatijat eivät ota huomioon sitä, kuinka kauan muilta organisaation henkilöiltä menee strategian sisällön omaksumiseen ja ymmärtämiseen. Myös toteutukseen tarvittava aika ja panostukset helposti aliarvioidaan.
- Toteutuksen aikana voi ilmetä ongelmia, joita ei etukäteen ole osattu ennakoida. Ne voivat liittyä ympäristöön, asiakkaisiin, henkilöstöön jne. Näissä tilanteissa toteuttaminen jää kriisitilanteen selvittämisen jalkoihin.
- Yritysjohto ei oikeasti sitoudu strategiaan, vaan ajautuu ympäristömuutosten ja omien mielenmuutostensa vuoksi nopeasti pois sovitulta reitiltä. Liiallinen joustavuus vie pohjan strategioilta ja seurauksena on turhautuminen ja muutoksen karsastaminen.

- Henkilöstön aikaisempi osaaminen ei välttämättä riitä uuden strategian toteuttamiseen, tarvitaan uusien asioiden oppimista ja osaamistason nostamista. Jos tähän ei varauduta, vaan oletetaan henkilöstön olevan heti mukana, syntyy ongelmia.
- Strategiasta ei ole tiedotettu riittävästi ja sitä ei ole saatu vietyä ihmisten mieliin ja sydämiin, ihmiset eivät ole sisäistäneet vastauksia kysymyksiin "mitä" ja "miksi".
- Ympäristön analysoinnin puutteellisuus, jolloin strategian toteutusta häiritsevät ympäristön muutokset ja epävarmuustekijät. 100%:sta varmuutta ei koskaan voida saada, mutta riskianalyysit ja varasuunnitelmat pitäisi aina muistaa.
- Muutosvastarinta, jota syntyy aina muutostilanteissa varsinkin silloin, kun avainhenkilöillä ei ole riittävää sitoutumista strategiaan.
- Strategian toteutuksen vaatima työnjako ja vastuunjako ovat jääneet epäselviksi, jolloin ei synny yhtenäistä määrätietoista toimintaa haluttuun suuntaan.
- Toimeenpanon seuranta on riittämätöntä, jolloin strategian toteutus jää puolitiehen.
- Palkitsemisjärjestelmän ja strategian toteutuksen välillä ei ole yhteyttä, jolloin ihmisten teot eivät vaikuta strategian toteuttamiseen eivätkä näin olleen suuntaa huomiota tärkeisiin asioihin.
- Johtamien kärsimättömyys eli Haluan kaiken juuri nyt! –ajattelu romuttaa parhaankin strategian.

LÄHTEET

- Ansoff, I. (1984). *Strategisen johtamisen käsikirja*. Helsinki: Otava.
- Ansoff, I. & McDonnell, E.J. (1990). *Implanting strategic management*. London: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (1999). *Functional Flexibility and Workplace Success in Finland*. Flexible Enterprise Project. Labour Policy Studies 206. Helsinki: Ministry of Labour Finland.
- Barlett, C.A. & Ghoshal, S. (1994). *Changing the Role of Top Management Beyond Strategy to Purpose*. Harvard Business Review, Nov-Dec 1994.
- Chaffee, E. (1985). *Three Models of Strategy*. Academy of Management Review, No 1.
- Collins, J. (2001). Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Jyväskylä: Kauppakaari.
- Collins, J. & Porras, J.I. (1991). *Organizational Vision and Visionary Organizations*. California Management Review, Fall.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Battenworth-Heinemann.
- Freedman, M. & Tregoe, B.B. (2003). *Strategisen johtamisen taito*. Helsinki: Rastor-Yhtiöt Oy.
- Hakanen, M. (2004). *Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen*. Helsinki: Multikustannus.
- Hakkarainen, O. (2003). *Johtamisen ismit ja käytäntö- muuttuuko organisaatiot, ihmiset vai opit?* Luentomoniste 11.4.2003. Talent Partners.
- Hamel, G. (2002). *Vallankumouksen kärjessä*. Helsinki: WSOY.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). *Strategic Intent*. Harvard Business Review 67 (3), 69-76.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kamensy, M. (2002). *Strateginen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Helsinki : Kauppakaari Oyj.
- Kettunen, P. (1997). *Iso pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä*. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Lainema, M, Lahdenpää, M & Puolakka, P. (2001). *Strategisen johtamisen areena ja horisontti*. Helsinki: WSOY.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2002). *Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. Helsinki: Kauppakaari.
- Minzberg, H. (1991). *Strategic Thinking as Seeing*. Teoksessa Juha Näsi (toim.): *Arenas of Strategic Thinking*. Foundation for Economic Education.
- Minzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Nikkanen, P. & Lyytinen H.K. (1996). *Oppiva koulu ja itsearviointi*. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino Oy.
- Nykysuomen sanakirja 3. (1983) Helsinki: WSOY.
- Näsi, J. & Aunola, M. (2001). *Yrityksen strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö*. Jyväskylä: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Nordström, K.A. & Ridderstråle, J. (2000). *Funky Business. Pelin henki – käytä päätäsi*. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Ohmae, K. (1983). *Strateginen ajattelu – osa japanilaista liikkeenjohtoa*. Rastor-julkaisut, Strategia-sarja 2. Helsinki: Oy Rastor Ab.

- Otala, L. (2000). *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: WSOY.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. A Division of Macmillian Publishing Co. Inc.
- Porter, M. (1985). *Kilpailuetu*. Espoo: Weiling&Göös.
- Porter, M. (2001). *Strategia ja Internet*. Fakta, toukokuu 2001: 82-101.
- Ruohotie, P. (1980). *Opettajien työmotivaatio. Tutkimus peruskoulun yläasteen opettajien työmotivaatiosta ja siihen liittyvistä tekijöistä*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitoksen julkaisusarja A 7.
- Ruohotie, P. (1981). *Kannustava johtaminen. Miten esimies motivoi alaistaan?* Tampere: Misod.
- Ruohotie, P. (1985) *Kannustava työyhteisö. Tutkimustulosten avaama näkökulma esimiesten johtamistaidon kehittämiseen*. Tampereen yliopisto. Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Julkaisu 12.
- Ruohotie, P. (1998). *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (1999). *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control – How managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Massachusetts: Harvards Business School Press.
- Sydänmaanlakka, P. (2002). *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Talentum.
- Työministeriö (1995). *Työvoima 2010, integroituva Eurooppa ja Suomen työllisyysnäkymät*. Työministeriön raportti, Helsinki 15.12.1995.



Kimmo Nikkanen

Pressure Cooker

Kajaanin ammattikorkeakoulu



Aki Savolainen

CEO

Urban Banner



Euroopan unioni

Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU

© 2015

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Kimmo Nikkanen, Aki Savolainen

Kainuun kasvupolku – Yrittäjän haastava tie

Kajaanin ammattikorkeakoulu

PL 52, Ketunpolku 3

87101 KAJAANI

puh (08) 618 991

kajaanin.amk@kamk.fi

ISBN 978-952-9853-72-4

ISSN 1458-9176

Julkaisusarja C 3