

JOHTAJALTA  
JOHTAJALLE

**Oivalluksia kasvusta ja kasvun johtamisesta**

**AARO CANTELL** Normet Group **AARON MICHELIN** Enersense International **AKI SIREN** Jyki Group **ANSSI ASIKAINEN** Kiilto **ANSSI RANTASALO** Kemppi Group **ANTTI HERLIN**  
**ANTTI KEMPPI** Kemppi Group **ANTTI LEINO** Leimet **ANTTI MÄKELÄ** Reaktor Group **ARI PENTTINEN** **ARI RAHKONEN** Innofactor **ARI VIRTANEN** Ensto **ARTO SAINIO** Narvi  
**ASKO NEVALA** Alteams **ASKO SCHREY** Accountor **BENGT HOLMSTRÖM BERNDT JOHANSSON** Hedengren **CHRISTER GRANSKOG** Patria **CHRISTIAN FREDRIKSON**  
**EERO POUKKULA** Suomen Autokauppa **EERO SAIKKONEN** SK Tuote **ELISABETH RITOLA** Debora **ERKKI LEHTONEN** Lehtosen Konepaja **ESA SILJANDER** Treston Group  
**ESKO AINASOJA** Oulun Energia Urakointi **FREDRIK WIKSTRÖM** Sarlin Group **HANNA RISTOLA** Premix **HANNU VAAJOENSUU** Basware **HANS AHOLA** Ahola Transport  
**HANS-PETER SIEFEN** Nordic Business Forum **HARRI PÄRSSINEN** **HARRI SAVOLAINEN** NCC Rakennus **HARRI SJÖHOLM** Robit Rocktools **HEIKKI AJANKO** Stera Group  
**HEIKKI KYÖSTILÄ** Planmeca **HEIKKI KÄKÖNEN** A-Insinöörit **HEIKKI TIITINEN** Fysios Group **HEIKKI WESTERLUND** **HENRI JUVA** Quattro Mikenti Group  
**HUGO TAULASTO** HTT High Tech Tubing **IIRO MÄKINEN** SE Mäkinen Logistics **ILKKA KIVIMÄKI** **ILKKA LAVAS** W3 **ILKKA PAANANEN** Supercell **ILKKA STARCK** Profit Software  
**ISMO UOSUKAINEN** People Group **ISTO LAHTI** Finncont Group **JAAKKO PERIMAA** **JANNE AALTONEN** Tampereen Puhelin **JANNE HAKALA** Leader Foods  
**JANNEJÄRVINEN** LMTietopalvelut **JANNEVERTANEN** Verman **JARIELAMO** **JARI PAASIKIVI** **JARKKO VEIJALAINEN** 3StepIT Group **JARKKO VIHARIÄVAARA** Lönnberg Painot  
**JARMO LEINO** DNA / Finda **JARMO NIEMINEN** Vexve **JARMO PUPUTTI** Raisioagro **JARMO TÖYRÄS** Aro Systems **JARNO HACKLIN** Caverion Suomi  
**JENNI TOLONEN** Management Events **JERE RÄISÄNEN** Elcoline Group **JOAKIM NYBERG** M-Brain **JOHAN MILD** Coor Service Management **JORMA ELORANTA**  
**JORMA TURUNEN** **JOUNI TEPPO** Sisu Akselit **JUHA HELJAKKA** Brand ID **JUHA JÄÄSKELÄ** Arctic Machine **JUHA KETTUNEN** Saalasti **JUHA METSÄLÄ** Pohjola Rakennus  
**JUHA MÄKITALO** Finn-Power **JUHA NIEMELÄ** **JUHA NÄKKI** Etteplan **JUHA SARKKINEN** **JUHA WALLIN** Hakonen Solutions **JUHA-PETRI LOIMOVUORI** Kauppalehti / Alma  
Media **JUKKA HYRYLÄINEN** Katko **JUKKA KURTTILA** Finlayson **JUKKA LAKKONEN** Hydroline **JUKKA ROPPONEN** Roima Intelligence **JUKKA TEISKONEN** Teiskonen  
**JUKKA-PEKKA** Annala Adecco **JUKO HAKALA** Affecto **JYRKI MÄKI** Atoy **KAI VUOKKO** **KAI ÖISTÄMÖ** Helvar **KAISA VIKKULA** Soprano **KAJ HED** Rovio Entertainment  
**KALLE ISOTALO** Antti-Teollisuus **KALLE SUNDBERG** Kotka Power Tech **KARI KANGAS** Tana **KARI LIUSKA** Espotel **KARI SORJONEN** Tasowheel Group **KARI JUSSI AHO**  
Rukakeskus / Pyhäntunturi **KATI RAJALA** Snellmannin Kokkikartanot **KIMMO JYLLILÄ** Serres Group **KIMMO LOIPPO** Runtech Systems **KIRSI KORHONEN** Environics  
**KLAUS KUHANEN** JCDecaux Finland **LAURI HAUTANEN** Skaala **LUCAS GEISLER** Studentwork Sharper **MARGUS SCHULTS** Tallink-Silja

# KASVUVIISASTELUN

**MARJO SJÖBERG** Qentinel **MARJUKKA NYBERG** M-Brain **MARKKU HAUTANEN** Skaala  
**MARKKU HELJAKKA** Tactic Games **MARKKU RENTTO** Reka **MARKUS OKSA** Barona Group  
**MARKUS ULFSTEDT** 9Lives **MARKUS WARTIOVAARA** Rotator **MATTI ALAHUHTA** **MATTI KASKI** Kaskipuu  
**MATTI SCHULTZ** Fira Palvelut **MAURI KONTU** Vahterus **MERVI AHLROTH** Kaunialan Sairaala **MIKA ANTTONEN** St1  
**MIKA HALTTUNEN** Halton Group Ltd **MIKA TANNER** Bilot **MIKA VALKONEN** Procemex **MIKKO ANTTILA** Scanoffice **MIKKO KOSONEN** **MIKKO KUITUNEN** Vincit  
**MIKKO OJANNE** Rototec **NICLAS DIESEN** Lankapaja **NIILES AIROLA** KaukoInternational **NIKLAS SKOGSTER** Genano **NINA ORVOLA** Kotivara  
**OTSO LAHTINEN** Urettek-Marketing **PASI TUOMINEN** Wapice **PAUL STUCKI** Orfer **PAULA SALASTIE** Teknos Group **PEKKA ALA-PIETILÄ** **PEKKA HEIKONEN** Pemamek  
**PEKKA KOVANEN** KPA Unicon Group **PEKKA LAITINEN** Varova **PEKKA MARKKULA** Juvenes-Yhtiöt **PEKKA NEVALAINEN** Outokummun Metalli  
**PEKKA SARLUND** Pohjolan Peruna **PEPPI KAIRA** SOLEMO **PERTTI KORHONEN** DNA **PETRI JÄRVILEHTO** Seriously Digital Entertainment **PETRI KAIRINEN** Nixu  
**PETRI PAAVOLAINEN** Dinolift **PETTERI KORPIOJA** Ariterm **PETTERI SAARINEN** Trafotek **PHILIP AMINOFF** **PÄIVI ITKONEN** Crown CRO **PÄIVI LEIWO** Oilon  
**RAINE KUUSISTO** Amitec **RALF SOHLSTRÖM** Reka **RAMI HUOVINEN** Ledil **REIJA NEVALAINEN** Outokummun Metalli **REIJO AREVA** Meltex Plastics  
**REPE HARMANEN** **RISTO KÄKELÄ** Avant Tecno **RISTO SIILASMAA** **SAKARI SEPPÄLÄ** Swanline **SALLA VAINIO** Fondia **SAMPO AHONEN** Beneq **SAMU HÄLLFORS** Framery  
**SAMU KONTTINEN** F-Secure **SANNA KARHU** Delipap **SARI BALDAUF** **SATU HELKAMA** Helkama Emotor **TAPIO INGERVO** Logset **TEA EKENGREN-SAUREN** EKE-Yhtiöt  
**TERESA KEMPPI-VASAMA** Kemppi Group **TEUVO JOENSUU** Tevo **THOMAS LUTHER** Sataservice Group **TIMO HELOSUO** Kolster **TIMO KESKI-KASARI** Juustoportti  
**TIMO LINDSTRÖM** Confidex **TIMO LUUKKAINEN** **TIMO SAALASTI** Saalasti **TIMO SYRJÄLÄ** SSH Communications Security **TOMI MÄKIPELTO** LeaseGreen  
**TOMMI LAHDENSIVU** Paramet Konepaja **TOMMI MANNERJOKI** RD Velho **TOMMI RYTKÖNEN** Smartum **TUOMAS AIRISTO** Zeeland Family **TUOMAS KARHU** KSB  
**TUOMAS SAIKKONEN** SK Tuote **VEIJO HUKKANEN** V.Hukkanen **VELI-MATTI KÄRKKÄINEN** Kesla **VILLE AVAILA** Ambientia Group **VILLE LAAKSO** Paletti  
**VIRPI ALI-HAAPALA** Finn Spring **YRJÖ TRÖG** Norrhydro

# TAKANA

# Sisällysluettelo

5	SCALEUP-YRITTÄJYYS
7	VISIO JA STRATEGIA
8	Törkee Lupaus
9	Merkityksellisyys ja yrityksen tarkoitus
10	Kasvuaihioiden ja kasvun ykköshankkeen löytyminen
13	KASVUN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ
14	Kasvuyrityksen omistaja
15	Toimitusjohtajan ja hallituksen yhteispeli
16	Johtoryhmä kasvutekijänä
18	Mittaaminen
19	KASVUN OSAAMISEN VARMISTAMINEN
20	Työnantajamielikuva
21	Osaamisen rekrytointi
22	Osaamisen hallinta
23	Palkitseminen
25	MUUTOS JA KASVUN EDELLYTYKSET
26	Kulttuurin radikaali muuttaminen
28	Organisaatiouudistus
29	Kasvustrategian jalkautus
30	Disruptio
31	KOVAN KASVUN HALLINTA
32	Kulttuurin säilytys kovassa kasvussa
33	Johtamisen skaalaaminen
34	Kasvukivut
35	KANSAINVÄLISTYMINEN
36	Uusien markkinoiden haasteet
37	Sisäinen siirto vai paikallinen rekry
38	Maajohtajan palkkaaminen
39	KASVUVIVUT
40	Rahoitus
41	Yrityskaupat

# SCALEUP -YRITTÄJYYS

**Oivallus syntyy, kun epäselvänä häilyvä pohdinto jäsentyy ja kirkastuu selkeäksi ajatukseksi. Vaatimattomimmillaan oivallus ilahduttaa (“näinhän se on”), ja parhaimmillaan se mullistaa kokonaisia ajatusmalleja (“miten en ole aiemmin tajunnut tätä?”). Oivalluksia voi joskus syntyä pohtimalla asioita itsekseen. Niitä on hyvinkin mahdollista synnyttää myös tekemisen kautta.**

**Mutta se on fakta, että elämäsi ja urasi tärkeimmät oivallukset syntyvät keskusteluista muiden fiksujen kanssa.**

Kasvuryhmä perustettiin, kun joukko Suomen arvostetuimpia yritysjohtajia huomasivat, että keskisuuren yrityksen kasvunälkäisenä johtajana jäit usein todella yksin ajatustesi, haasteidesi ja rohkeimpien tavoitteidesi kanssa. Vuonna 2015 alkaneeseen pilottiin lähti heti mukaan 87 scaleup-yritystä. Scaleup-yritys ei ole perinteinen keskisuuri yritys vaan nälkäinen, kansainvälistyvä ja seuraavaa isoa loikkaa tavoitteleva kasvutarina. Tänä päivänä Kasvuryhmässä on mukana jo 200 yrittäjää, toimitusjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa 160:stä scaleup-yrityksestä. Yhdessä ne muodostavat 7 % kaikista Suomen keskisuurista.

Kasvuryhmässä jäsenet kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan oman yrityksensä kasvuhaasteista ja -mahdollisuuksista, sparraamaan toisiaan ja jakamaan kokemuksiaan ja oivalluksiaan kasvun johtamisesta. Tähän oppaaseen on valikoitu nostoja niistä tuhansista kokemuksista, ajatuksista, ja tositalanteissa testatuista periaatteista, jotka Kasvuryhmän toiminnassa on jaettu suljettujen ovien takana, luottamuksen ilmapiirissä ja vertaistuen hengessä. Ne ovat oivalluksia yrittäjältä yrittäjälle, johtajalta johtajalle.

Kasvuryhmän tiimi

**Anni Iso-Mustajärvi, Vilja Hannula, Olli Tiainen, Marko Oksanen, Johanna Farin ja Jyri Yli-Villamo**



# VISIO JA STRATEGIA

# Törkee Lupaus

Kasvuryhmässä jokainen jäsen paitsi antaa Törkeen Lupauksen, myös jakaa sen koko porukalle. Se on yksinkertainen tapa tehdä omasta lupauksesta todempi. Törkee Lupaus on määrällinen ja laadullinen kuvaus siitä, missä haluat yrityksesi olevan viiden vuoden kuluttua. Lupauksen tulee läpäistä seuraava kolmen kriteerin happotesti:

- 1** Se kuvaa yrityksesi vastauksena asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan,
  - jonka ratkaisulle on tulevaisuudessa suuri kysyntä
  - jonka ratkaisemisessa aiotte olla maailman paras
  - jonka ratkaisemiseksi sinä ja yrityksesi henkilöstö haluatte tehdä intohimoisesti töitä.
- 2** Se on kunnianhimoinen, eli jotain niin suurta, että pieni osa sinusta sanoo sen olevan mahdollonta.
- 3** Se on uudistumista edellyttävä, eli sisältää kovan liikevaihtotavoitteen, jota ei saavuta vain nykyistä parantaen.

Missä yritykseni on viiden vuoden päästä? Perinteisen liiketoiminnan kääntäminen voimakkaaksi kasvuksi globaaleilla markkinoilla vaatii rohkeita päätöksiä ja irtautumista mukavuusalueelta. Kaikki alkaa kunnianhimoisista tavoitteista: jos niitä ei aseta, ei synny myöskään kasvua.



## OIVALLUKSET

**Tahtotila ja unelmat kuntoon!** Sattumia tapahtuu, kun tahtotila on kunnossa. Pitää osata ja uskaltaa unelmoida, jotta oikeita ja konkreettisia askeleita eteenpäin syntyy.

**Oikeesti Törkee.** Jos teillä on jo suunnitelma lupauksen saavuttamiseksi, Törkee Lupaus ei ole tarpeeksi törkee.

**Kasvu ei tapahdu itsestään.** Kasvuun pitää resursoida johdon aikaa. Toimitusjohtajan pitää miettiä strategiaa ja isoja linjoja, ei juosta tulipalojen perässä. Tarvitset kaksi päivää viikossa aikaa strategian miettimiseen.

**Pysy iholla.** Luodessasi tavoitetilaa pyri aina pääsemään arvoketjussa mahdollisimman lähelle loppuasiakasta. Muuten joku luultavasti ottaa aivan liikaa välistä, ja olet vaihdettavissa ilman ennakkovaroitusta.

### CASE QENTINEL

"Suurin virheemme on ollut kiinnittyä ajatukseen Suomen johtavasta yrityksestä. Tämä kavensi ajatteluaamme, kun tavoitteena olisi pitänyt olla alan globaali johtajuus. Kotimaan markkina keskittyminen on ollut selvä este kasvulle: markkinan rajallisuuden vuoksi yrityksen oli ylläpidettävä laajaa palveluvalikoimaa, kun taas globaalissa liiketoiminnassa pitää valita tiukka fokus. Olimme tottuneita etsimään aktiivisesti uusia mahdollisuuksia ainoastaan Suomessa ja ylläpitämään kotimaan markkinoilla saavutamaamme asemaa. Kun nostimme tavoitetasomme maailmanluokan tekijäksi, olikin valtava kasvuhaaste uudistaa lähestymistapamme palveluja ja myyntiä kohtaan. Meillä oli selkeä strategia, jota emme kuitenkaan kyenneet kunnolla implementoimaan. Meidän piti perustaa sisäinen startup, jotta ihmiset luopuisivat vanhoista myyntimalleista. Kunnianhimon tason nostaminen oli ensimmäinen askel oikeaan suuntaan." **Marjo Sjöberg**



# Merkityksellisyys ja yrityksen tarkoitus

## OIVALLUKSET

**Merkityksellisyyden kulttuuri on välttämätöntä luksusta.** Hyvän työn ydin on, että työssä itsessään syntyy jotain mielenkiintoista ja merkityksellistä, ja että siinä voi oppia ja kasvaa. Hyvä kulttuuri houkuttelee työntekijät joka päivä innoissaan paikalle ja tuo jokapäiväistä luksusta.

**Arvot ovat tekoja, eivät sanoja.** Pronssilevyille painetut arvot eivät kiinnosta ketään. Itselle valituissa arvoissa pitää olla tinkimätön. Itselle valituissa arvoissa pitää olla tinkimätön. Ei henkilöstöltä voi odottaa sitoutumista arvoihin "vastuullisuus" ja "rohkeus", jos samaa ei vaadita yhteistyökumppaneilta tai jos tiukassa paikassa kassa ajaa arvoista ohi. Henkilöstö oppii uuteen ajattelumalliin ja toimintatapoihin ensin esimerkkiä seuraten, sitten myös oma-aloitteisesti. Tämä näkyy parhaimmillaan myös ulospäin ja on vahva kilpailuetu.

**Tee hyvä perusta.** Kun oikeat ihmiset ovat oikeassa paikassa ja heillä on yhteinen visio, vain taivas on rajana. Innostus vie homman eteenpäin.



## CASE STUDENTWORK

"Aluksi, ihan perustamisemme jälkeisinä vuosina, ajattelimme Studentworkin tarkoituksen liittyvän lähinnä työpaikkojen luontiin, liikevaihdon kasvuun ja parhaan työpaikan rakentamiseen. Myöhemmin merkitys löytyi yhä isommista asioista: taloudellisista tavoitteista, vahvoista arvoista ja kulttuurista, selkeästä strategiasta sekä yhteiskunnalle tuotetusta lisäarvosta. Meni useita vuosia ennen kuin tajusimme, että nämäkään asiat eivät kanna tarpeeksi pitkälle, eivätkä ne aidosti kuvaa sitä vaikutusta, jonka Studentwork haluaa saada maailmassa aikaiseksi.

Tästä lähtökohdasta aloimme todella jumpata tarkoitustamme. Pitkän väännön jälkeen tarkoituksemme kiteytyi "uskoon nuoria osaajia kohtaan, jotka inspiroivat yrityksiä kehittymään paremmiksi." Olemme havainneet, että usko nuoriin osaajiin on tekijä, joka aidosti yhdistää jokaista kollegaamme, asiakastamme ja kandidaattiamme.

Uskon, että yrityksen todellisen tarkoituksen kiteytämällä on iso merkitys: vaikka emme jokaikinen aamu herääkään tarkoitus kirkkaana mielessämme, on se kuitenkin syy meille kaikille jatkaa työtämme viikosta ja kuukaudesta toiseen. Meitä ei töihin aja vain palkka tai edes loistavat kollegat, vaan se, että jaamme perustavanlaatuisen tarkoituksen. Tiedämme yhdessä luovamme arvoa tuhansille nuorille osaajille ja yrityksille joka vuosi." **Lucas Geisler**

Miksi yrityksemme on olemassa? Minkä muutoksen aiomme saada aikaiseksi maailmassa? Miksi väkesi on ylpeä työstään ja uskoo asiaansa? Yrityksen tarkoituksen pitää täyttää seuraava kolmen kriteerin hapatusti:

- 1 Se kertoo, miten yritys haluaa muokata toiminnallaan ympärillä olevaa maailmaa.
- 2 Se vastaa suorasti tai epäsuorasti kysymykseen: "Mikä maailmassa olisi eri tavalla, jos yritystäni ei olisi olemassa?"
- 3 Se on valinta, joka muuttaa/muokkaa yrityksen toimintaa (vs. lause, joka sattuu kuvaamaan nykyistä toimintaa raflaavasti).

RIITTÄÄKÖ MEILLE KUKKAKUOSIT? MITÄ ROOLIA VOIN OTTAA YRITTÄJÄNÄ? JOSSAIN VAIHEESSA

YRITYKSILTÄ VIETIIN YLPEYS OMASTA TEKE-  
MISESTÄ JA OIKEUS OTTAA KANTAA ASIOIHIN.  
KOETTIIN, ETTÄ YRITYSTEN TEHTÄVÄ ON VAIN  
MAKSAA VEROJA JA LUODA TYÖPAIKKOJA.  
MEILLE KUITENKIN OLI TÄRKEÄÄ TEHDÄ JO-  
TAIN ENEMMÄN - OTTAA KANTAA JA TAISTEL-  
LA OIKEIDEN ASIOIDEN PUOLESTA."

**Jukka Kurttila, Finlayson**

# Kasvuaihioiden ja kasvun ykköshankkeen löytäminen

On turhaa valittaa, että “myynnistä ei vaan tule tarpeeksi hyviä ideoita”. Organisaation innovointi on taitolaji. Se pitää sisällään asiakkaiden syvällistä ymmärrystä, tarpeiden tunnistamista ja hullujen visioiden kehittelyä. Nämä pitää myös osata nivoa yhteen inspiroivaksi tuotevisioksi ja realistiseksi tuotekehityksen roadmapiksi.

Loistava kasvuhanke ei ole elinkaariparannuksien R&D-hanke eikä myynnin tehostamista. Kasvuhanke on panostus, jolla muutetaan pelin sääntöjä ja markkinaa. ‘Ykköshanke’ on yrityksesi kasvun kannalta merkittävin projekti, ja se täyttää seuraavan kolmen kriteerin happotestin:

- 1** Se on rohkea eli jotain uutta, joka sisältää valinnan (esim. uusi markkina, tuote, businessmalli, ...).
- 2** Jotain, joka voisi itsessään tuoda voimakasta (15+ % p.a.) kasvua - ei vain kasvua tukevaa toimintaa, tehostamista tai kaiken pientä petraamista.
- 3** Sille voi arvioida suoran euromääräisen lisäliikevaihtopotentialin.



KASVUHANKKEISSA RISKIEN HALLINTA TOIMII KUTEN MUUSSAKIN LIIKETOIMINNASSA. YKKÖSKASVUHANKKEEN LISÄKSI ON OLTAVA MYÖS MUITA KASVUHANKKEITA JA VASTAAVASTI KASVUAIHIOVARASTOSSA TULEE OLLA USEAMPI POTENTIAALINEN KASVUHANKE ITÄMÄSSÄ. MIKÄLI YKKÖSKASVUHANKE SULAA YHTÄKKIÄ ALTASI, PANIIKIN SIJAAN PRIORISOIT KASVUHANKKEESI UUDELLEEN JA JATKAT UUDELLA KASVUSTRATEGIALLA ETEENPÄIN.”

**Juha Kettunen, Saalasti**

## CASE ANTTI-TEOLLISUUS

“Antti-Teollisuus on perinteisesti keskittynyt viljankäsittelyyn, ja suomalaiset viljelijät ovat tunteneet meidät jo pitkään. Lähdimme haastamaan itseämme etsimään kasvuaihiota, joilla saisimme kasvukäyrää merkittävästi jyrkemmäksi. Silloisilla markkinoilla ja tuotteilla meillä ei ollut edellytyksiä merkittäviin kasvuloikkiin. Lähdimme miettimään, missä olemme todella hyviä: metallinkäsittelyssä ja taidossa tehdä teknisesti hyvinkin haastavia ratkaisuja. Tässä oli avaimet liiketoiminnan laajentamiseen aivan uudelle alueelle. Nyt Antti Marine tuottaa 40% maailman isoimpien risteilijöiden hytti- ja sisustusovista - tämä toi meille merkittävän kasvuloikan. Kaiken ytimessä oli uskallus ajatella isommin ja haastaa itseään löytämään sellaisen kasvuaihion, jossa on potentiaalia merkittävään kasvuun.” **Kalle Isotalo**



**Kerää kasvuaihoita koko organisaatiolta.** Aloitteiden määrää kannattaa seurata osana innovatiivisuuden mittaamista. Aloitteiden kokonaismäärän jakautumisessa toteutuu tietty suhdeluku: osa on aina pieniä, mutta jos aloitteiden kokonaismäärä on tarpeeksi iso, joukosta nousee myös isoja ajatuksia.

**Osta kahvikerma.** Ideoiden antaminen on tapa, johon pitää opetella. Harjoitteluvaiheessa ideoita tulee pienistä arkisista asioista, kuten "kahvikerma taukokuoneessa olisi kiva". Nälkä kasvaa kuitenkin syödessä: kun pienillä ideoilla on testattu järjestelmää, kynnyks kirjoittaa auki isommat ajatukset ja parannusehdotukset laskee.

**Älä rajoita ideoitasi toimialan vanhoihin käytäntöihin, vaan keksi itsesi rohkeasti uudelleen asiakasarvon kautta.** Rohkeat toimialaa muuttavat toimijat inspiroivat ideoillaan.

**Luovuus vaatii rajoja.** On vaikea olla luova, jos minkäänlaisia raameja ei ole annettu. Mieti: mitä teillä on nyt, mitä haluatte tarjota asiakkaille seuraavaksi, ja mistä löytyy kasvua sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä?

**Perustukset kuntoon.** Pidä huolta siitä, että ihmiset eivät ole huolissaan perusbisneksestä. Näin heillä on intoa sitoutua uusiin hankkeisiin!

**Valitse hankkeesi niin, että se on parhaita asiakkaita varten.**

Hyvä kasvuhanke on kriittinen paitsi sinulle, myös asiakkaallesi. Jos ette ole toimittajana heille aivan kriittinen, ei mullistavilla uudistuksillanne ole väliä - asianne pääsee tuskin edes johtoryhmän pöydälle käsiteltäväksi.

**Älä ahnehdi liikaa.** Kasvuhankkeen ottaminen vakavasti vaatii resursseja, eikä niitä voi realistisesti riittää 3-5 hanketta isompaan määrään. Vedä ero normaalin kehitystyön ja merkittävien kasvuhankkeiden väliin.

**Lopeta yhtä monta kuin aloitat.** Aloita vähemmän projekteja, mutta tee ne loppuun asti. Älä ihastu projekteihisi, vaan tapa ne, jotka eivät toimikaan. Strategia on tärkeää, mutta toteutus ratkaisee pelin.

**Muista B-suunnitelma.** Kun homma ei toimikaan ja kasvua ei synny, sinulla pitää olla lisää kasvuaihoita hihassa. Kaikkia munia ei koskaan saa laittaa yhteen koriin.

**Muokkaa bisnesmallia osana toimialan evoluutiota.** Ennen oli satoja yrityksiä tarjoamassa lämpökäsittelylaitteita, mutta lopulta ai-noastaan ne, jotka alkoivat ajoissa tarjoamaan tuotteitaan palveluna, olivat jäljellä.

## OIVALLUKSET



# KASVUN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ



OMA TÄRKEIN TEHTÄVÄNI OMISTAJANA JA HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJANA ON KOKO AJAN PITÄÄ HUOLTA, ETTÄ LÖYTYY 3-5 UUTTA KASVUALUETTA. VOIMME ONNISTUA TAI EPÄONNISTUA, MUTTA KASVUALUEITA ON ETSITTÄVÄ JA KOKEILTAVA.” **Aaro Cantell, Normet**

## Kasvuyrityksen omistaja

Yritystoiminnan taakse tarvitaan aina omistaja. Hän on se, joka panostaa yritykseen elintärkeää pääomaa ja kantaa vastuuta sen pärjäämisestä. Omistajan käsissä ovat viime kädessä päätökset siitä, mihin yritys investoi, kuinka voimakkaasti laajentua uusille markkinoille ja kasvattaa henkilöstöä. Omistaja myös kantaa lopullisen riskin: hän voi kokonaan menettää sijoittamansa varat.

### CASE NORMET

“Yrittäjyyden innostamana ostin Normetin vuonna 2005. Omaa pääomaa yhtiössä oli kahdeksan miljoonaa euroa ja velkaa 35 miljoonaa euroa. Vahva velkavipu piti huolta siitä, että aikaa laakereilla lepäämisen ei ollut. Vuonna 2012 kaivosteollisuuden lama leikkasi laitemyynnin liikevaihdosta 90 miljoonaa euroa. Hankalia vuosia on sen jälkeen ollut useita, mutta uudistuminen on toiminut. Jos me olisimme aikoinaan jääneet paikoilleen, meille olisi käynyt todella huonosti kaivosmarkkinan isossa murroksessa.” **Aaro Cantell**



## OIVALLUKSET

**Älä salli “knowing-doing gapin” syntymistä.** Kasvun suurin ongelma ei usein ole, että ei tiedettäisi, mitä tehdään. Usein ei vain tehdä, mitä jo tiedetään. Knowing-doing gap syntyy, kun organisaatiossa keskitytään ilmeisimpien ongelmien ratkaisuun ja vältellään niitä tärkeitä mutta vaikeita asioita, joihin pitäisi tarttua. Aktiivinen omistaja ei salli tämän gapin syntymistä, vaan rakentaa sopivan mittariston ja raportoinnin sen estämiseksi.

**Selkeytä omistajastrategia.** Strategiassa määritellään mm. roolit, tavoitteet, edut ja toimintatavat. Omistajastrategiassa pitäisi mainita esimerkiksi yrityksen tavoite olla kansainvälinen. Hallitus vaatii tämän nojalla toimitusjohtajalta suunnitelmaa siitä, miten tavoitteeseen päästään ja missä ajassa.

**Vältä kaksoisrooleja.** Perheyrietyksissä voi syntyä ongelmia, jos samat henkilöt ovat mukana hallituksen tai omistajien työssä, ja samalla yrityksen työntekijöitä. Toimitusjohtaja ei voi olla kenellekään sekä esimies että alainen.

**Uskalla vaatia.** Jos omistajat eivät ole täysin samaa mieltä tavoitteista, päätöksentekoketjusta ja rooleista, vaan sotkeutuvat operatiiviseen toimintaan jakamalla mielipiteitään ja näyttämällä tunteitaan, komentoketjun muutoksen aikaansaaminen on haastavaa. Selkeytä ja sovi omistajastrategia, tavoitteet, omistajien roolit ja vastuut. Uskalla tämän jälkeen vaatia sovitusta kiinni pitämistä.

**Pysy pois toimitusjohtajan jaloista.** Kun firmaan palkataan ensimmäinen ammattitoimitusjohtaja, perustajan on yleensä erittäin vaikea olla puuttumatta asioihin. On tärkeää pysyä pois jaloista: toimarilla pitää olla selkeä ja puhdas mandaatti johtaa kokonaisuutta, mukaan lukien vanhoja perustajia.

# Toimitusjohtajan ja hallituksen yhteispeli

Yrityksen tulee saada hallituksesta aitoa lisäarvoa, joka syntyy yhdistelmänä osaavaa kokoonpanoa ja tehokkaita toimintatapoja. Pahimmillaan hallitus sekaantuu yrityksen operatiiviseen toimintaan ja sotkeutuu toimitusjohtajan jalkoihin. Parhaimmillaan hallitus auttaa toimitusjohtajaa strategian muodostamisessa, hienosäädössä, ovien avaamisessa ja esteiden raivaamisessa.

## OIVALLUKSET



**Valitse hallituksen kokoukselle teema.** Hallituksen kokouksia kannattaa pitää hyvin valmisteltujen teemojen ympärillä. Näin aika ei mene höttöön tai raporttien tuijotteluun. Teemoissa kannattaa varata aikaa myös vapaamuotoiselle keskustelulle - sieltä tulee monesti parhaat ideat.

**Raportoikaa kasvuhankkeiden etenemisestä.** Hallituksen ja johtoryhmän työskentelyä helpottaa, jos kasvuhankkeiden etenemistä mitataan läpinäkyvällä mittaristolla, jossa näkyvillä esimerkiksi päivittyvät liikennevalot jokaiselle kasvuaihioille ja kasvuhankkeelle. Todellisten numeeristen tavoitteiden asettaminen on usein hankalaa, mutta ilman niitä juututaan usein juttelemaan haasteista eikä kohdata todellisuutta strategian etenemisestä.

**Kasvuhankkeiden seurannassa ei tulkintavaraa.** Tässä ei saa olla harmaata aluetta: hanke on joko vihreällä tai punaisella eli etenee tai ei etene aikataulussa. Jos hanke on punaisella, toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi on tunnistettava.



TOIMITUSJOHTAJAN TEHTÄVÄN YTIMESSÄ ON USKALLUS PYYTÄÄ JA VAATIA. JOS SITÄ USKALLUSTA EI HENKILÖSSÄ OLE, EI TOIMITUSJOHTAJANA PYSTY MENESTYMÄÄN.” **Risto Siilasmaa**



Hei kaverit, täällä olisi taas yksi. Hoitakaa homma loppuun - minä lähden jo hakemaan seuraavaa.



## Johtoryhmä kasvun tekijänä

Koska johtoryhmä on käytännössä vastuussa tulevaisuuden luomisesta, ajankäytön ja osaamisen tulee vastata suoraan yrityksen strategiaa ja tahtotilaa. Loistavatkaan yksilöt eivät välttämättä toimi hyvin tiiminä, jos yhteenlaskettu osaaminen ei tue tavoitteita. Liian usein johtoryhmä myös kasvaa liian suureksi ollakseen tehokas ja keskittyy liikaa operatiivisiin asioihin sen sijaan, että pitäisi katseen kunnianhimoisesti horisontissa.

### CASE ACCOUNTOR

”Kuka teidän johtoryhmässänne hakee uusia jääkarhuja tiimin nyljettäväksi? Jääkarhunmetsästäjä vaeltaa pitkiä matkoja, etsii uusia saaliita ja houkuttelee ne koti-igluun, jossa eskimot ovat valmiudessa. Kun saalis on näköpiirissä, eskimot pitävät huolen karhun kaatamisesta, nylkemisestä ja viimeistelystä. Metsästäjä ei osallistu viimeistelyyn, vaan on aina jo lähdössä hakemaan seuraavaa saalista. Kasvua hakeva johtoryhmä tarvitsee molempia: metsästäjän, joka varmistaa, että kiikarissa on uusia yrityskauppoja, asiakkaita ja markkinoita, mutta myös eskimoita, jotka hoitavat homman kotiin. Yhteispeli on tärkeää, jotta jääkarhuja ei haeta hallitsematonta määrää.” [Asko Schrey](#)

### CASE KASKIPUU

”Meillä on nopean päätöksenteon kulttuuri. Jokainen tietää, mitkä asiat päätetään omalla päätöksellä ja mitkä päätetään yhdessä. Yhteisetkin päätökset tehdään nopeasti, ja tarvittaessa otetaan lyhyt neuvonpito lyhyellä varoitusajalla. Tällainen toimintatapa mahdollistaa, että aika ei yhtäkkiä häviä operatiivisiin asioihin, vaan kaikki ehtivät miettiä pitkän tähtäimen horisonttia.” [Matti Kaski](#)





VARMISTA JOHTORYHMÄÄ KOOTESSASI, ETTÄ SINULLA ON ENSIN RYHMÄ JOHTAJIA, VASTA SIITÄ VOI MUODOSTAA JOHTORYHMÄN.”

Thomas Luther

## OIVALLUKSET



**Älä luo vastakkainasettelua.** On haastava löytää yhteinen sävel ja motivaattorit, kun yhtäaikaaisesti tähdätään vahvaan kasvuun ja toisaalta tehdään perusjuttuja. Monesti firmaan syntyy siiloja uuden kasvun tekijöiden ja perusbisneksen pyörittäjien välille. Rakenna insentiivit läpinäkyviksi ja toisistaan riippuviksi, jotta osaoptimointi olisi mahdollisimman vähäistä.

**Anna jorylle titteli.** Onko johtoryhmä organisaatiosi COO, jolla on operationaalinen vetovastuu? Onko toimitusjohtajan vastuu luoda kasvua ja olla organisaatiosi CGO (Chief Growth Officer)?

**Eteen, taakse, eteen, taakse.** Joskus johtoryhmässä keskitytään liikaa katsomaan peräpeiliin. Tämän välttämiseksi kannattaa esimerkiksi käyttää joka toinen kokous ainoastaan strategiaan ja joka toinen raporttien katsomiseen.

**Laadi johtoryhmän käsikirja.** Johtamisesta ja johtoryhmän toiminnasta kannattaa tehdä käsikirja, jossa kirjoitetaan kaikkien eri roolien vastuut selviksi. Näin tekeminen selkiytyy ja asioiden aikaansaaminen vauhdittuu.

**“One man show” ei voi kasvaa.** Yrittäjävetoisessa firmassa päätökset kulmineituvat usein yrittäjään. Silloin on vaarana, että johtoryhmästä puuttuu toimeenpanokykyä ja omistajuutta. Johtoryhmätyöhön kuuluu dialogi ja debatti - myös toimitusjohtajalle tulee sanoa vastaan.

**Tuuleta rohkeasti.** Ota johtoryhmään mukaan myös toimialan ulkopuolista, nuorta sekä yllättävää väkeä. Organisaation uudistuessa aiemmat tähtipelaajat ovat yllättävän usein kykenemättömiä uuden mallin mukaiseen tiimityöhön.

**Vaadi konkretiaa.** Älä anna johtoryhmän jäsenten valita omaa tapaansa raportoida, vaan määrittele keskeiset etenemisen mittarit, joiden läpikäymiseen on varattu tarpeeksi aikaa. Pidä huoli, että raportointi on täsmällistä ja visuaalista.

**Pankaa toimeksi.** Jos päätöksiä pyöritellään ja haetaan liian kauan, maali ehtii liikkua pois ampu-maetaisydydeltä.

**Tee cocktail palkitsemisen tavoitteista.** Ylimmän johdon mittareiden pitäisi tulla tasaisesti yläpuolelta (koko firman tulos), alapuolelta (tiimin tulos) ja omasta työstä (oma tulos).

**Johtoryhmä tarvitsee oman riman.** Uskalla suunnitella tulevaisuutta riittävän isosti ja pitää rima korkealla. Alaspäin kommunikoidessa voi antaa vähän helpotusta tavoitteisiin, mutta johtoryhmän pitää tietää mihin tähdätään, ja heidän rimansa tulee olla korkeammalla.

**Perustakaa johtoryhmän lukupiiri.** Yhdeltä ihmiseltä tulevat ideat ovat aina ulkopuolisia ja helposti irrallisia. Hyvä tapa tehdä ideoista ja ajatuksista yhteisiä on lukea aiheeseen liittyvää kirjallisuutta samaan tahtiin. Keskustelun taso syvenee, ideat paranevat, soveltamiskyky kasvaa ja ratkaisuja löytyy nopeammin.

**Vihellä peli poikki.** Toimitusjohtajalle ja muille korkean profiilin johtajille tulee antaa vapautta kokeilla yhtä tai kahta reseptiä ratkoakseen ongelman. Mutta jos tuloksia ei synny ensimmäisellä tai toisella kierroksella, pitää peli osata viheltää poikki.

# Mittaaminen

Kun yritys kasvaa, ydinmittareiden täytyy olla yksinkertaisia ja helposti seurattavia, vaikka niitä olisi paljonkin. Seuraa aktiivisesti vain kourallisia tärkeimpiä mittareita, ja automatisoi loput. KPI-mittareita voi olla useita, mutta asiat pitää pystyä laittamaan tärkeysjärjestykseen.

## CASE SAKA

“Koko olemassaolomme perustuu mittaukseen. Kaikki päätökset myös operatiivisella tasolla tehdään jatkuvasti tietoon nojaten. Tämä vaatii liiketoiminnan mallinusta ja ydinajureiden ymmärrystä, mutta sen ansiosta pystymme jokaisen päivän päätteeksi tietämään, missä yrityksenä menemme. Käytännössä olemme luoneet järjestelmän, jossa tieto näkyy koko ajan ajantasaisena, ja joka ohjaa toimintaa joka tasolla.” **Eero Poukkula**



SITÄ SAAT, MITÄ MITTAAT”

**Tee kokonaisuudesta yksinkertainen ja ymmärrettävä.** Seuraa aktiivisesti vain sitä, mikä on tärkeää. Tärkeitä, seurattavia KPI -mittareita ei voi olla kuin kourallinen.

**Automatisoi iso massa.** Prosessien toimivuuden mittareita voi olla satoja, sillä ilman näitä mittareita et tiedä missä savuttaa. Prosessimittareiden kohdalla on tärkeää suunnitella hälytysmekanismit aktiivisen seuraamisen sijasta.

**Sitä saat mitä mitaat!** Mieti tarkkaan leading- ja lagging-mittarit, ja mitä nämä kertovat sinulle. Ainoastaan edellisiin kuukausiin vertaaminen ei riitä. Pohdi aina sopivat referenssiluvut (esim. edellinen vuosi, markkina), joilla saat kokonaisvaltaisen käsityksen tarinasta lukujen takana.

**Asset, ei liability!** Johtamisjärjestelmän ja siihen liittyvän raportoinnin tulee olla raportoijille “asset”, ei “liability”. Jos et tiedä kumpaan johtoryhmäsi pitää raportoitavia mittareita, kysy heiltä! Hyvä tapa mitata mittareiden toimivuutta on “mielletty asset” -prosentti eli se osuus henkilöistä, jotka kokevat mittarit hyödyllisiksi.



## OIVALLUKSET

**Aseta tärkein mittari jokaiselle työntekijälle, eli WIG.** Jokaisella yrityksen henkilöllä pitää olla kirkaana mielessään se kaikkein tärkein mittari, jonka seuraamiseen keskitytään viikoittain. Tämä on Wildly Important Goal eli WIG. Näiden seuraaminen auttaa kokonaisuuden näkemistä - asiat kun tупpaavat hukkumaan arjen pieniin haasteisiin.

**Ymmärrä mitä mitaat.** Mittaaminen pitää suunnitella niin, että se on rehellistä. Asiakaskommunikatio on pahasti pielessä jos 67% lähtevistä asiakkaista antaa NPS-arvosanaksi 80% tai 90% mutta lähtee antamastaan arvosanasta huolimatta.

**Muista asiakaskokemuksen kolme K:ta: Kysely, Kehittäminen & Kommunikointi.** Asiakaskokemuksen mittaamisessa tärkeintä on kytkeä saatu palaute takaisin tuotekehitykseen. Mitään sellaista ei kannata mitata, minkä pohjalta ei olla valmiita muuttamaan liiketoimintaa. Älä myöskään unohda kertoa asiakkaalle, mitä palautteen perusteella on tehty.

# KASVUN OSAAMISEN VARMISTAMINEN

# Työnantajamielikuva

Yksi scaleup-yritysten kasvun pullonkaloista on osaamisen löytäminen kiihtyvään kasvuun. Monet fiksut, osaavat ja kunnianhimoiset osaajat janoavat uusia mahdollisuuksia nälkäisissä ja kasvavissa yrityksissä monipuolisissa, vastuullisissa ja haastavissa rooleissa. He eivät kuitenkaan välttämättä tiedä, miksi nimenomaan scaleup-yrityksen riveihin kannattaisi hypätä, ja mitä scaleupeilla on tarjottavana. Moni haluaisi liittyä mukaan rakentamaan merkityksellistä ja kunnianhimoista kasvua - miten viestisi tavoittaa heidät?



TOIMIALAN HEIKKO MAINE ON MEILLE VALTAVA MAHDOLLISUUS.”  
**Henri Hietala, Fira**

## CASE MUSTI&MIRRI

“Kaikki rakentuu sille että tarinan pitää olla omalle porukalle kirkas, sillä he sitten viestivät sitä ulospäin. Muutenkin aina pitää hoitaa sisäpolitiikka ensin, sitten vasta ulkopolitiikka. Pidän meillä talon sisällä vuosittain noin 65 strategiapresentaatiota tai -keskustelua, jossa käyn saman 45 min presentaation läpi meidän strategiasta. Sitä kommunikoidaan meillä todella systemaattisesti, väitän että moneen muuhun yritykseen verrattuna täysin ylisuhteutetusti. Tämän seurauksena pärjäsimme Great Place to Work -kilpailussa keskimäärin paremmin kuin Euroopan 25 parasta yritystä seuraavan väittämän osalta: ”Johto tietää mihin yritys on menossa ja miten sinne päästään.” **Mika Sutinen**

## OIVALLUKSET

**Ole aidosti epätäydellinen.** Ystäviltekään ei odoteta täydellisyyttä, vaan aitoutta ja autenttisuutta. Samaa arvostaa myös potentiaalinen rekry. Epätäydellisyys innostaa ja täydellisyys on itseasiassa vieraannuttavaa. Vältä valtavaa epäsuhtaa odotusten ja todellisuuden välillä. Tarinaa on helppo kiillottaa ja paisuttaa, mutta jos työntekijäsi eivät sitä tue, se jää ontoksi.

**Ole enemmän kuin paras.** Työnantajamielikuvaa rakennettaessa ei kannata keskittyä kertomaan, miksi olette paras, vaan kannattaa myös pohtia tulisiko teidän olla selkeästi erinäköinen? Hyvä mittari nykytilalle on, että ”mitä anoppisi ajattelisi yrityksestä”.

**Luo kasvutarina.** Kasvava ja kehittyvä liiketoiminta on aivan valtava vipu työnantajamielikuvan rakentamisessa. Kun kasvua löytyy, innostava todellisuus ja tarina syntyvät helposti. Kasvu varmistaa, että tekijät pääsevät oikeasti kehittymään ja haastamaan itseään - tämä ruokkii entisestään hyvää työnantajamielikuvaa. Kerro rekrylle, mitä tarinaa ollaan yhdessä tekemässä todeksi - tällöin nykytilalla ei yhtäkkiä olekaan niin isoa merkitystä. Kun tarina toteutuukin, koko porukka voi sanoa, että ”tuota me oltiin tekemässä mukana”.



**Riko toimialasi myyttejä.** Työnantajamielikuvassa yhtä kaikenkattavaa lääkettä ei ole olemassa, vaan konteksti määrittelee aina, mikä toimii ja luo aitoa imua. Kerro kuitenkin tarina, joka nostaa teidät esiin. Avaimet voivat löytyä esimerkiksi toimialan mullistamisesta tai niiden myyttien murtamisesta, joiden varaan kaikki muut rakentavat oman rekrytointinsa. Jos muut rekrytoivat siinä uskossa, että raha motivoi ihmistä eniten, te voitte tehdä jotain ihan muuta.

**Säilytä pitkäjänteisyys ja uskottavuus yli suhdanteiden.** Resurssien ja osaamisen hankinnassa täytyy uskaltaa olla etukenossa jopa kannattavuuden kustannuksella - muuten jäät auttamattomasti kasvussa muiden jalkoihin. Kasvuyrityksen pitää jatkuvasti luoda etenemismahdollisuuksia nuorille talenteille ja käydä vuoropuhelua mm. yliopistojen kanssa.

**Milleniaalit elävät kokemuksista!** Jotta pystyt työnantajana pistämään kampoihin taistelussa milleniaaleista, täytyy tekemiseen tuoda hiukan ”taikaa”. Taika löytyy kannustamalla ihmisiä luovuuteen, mielikuvituksellisuuteen ja asiakkaan aitoon ymmärtämiseen.

# Osaamisen rekrytointi

## OIVALLUKSET

**Älä vedä mutkaa suoraksi.** Käytä aikaa rekryjen tekemiseen, niin säästyt virheliikkeiltä.

**Lue WHO.** Lue kirja WHO (kirjoittanut Geoff Smart & Randy Street). Se auttaa hahmottamaan, miten Dream Team löytyy.

**Rekrytointi on pokaamista.** Jos haluat oikeasti saada toisen kiinnostuneeksi, pitää sinun pystyä osoittamaan, että hänelle tarjotaan jotain haluamisen arvoista. Brändää tehtäväkuva huolella ja varmista, että hakija tietää, mikä tekee roolista erityisen.

**Valitse oikeanmuotoinen katiska.** Älä hae tekijöitä perinteisillä nimikkeillä ja ilmoituksilla. Kun rekrytoit, muotoile itsellesi oikeanmuotoinen katiska, jotta saat oikean kalan koukkuun.

**Reagoi virherekryyn nopeasti.** Jos ihminen ei ole oikea tehtävään, se ilmenee yleensä nopeasti. Älä vatvo asian ratkomista, vaan toimi heti: väärän ihmisen tekemä työ on tehotonta, ja lisäksi se vaikuttaa negatiivisesti tiimiin.



Useilla scaleup-yrityksillä on yksinkertaisesti enemmän kasvua kuin kykyä rekrytää avainpelaajia. Heidän kasvunsa kannalta on kriittistä tunnistaa ja löytää ne ihmiset, jotka innostuvat päästessään uudistamaan, haastamaan ja kehittämään olemassa olevaa liiketoimintaa.

### CASE BILOT

“Rekrytoinnissa kuluu valtavasti energiaa, kun etsitään oikeaa vastinparia osaajien ja yrityksen välillä. Tajusimme jossain vaiheessa, että hakuilmoituksen pitäisi aidosti karsia hakijoita ja toisaalta auttaa henkilöitä pohtimaan kyseisen pestin mielekkyyttä itselleen. Olemmekin rohkeasti tuoneet oman kulttuurimme ja toiveemme roolista aina tittelitasolle asti käyttämällä esimerkiksi “Digital Marketing Rock Star” ja “Punk Rock HR” -titteleitä. Ilmoitukset ovat selkeästi puhutelleet valikoidumpaa, mutta samalla meille sopivampaa joukkoa, jolloin päästään molemmin puolin nopeammin maaliin!” **Mika Tanner**



HIRE TO ELEVATE,  
NOT TO DELEGATE”



RESURSSIEN JA OSAAMISEN HANKKIMISESSA PITÄÄ OTTAA REIPPAASTI ETUKENOA - JOPA KANNATTAVUUDEN KUSTANNUKSELLA. KUSTANNUKSET TULEE ENSIN, MENESTYS LOPUSSA.”

**Harri Sjöholm, Robit**

# Osaamisen hallinta

Oikeista osaajista kiinnipitäminen ja osaamisen kehittäminen ovat ehto kasvulle. Tämä on kuitenkin vaikeaa, sillä kasvun myötä vaatimukset eri rooleille vaihtuvat hyvinkin nopeasti. Parhaimmillaan osaajat kasvavat yrityksen kasvun mukana monipuolisiksi osaajiksi.



HALUAMMEKO YH-  
DISTÄÄ TEHTÄVÄÄN  
OIKEAN IHMISEN VAI  
IHMISEN OIKEAAN  
TEHTÄVÄÄN?” **Samu**  
**Hällfors, Framery**

## CASE FRAMERY

“Me pysähdyimme Frameryllä miettimään, että valitaanko tehtävä ihmiseen vai ihmisen tehtävään? Haemme ensisijaisesti oikeita ihmisiä ja luotamme siihen, että heille löytyy sopivia haasteita. Kaikki meille töihin tulevat aloittavat sillä ajatuksella, ettei kyllään ole sillä tavalla kiinteää roolia etteikö se voisi vaihtua lyhyelläkin varoitusaajalla sekä sivusuunnassa että pystysuunnassa. Ydinajatuksena on, että jokainen pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja oppimaan jatkuvasti - tämä varmistaa myös sen, että yritys menee kovalla kulmakertoimella eteenpäin!” **Samu Hällfors**



## OIVALLUKSET

**Rakenna luotnantijärjestelmä.** Järjestelmässä johtoroolit vaihtuvat nopealla rotaatiolla kunnes oikealle ihmiselle löydetään oikea paikka.

**Suoritus tekee tittelin.** Pidä aloitustittelit mahdollisimman vaatimattomina, mutta varmista, että nopeakin nousu on erinomaisen suoriutumisen jälkeen mahdollista.

**Osoita valmiudet ottaa vastaan.** Haastavassa tehtävässä aloittavalle on tärkeää osoittaa, ettei hän joudu lähtemään tyhjästä, ja että hän saa tukea tehtävänsä. Jo pikkujutuilla kuten käyntikorteilla tai alustavalla asiakaslistauksella voi vaikuttaa paljon siihen mielikuvaan, jonka hakija roolista saa.

**Muista varovaisuus talenttien esiinnostossa.** Niettäessä joitakin henkilöitä yrityksessä ”talenteiksi” saattaa osa ulkopuolelle jääneistä ”vetää herneen nenään”. Hyvä ratkaisu on pitää talent-listaus salaisena, ja kehittää ja testata yrityksen lupaavimpia työntekijöitä väliaikaisilla talent-ohjelmilla tai hankkeilla. On tärkeää korostaa, että mikään erityishuomio tai -asema ei ole pysyvä.

**Seuraa koeajan kehitystä.** Työntekijän kehitys koeajalla indikoi hyvin tulevaa kehitystä seuraavan kahden vuoden aikana. Peukalosääntönä voi olettaa, että kehitystahti jatkuu samanlaisena. Kehityksen arviointiin on monenlaisia työkaluja, joissa kannattaa hyödyntää vertailukohtina yrityksessä jo olevia työntekijöitä. Toisaalta armottomuus koeajalla voi tehdä omasta organisaatiosta liian varovaisen uusissa rekrytoinneissa, mikä voi tulpata kasvun.

**Varmista osaajien kehittyminen ja tyytyväisyys.** Yhä useamman yrityksen ”tase kävelee tennareilla”, joten henkilöstöasiat ovat ensiarvoisen tärkeitä. Vaikka näin ei olisikaan, älä aliarvioi hyvän osaamisen hankkimisen ja vaalimisen vaatimaa panosta.

**Löydä pukukoppipelaajat.** Pukukoppipelaajat ovat niitä tyyppisiä, jotka eivät ole aina äänessä, mutta parantavat yrityksen toimintaa. Keitä nämä ovat teillä? Arvosta johtoryhmän pukukoppipelaajia. He ovat niitä, jotka oman tonttinsa hoitamisen lisäksi tekevät johtoryhmästä paremman ryhmän.

**Huomaa mittareiden ulkopuoliset suoritukset.** Älä unohda ihmisiä, jotka toimivat yrityksen edun mukaisesti, vaikka tämä olisi ristiriidassa palkitsemisjärjestelmän kanssa - varsinkin, jos he laittavat yrityksen edun oman bonuksensa ohi.

## CASE 3 STEP IT

“Jos johtoryhmä ei suoriudu, ei koko yritys voi suoriutua. Tämän oivallettumme soidimme toimitusjohtajan palkitsemisen osittain riippuvaiseksi johtoryhmäläisten omista mittareista. Näin myös toimitusjohtajalla on konkreettinen motivaattori pitää huolta siitä, että johtoryhmän jokainen jäsen kukoistaa ja saavuttaa omat tavoitteensa.” **Jarkko Veijalainen**

## OIVALLUKSET

**Älä copypasteta.** Eri maiden välisiä palkitsemismalleja ei aina kannata lähteä harmonisoimaan, koska eri kansallisuuksia motivoivat eri asiat.

**Myyjät ovat eri eläimiä.** Myyjät juoksevat usein eri asioiden perässä kuin muu henkilöstö ja tarvitsevat täysin erilaisen kompensatiomallin.

**Reiluuden tunne on tärkeintä.** Anna kaikille sama mahdollisuus, mutta palkitse siten, että erot yksilöiden suoriutumisessa näkyvät. Kun palkitseminen koetaan reiluksi, voivat ei-rahalliset keinot tuntua jopa tärkeämmiltä kuin itse rahamäärä.

**Kulttuuri on sitouttava ja edullinen kannustinjärjestelmä.** Esimerkiksi vuotuiset palkintoseremoniat tai kuukausittaiset ylistyskortit voivat olla moninkertaisesti mieleenpainuvampia kuin raha. Ne ovat ilmainen tapa sitouttaa heitä, jotka eivät saa muita bonuksia.



KUN EMME SAAVUTTANEET LYHYEN TÄHTÄIMEN TAVOITTEITAMME, MEILLÄ OLI JATKUVA TUNNE TUNNE EPÄONNISTUMISESTA. LOPULTA OPIimme, ETTÄ LYHYEN TÄHTÄIMEN TAVOITTEIDEN PITÄÄ OLLA SEN VERRAN REALISTISIA, ETTÄ NE PYSYVÄT MOTIVOIVINA. PITKÄN TÄHTÄIMEN TAVOITTEET VOIVAT SITTEN OLLA JOTAIN IHAN MUUTA!” **Hans-Peter Siefen, Nordic Business Forum**

**Välitön kiitos tuntuu paremmalta.** Anna suorittaa työtä tekeville esimerkiksi hyvästä työstä heti lahjakortti tai seuraava päivä vapaaksi. Rakenna kuukausittainen tiimimittari, jonka saavuttamisesta kaikki saavat palkinnon.

**Varmista läpinäkyvyys kaikille.** Myös tehtaan lattialla pitää pystyä seuraamaan omia tavoitteitaan jatkuvasti. Ohjaako kannustin lainkaan, jos kriteerit ovat hämähäiset tai tulevat yllätyksenä saajalle?

**Myös ylhäältä alas.** Ole läpinäkyvä. Jos palkitsemisjärjestelmä on linkissä strategiaan, ei johdolla pitäisi olla mitään syytä olla kertomatta alaisilleen avoimesti omista tavoitteistaan.

## Palkitseminen

Nykypäivänä korostuu se, että osaa motivoi vapaa-aika, osaa kulttuuri ja osaa raha. Iso osa eroista motivaatioissa on yksilöllisiä, mutta selkeitä eroja on havaittu myös mm. eri ikäpolvien, työtehtävien ja koulutustaustan välillä. Pidä siis huoli, että sinulla on tarjota jotain kaikille.



**Sääädä kellotaajuus kohdilleen.** Voit esimerkiksi asettaa yksilölliset mittarit lyhyelle aikavälille, yhteisölliset pitkälle. Lyhyt aikaväli voi motivoida paremmin - tekijän voi olla esimerkiksi puolivuositaisissa bonuksissa helpompi hahmottaa linkki itse tekemiseen. Jos pelkää vaikutusta sitoutumiseen, niin et varmaan haluaisi kenenkään jäävän pelkkien bonusten toivossa?

**Palkanlisää tulee antaa vain hyvästä suorituksesta - ei automaationa.** Älä totuta henkilöstöä sellaiseen palkitsemismalliin, jossa pientä lisää osataan joka kerta odottaa. Ravistele malleja vuosittain niin, että mittarit pysyvät relevantteina. Näin ihmisillä on myös mahdollisuus vaikuttaa uusiin mittareihin.

**Ajoita bonukset fiksumusti.** Suunnittele palkitsemisjärjestelmä parhaille tyypeille niin, että heillä on aina jotain kivaa kiikarissa lähitulevaisuudessa. Tämä lisää heidän kynnystään lähteä.





# MUUTOS JA KASVUN EDELLYTYKSET



KULTTUURI SYÖ STRATEGIAN  
AAMUPALAKSI.”

# Kulttuurin radikaali muuttaminen

Pienenä yrityksenä on helppo ylläpitää nälkäistä kasvukulttuuria. Kun yritys menestyy ja vakiintuu, uusiutumisen ja rohkean tekemisen ilmapiiriä voi olla vaikea säilyttää, sillä muut asiat nousevat prioriteetiksi. Isoa kasvua ei voi kuitenkaan saavuttaa ilman voimakasta kasvukulttuuria. Vakiintuneessa yrityksessä kulttuurimuutos ei ole helppo, sillä kasvubisneksen ja rohkean kokeilun motivointi tulee tapahtua rinnan perusbisneksen tehokkaan pyörittämisen kanssa. Tämä aiheuttaa helposti ristiriitoja toimintatavoissa, erilaisen tekemisen sekoittumista ja vastakkaisia intressejä.

## CASE

“Yrityksen uusina omistajina meille oli tärkeää rakentaa firma, joka on rohkea, kantaaottava ja kunnianhimoinen. Tuo ideologia oli kuitenkin vieras ja pelottava organisaatiossa, jossa linjat olivat juurtuneet syvään, työtä tehtiin vaisusti ja näkemys tulevaisuudesta oli suppea. Yritimme aluksi löytää yhteisymmärryksen aiemman johtoportaan kanssa, mutta uusi suunta oli heille liian iso muutos. Kun lopulta vaihdoimme johdon, muuttuivat tavat tehdä asioita kertaheitolla. Heti aluksi romutimme raportointikulttuurin ja muutimme uusiin toimintoihin. Johto siirtyi istumaan omista työhuoneistaan keskelle kaikkia muita. Puhuimme koko ajan paljon arvoista, haaveista ja tavoitteista, mutta meni kauan ennen kuin muutos alkoi juurtumaan. Lähijohtamista tarvittiin pitkään, sillä peruutusaskelia vanhaan tapaan tehdä otettiin lähes huomaamatta heti, kun johto ei ollut mukana myötäelä-mässä arkea. Asiat eivät olleet monimutkaisia, mutta niiden sisäistys vei aikaa. Puolen vuoden alkushokin jälkeen jengi oli kuitenkin mukana uudessa tarinassa ja tekee nyt upeaa työtä yhteisten tavoitteiden eteen.” [Anonyymi Kasvuryhmän jäsen](#)



**Valitse taistelusi.** Kaikissa organisaatioissa on ongelmia. Oletko toimitusjohtajana jo päättänyt, mitkä on ne ongelmat, joita siedät? Kun nämä ovat selvillä, voit käyttää energiasi muualle.

**Uusi suunta vaatii vipuvoimaa.** Johtoryhmän enemmistön pitäisi edustaa uuden linjan osaamista ja innostusta. Liian usein muutosta toteuttamaan tuodaan johtoryhmäkokoonpanoon yksi uusi henkilö, vaikka vanhan linjan vetäjien pitäisi olla vähemmistönä. Johtoryhmän arviointityökalut voivat olla hyödyllisiä tarpeellisten henkilömuutosten ymmärtämisessä. Suhdeluvun lisäksi porukka täytyy pitää tarpeeksi pienenä.

**Anna muutokselle tarkoitus.** Jos yrityksen ainut tarkoitus on maksaa veroja ja antaa työpaikkoja, ei kulttuurimuutos jaksa innostaa ketään. Sen sijaan yhteiskuntavastuu ja tärkeisiin ongelmiin tarttuminen luo henkilöstölle tunteen siitä, että he ovat osa jotain merkittävää - ja muutos tekemisessä on tälle luonteva jatkumo. Uskalla luoda iso tarkoitus ja anna henkilökunnan toteuttaa sitä.

**Ravistele rakenteita.** Esimerkiksi uudet toimitilat voivat edesauttaa uusien toimintatapojen omaksumista.

**Laita itsesi likoon.** Uuden suunnan sisäistäminen osaksi päivittäistä tekemistä vie aikansa: ihmiset palaavat helposti vanhoihin toimintamalleihin, kun arkikiireet painavat päälle. Muutos vaatii intensiivistä läsnäoloa, jatkuvaa ohjausta sekä kannanottoja lattiataason kysymyksiin yllättävän pitkään. Jos johtajat eivät ole läsnä ja laita itseään likoon, palaa toiminta nopeasti lähes huomaamatta takaisin vanhoihin uomiinsa.

**Haaveilkaa yhdessä.** Kaukaisten tavoitteiden sanelu mielletään usein ahdistavaksi, mutta haaveista puhuminen innostaa. Puhuminen uudella terminologialla mahdollistaa avoimemman keskustelun ja vie huomion pois mahdottomuuksista mahdollisuuksiin.

**Älä passivoi sanelemalla.** Johtoryhmän pitää itse nähdä tarve kulttuurimuutokselle ja luoda suunnitelma uudelle suunnalle. Omistaja voi antaa tahtotilan, mutta ei voi sanella yksityiskohtaista suunnitelmaa, jos hän ei ole sitä itse toteuttamassa.

**Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin tai ulos.** On kyseessä sitten arvojen toteutuminen tehtaan lattialla tai tavoitteiden ajaminen ylimmässä johdossa, niin viesti on sama: "Tässä on arvot. Jos niihin ei halua sitoutua, niin

kannattaa lähteä." Henkilövaihdokset ovat kalliita, mutta peräpeiliin tuijottajat tulevat paljon kalliimmaksi.

#### **Uudistuminen vaatii tuulettamista.**

Mikään henkilöstökoulutus ei uudista yhtä tehokkaasti, kuin henkilöstön tuulettaminen eli vaihdokset ja roolimuuтокset. On tilannekohtaista, mitä tämä vaatii, mutta ilman sitä eivät muutoksen tuulet puhalla tarpeeksi lujaa.

#### **Käytä kriisiä kulttuurin raviste-**

**luun.** Kriisin hyvä puoli on se, että se pakottaa toimintatapoihin muutoksia. Esimerkiksi kasvukulttuurin luominen voi onnistua kriisin myötä, kun ajattelu, tekeminen ja muutoksen kulmakeroihin kiihtyvät.

**"Kill Lonely Wolves".** Jos omilla säännöllään menestyvä yksilö nousee muutosvastarintaan ja jättäytyy muutoksen ulkopuolelle, reagoi. Muuten organisaatiosi johtaa joku muu.

**Synnytä puheella ja sanoilla "uusi normaali".** On voimallista kuvata tulevaisuutta tarinana. Kun osaat sanoittaa henkilöstölle, asiakkaille ja ympäristölle, millainen yritys on viiden vuoden päästä, siitä tulee vahva tarina ja uusi normaali. Puheella ja sanoilla luodaan tulevaisuutta.

**Miten lähdet luomaan kasvuun tähtäävää organisaatiota?** Kun kello-taajuus päivitetään ja palkkaat uuden kasvun tekijöitä, niin haasteena on olla rakentamatta kuilua eri liiketoimintojen välille. Miten pidät huolen siitä, että uutta, mielenkiintoista rakentavat koetaan organisaation sisällä mahdollisuutena eikä vaarana? Ihmisten energisoiminen yhteisen mission avulla auttaa pitämään huolen siitä, että uutta ja mielenkiintoista rakentavat koetaan organisaation sisällä vaaran sijaan mahdollisuutena.

#### **Arvot tuovat luottamusta eli toimintakapasiteettia.**

Jos yrityksen yhteisissä arvoissa kaiken toiminnan perusteeksi määritellään yrityksen työyhteisön hyvinvointi, on kaikkien helpompi luottaa toisiinsa ja yhteiseen hyvään. Ei tarvitse pohtia, että: "mitäköhän se tarkoitti kun se sanoi tolla tavalla". Arvojen määrittely on tärkeää, mutta niiden noudattamista täytyy myös valvoa. Jos rikkomuksia tapahtuu, on oltava selkeät pelisäännöt reagoimiseen..

## OIVALLUKSET

# Organisaatiouudistus

Harva yritys selviää isoista muutoksista ja rankoista ajanjaksoista ilman organisaatiouudistusta. Näiden ytimessä on työn uudelleenjärjestely ja usein myös irtisanomiset. Vaikeassa paikassa vahva visio, suora kommunikointi, selkeä suunnitelma ja reilut käytännöt helpottavat tilannetta, mutta myös paksua nahkaa tarvitaan. Pahinta, mitä voit tehdä, on viivytellä välttämättömiä päätöksiä. Se ei ole reilua kenellekään ja vain pahentaa tilannetta.

## CASE

“YT-neuvottelut vedettiin minimiajalla - välttämättömyyden lykkääminen ei olisi palvellut ketään ja asiat olisivat vaikeutuneet entisestään. Muutokselle oli selkeä tarve, mutta meillä ei ollut syytä lähteä syyllistämään aiempaa johtoa tai toimintatapoja. Sen sijaan keskityimme puhumaan siitä, että aikakausien vaihtuminen on normaalia vaihtelua. Ne ihmiset, jotka joutuivat lähtemään, olivat lähinnä katkeria siitä, että tilanteen oli annettu mennä alamaakeä liian pitkään. Taloon jääville ihmisille korostimme sitä, että kaikkien kohdalla oli tehty selkeä valinta ottaa nimenomaan heidät mukaan tiimiin, ja että he olivat todella arvokkaita. Emme halunneet kenellekään tunnetta, että jaossa olisi ollut jämäpaikkoja.” [Anonyymi Kasvuryhmän jäsen](#)



## OIVALLUKSET

**Tee selkeä toimintasuunnitelma.** Aseta muutokselle napakka aikataulu ja selkeä maali. Hoida ikävät asiat kerralla kuntoon.

**Älä syyllistä.** Muutokselle on tärkeä saada uskottava momentti, mutta aiempaa johtoa tai toimintatapoja ei kannata syyllistää. On tarpeetonta vastakkainasettelua katsoa taaksepäin. Voit korostaa, että aikakausien vaihtuminen on normaalia.

**Kerro, että valitset heidät.** Jos muutoksiin liittyy henkilöstövaihdoksia tai irtisanomisia, korosta taloon jääville sitä, että heidät haluttiin ehdottomasti pitää tiimissä - jokainen on valittu henkilökohtaisesti.

**Tee kipeät liikkeet heti.** Usein johto tietää mitä pitäisi tehdä, mutta muutos on kivulias ja siihen liittyy riskejä. Yleensä asiat kuitenkin muuttuvat ajan kanssa vaikeammiksi. Ongelmat vain pahenevat muhiessa.

**Varo viestien suodattumista.** Pystytä viestintäkanavat jo ennen ison muutoksen aloittamista. Pidä huolta, että mukana on suoraa viestintää johdosta, jolloin viesti ei suodatu ja muutu välikäsien kautta kulkiessa. Perusta viikoittainen toimitusjohtajan videoblogi tai jää päivityksiä sisäisessä sosiaalisessa mediassa.

**Asiat ovat usein sitä, miltä ne näyttävät.** Huonojen suoritusten takana voi olla monia tilanteita, mutta monesti huono suoriutuminen myös kertoo puhtaasti motivaation, osaamisen tai kiinnostuksen puutteesta. Negatiivisuus tai alisuoriutuminen ovat tiimille raskaita kantaa, joten tee tarvittavat päätökset viivyttelämättä.

# Kasvustrategian jalkautus



ISO MUUTOS VAATII VANKKUMATTOMAN OMISTAJIEN JA HALLITUKSEN TUEN, SILLÄ MUUTOSVASTARINTAA ON AINA JA KAHDEN RINTAMAN TAISTELU EI ONNISTU. TOIMITUSJOHTAJAN JA HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJAN TULEE OLLA TIUKKA TIIMI, JOSSA ISOISTA LINJOISTA OLLAAN YHTÄ MIELTÄ, VAIKKAKIN SITTEN TOTEUTUSTAPA JÄÄ TOIMITUSJOHTAJALLE.”

Timo Helosuo, Kolster

Henkilöstön pitää tietää, mihin kasvupaukkuja laitetaan silloinkin, kun he eivät ole itse kaikessa mukana. Panosta viestintään, koulutuksiin, yhteisiin valmennustilaisuuksiin, näyttöihin, onnistumistarinoiden jakoon - ja moneen muuhun. Käytä visualisointia, työympäristöön (esim. kahvihuoneeseen) upotettuja viestejä ja visuaalisia, reaaliaikaisia viestejä raportoidaksesi edistyksestä myös heille. Kuuleminen ei ole sama asia kun kuunteleminen, ja kuunteleminen on eri asia kun sisäistäminen. Siksi muutosviestintä vaatii uskottavan momentin ja selkeän suunnitelman lisäksi toistoa, toistoa ja toistoa.



**Valitkaa painopiste.** Kun strategian painopiste valitaan, olkaa varmoja siitä, että valittu teema koskettaa kaikkia ja estää organisaation siiloutumista.

**Kristalliso haluttu muutos.** Konkretisoi ja yksinkertaista nykytilan ja tahtotilan väliset erot kaikille heti alusta alkaen. Tämä vie aikaa, mutta se kannattaa.

**Toista. Toista. Toista.** 50 hengen yrityksessä on helppo pitää ihmiset lähelläsi ja strategia kaikkien työssä läsnä. Tämä ei enää onnistu, kun teitä on 250. Vaikka strategia ei muuttuisikaan, sitä pitää toistaa, toistaa ja toistaa ääneen joka yhteydessä, jotta se ei huku arkeen.

**Ideat pitää saada toteutukseen.** Tunnista ”early adaptorit”. On helppo puhua innovaatioista ja kerätä ideoita, mutta toteutus ratkaisee. Hyödynnä niitä henkilöitä, jotka puskevat muutosta eteenpäin ensimmäisenä.

**Myönnä oikeat ongelmat.** Tiedät jo, mitä pitäisi tehdä. Todelliset ongelmasi ovat ne, joihin puuttumista olet vältellyt.

**Tee muutoksen pelikirja.** Isoissa muutoksissa kannattaa valita pieni ydintiimi, johon voi kuulua esimerkiksi tj, talousjohtaja, hpj ja omistaja. Tällä tiimillä voi olla oma pelikirja, jonka avulla johdetaan toimintaa kunnes muutos on saatu vietyä läpi. Tilapäinen pelikirja on tarkoitus tehdä tarpeettomaksi. Se voi kuitenkin olla erittäin tärkeä tapa varmistaa, että organisaatio pysyy pinnalla ja kriittisistä avainhenkilöistä saadaan pidettyä kiinni muutoksessa.

**Luo pohja luottamukselle.** Anna uusille tekijöille tilaa kasvaa, riittävästi huomiota, näkyvä tukeksi epäonnistumisten hetkillä ja kiinnostuksesi heidän henkilökohtaiseen kehitykseensä.

**Onni valuu alaspäin.** Bisnespsykologien käyttö muutoksen eteenpäin viemisessä voi vaikuttaa erittäin myönteisesti koko organisaatioon. Onnelliset työntekijät parantavat tulosta arvaamattomilla ja laaja-alaisilla tavoilla. Tämän työkalun hyödyntämiseen liittyy kuitenkin vahvoja ennakkoluuloja, joiden rikkominen edellyttää esimerkiksi johtamista.

## OIVALLUKSET

# Disruptio

Maailma ympärillämme muuttuu yhä nopeammin, ja yhä useampi toimiala elää pysyvän disruption aikakautta. Aidosti globaalit markkinat, digitalisaatio, robotisaatio, tekoäly ja kysynnän megatrendit ravistelevat markkinoita laajasti. Disruptio voi olla paitsi kriisi, myös valtava mahdollisuus, jos valmiudet uudistumiseen ovat olemassa.



ÄLÄ KUVITTELEKAAN, ETTEI DIGITALISAATIO JA TOIMIALAN DISRUPTIO KOSKE JUURI SINUA. UUSIUDU JA MIETI: MISTÄ SINUN TOIMIALASI UBER TULEE? DISRUPTOI OMA LIIKETOIMINTASI ITSE ENNEN KUIN JOKU MUU TEKEE SEN!” [Klaus Kuhanen, JCDecaux](#)



## OIVALLUKSET

### CASE HYDROLINE

“Lähdimme miettimään, miten voisimme luoda poikkeuksellista asiakasarvoa. Perinteisesti hydraulikkamme on palvellut loppuasiakasta päämiehemme koneen kautta. Lähdimme lisäämään älyä hydraulikkaan niin, että pystyisimme tekemään loikan perinteisestä valmistavasta alihankkijasta palveluliiketoimintaan ja suoraan loppuasiakkaan lisäarvoon kiinni. Nyt pystymme ratkaisullamme ensimmäisenä maailmassa ennakkoimaan työmaakoneen hydraulikkasyntereiden huoltotarpeen: kone ei enää seiso ja maksa rahaa, vaan se osataan huoltaa ajoissa. Olemme onnistuneet luomaan aidosti uutta arvoa uskaltamalla lähteä tekemään hyvinkin kunnianhimoista kasvuprojektia, vaikka perinteisellä toimialalla onkin haastavaa muuttaa toimintatapaa ja liiketoimintalogiikkaa.” [Mikko Laakkonen](#)

**Muutoshalu ratkaisee.** Liiketoimintamallimuutoksessa tarvittavan kommunikoinnin ja keskustelujen määrä on moninkertainen siitä, mitä ensin ajattelit. Älä arvioi muutosvastarintaa, sillä se saattaa johtaa todella ikäviin prosesseihin. Anna innokkaille mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa muutosta.

**Räjäytä IT-osastosi huomenna.** Erillinen IT-osasto on mennyt maailmaa. Digitalisaation suurin juju on siinä, miten se ravistelee liiketoiminnan ydintä ja ymmärrys miten se jalkautetaan liiketoimintaan.

**Olethan jo somessa?** Jopa koneteollisuudessa sosiaalisen median kautta tulee jo isoakin kauppia. Yhä useampi miljoonakauppa syntyy jonkun nähtyä LinkedIn -päivityksen tai YouTube -videon. Päättökentekijä isoissakin kaupoissa voi olla sinua 20 vuotta nuorempi.

**Älä kuuntele asiakasta.** Kuuntelemalla asiakasta ei aina saa innovatiivisempia ratkaisuja. Kun Apple poisti analogisen kuulokeliitännän, suurin osa asiakkaista raivosi ja piti tätä turhana rahastuskikkana. Apple kuitenkin luottaa muiden tulevan perässä, sillä digitaalinen liitäntä on parempi teknologisesti ja käyttökokemukseltaan.

**Älä pakita!** Ilman johdon vahvaa sitoutumista muutos pysähtyy varmasti. Digitalisaation vaatima muutos on vaikeaa, ja monet ihmiset kaipaavat takaisin vanhaan rauhallisempaan rytmiin. Tuota rauhallista rytmiä ei välttämättä koskaan tule, vaan pysyvä tilana on jatkuva muutos. Digitalisaatio ei ole projekti.

**Älä käytä myyntiä innovointiin.** Ota käyttöön palvelumuotoiluhaastattelut, joissa myyntiagendan sijaan perehdyt ainoastaan asiakkaan mielipiteisiin ja ajattelumaailmaan. Asiakkaat suhtautuvat tällaiseen myönteisesti ja vastaavat avoimemmin kuin myynnille.

**Uusiudu - uudestaan ja uudestaan!** Kaikki jollain tavalla teknologiaan sidottu liiketoiminta disruptoidaan jossain vaiheessa. Siksi on tärkeä disruptoida itseään, vaikka se on erittäin vaikeaa.

# KOVAN KASVUN HALLINTA

# Kulttuurin säilytys kovassa kasvussa

Kulttuuri on yrityksen DNA. Pienessä firmassa itseohjautuvuus, ketteryys, energisyys ja kokeilukulttuuri tekevät menestyksen alun. Tämän kulttuurin pitää kuitenkin skaalautua kovassakin kasvussa. Kun uusia tekijöitä eri taustoista liittyy tiimiin kiihtyvällä sykkeellä, on kriittistä varmistaa, että mitään olennaista yrityksen DNA:sta ei muutoksessa katoa.

## CASE NIXU

“En aluksi uskonut, että kulttuuria tarvitsisi mitenkään dokumentoida, ja luoda pronssilaattoja seinälle pölyttymään. Yrityksen kasvaessa huomasimme kuitenkin, että kulttuurin vahvistaminen ja säilyttäminen on yksi avainasioista, koska uusia ihmisiä liittyy jatkuvasti porukkaan. Päätimme tehdä läpileikkauksen arvoista yhdessä koko henkilöstön kanssa. Tuloksena ei ole pronssilaattoja, vaan yhdessä sovittu ja todellinen toimintatapa, joka ei enää ole riippuvainen siitä, että johtoryhmämme puhuu näistä asioista.”

Petri Kairinen



## OIVALLUKSET

**Panosta.** Kun pieni firma kasvaa isoksi, kulttuurista voidaan pitää kiinni vain, jos johdossa panostetaan siihen rohkeasti. Tärkeintä on pitää kiinni läpinäkyvyydestä, luottamuksesta, itseohjautuvuudesta ja selkeästä vastuunjaosta.

**Älä anna arvojen unohtua.** Arvojen olemassaolo ja säilyminen ei voi perustua pelkästään toimitusjohtajan kommunikointiin. Nosta yrityksen kulttuuri ja arvot esiin keräämällä ne henkilöstöltä ja konkreettisesti toimalla ne päätösten ja tekojen kautta. Dokumentoi arvot sekä toiminnan periaatteet, ja käy näistä jatkuvaa keskustelua. Palkitse niitä, jotka toteuttavat arvoja työssään.

**Ota managerin hattu päästä - nyt olet johtaja.** Manageri käyttää aikansa arjen pyörittämiseen. Siihen voi helposti käyttää 16h päivässä, jolloin kukaan ehdi olla johtaja. Käytä sen sijaan aikasi muutoksen mahdollistamiseen ja suunnan näyttämiseen.

**Nopeuta kellotaajuutta.** Kun yritys liikkuu ja kasvaa nopeasti, sormien pitää olla pulssilla. Tämä tarkoittaa reaaliaikaista läpinäkyvyyttä koko organisaatiossa, missä apuna toimivat esim. ma-aamuiset napakat tilannekatsauspuhelut, sekä meilit, twiitit ja blogit koko henkilöstölle.

**Valitse maraton, älä sprinttiä.** Ylläpidä kestäväää työkulttuuria lähtemällä itse ajoissa kotiin, niin muutkin lähtevät. Jos sprinttitahtia pitää liian pitkään yllä, jää koko maraton juoksematta. Muista siis muu elämä - ole iloinen ja energinen kaikissa kohtaamisissa, niin se tarttuu koko porukkaan.



## OIVALLUKSET



**Kannusta päätöksentekoon.** Montako päätöstä teet päivässä? Tee töitä tämän luvun puolittamiseksi. Kasvaessa päätöksenteon pitää siirtyä muille. Pyydä aktiivisesti muita päättämään budjettiehdotukset, myyntistrategiat, rohkeat lupaukset ja henkilöstövalinnat. Palkitse kerran viikossa viikon paras päätös, jonka joku muu kuin sinä on tehnyt.

**Vaadi suunnitelmaa seuraajalle.** Vaadi jokaiselta johtajalta suunnitelmaa seuraajansa valmisteluun. Hän tietää joka tapauksessa parhaiten mitä taitoja, osaamista ja profiilia siihen tarvitaan.

**Visioikaa johtoryhmässä tulevaisuuden organisaatio.** Tämä pakottaa kaikki pohtimaan vastuiden jakamista ja roolin muuttumista kasvun eri vaiheissa. Visioon sisältyy myös johdon ajankäyttö ja fokus.

**Käytä testejä.** Ottakaa käytännöksi teettää hyväksi todettu ja neutraali johtajatesti osaamisen validoimiseksi.

## Johtamisen skaalaaminen

Organisaation rakenteet on parhaimmillaan suunniteltu hyväksi alustaksi kasvulle sen sijaan, että ne olisivat syntyneet kasvun seurauksena. Mahdollista siis tehokas päätöksenteko, nopeasti omistajuutta ottavat avainhenkilöt sekä rakenteissa oleva kasvuvuara, jotta pullonkauluja kasvulle ei pääse syntymään.

### CASE MANAGEMENT EVENTS

"Kova kasvu johtaa helposti siihen, että johtamisesta ja päätöksenteosta tulee pullonkaula. Vaadimme nykyään jokaiselta jatkuvaa seuraajasuunnittelua - ajatus kakkoshenkilöstä pitää koko ajan olla olemassa ja uusiin saappaisiin hyppääminen vauhdittuu, suunnitelma jatkosta on tehty hyvissä ajoin. Tähän päälle täytyy muistaa myös se, että jokaisen johdossa on haluttava ja pystytävä jakamaan vastuuta päätöksenteosta - ja siten valmentaa seuraajiaan tuleviin tehtäviin." **Jenni Tolonen**



VASTUITAAN SYVENTÄVÄN HENKILÖN PITÄÄ VOIDA OLLA MUKANA MÄÄRITTELEMÄSSÄ KOLLEGANSA TOIMENKUVAA JA SKILLSETTIÄ, SILLÄ HÄN TIETÄÄ PARHAITEN MISSÄ OMAT VAHVUUDET JA TOISAALTA HEIKKOUEDET OVAT OLLEET." **Timo Keski-Kasari, Juustoportti**

# Kasvukivut

Kasvu tuo tullessaan myös vaikeita asioita. Monesti yrityksen avainhenkilöiden vastuut kasvavat liian suuriksi. Joskus nykyistä liiketoimintaa joutuu syömään uusilla tuotteilla. Toisinaan uusi fokus pakottaa luopumaan kannattavasta bisneksestä vain siksi, että se ei tue ydinliiketoimintaa, on muutos tuskallista. Kaikkea ei kuitenkaan voi tehdä, ja vauhdin kasvaessa priorisointi on välttämätöntä.

## CASE BENEQ

”Olemme aina olleet vahvoja teknologiatarjonnassa, jota on mahdollista hyödyntää laajasti eri sovelluksissa. Tästä on seurannut, että me olemme tukahduttaneet itsemme liian moneen hankkeeseen. Tajusimme, että todellinen kova kasvu tulee vasta, kun uskallamme valikoida ja olla tekemättä osaa projekteista.”

Sampo Ahonen



ENSIKSI LAATU, SITTEN MÄÄRÄ. SKAALAUTUESSA PITÄÄ ENSIN VARMISTAA, ETTÄ ORGANISAATIOSSA ON LAATU KUNNOSSA ELI IHMISET TEKEVÄT, TOTEUTTAVAT OIKEITA ASIOITA JA SITÄ MITÄ ODOTETAAN. SITTEN VASTA KANNATTAA MIETTIÄ ONKO RESURSOINNIN KOKO OIKEA.”

Thomas Luther, Sataservice



# OIVALLUKSET

**Priorisoi selkeästi.** Tee itsellesi selväksi, mitä ilman ette menesty. Sitten erittele asiat, joiden pitää toimia pärjätäkseen. Nice-to-have -asioita on paljon, mutta kaikkea ette voi tehdä.

**Sammuta moottoreita.** Johda yritystä kokonaisuutena, jossa on useita moottoreita. Ole valmis sammuttamaan ne moottorit, jotka eivät toimi kokonaisuudessa.

**Uskalla luopua kannattavastakin liiketoiminnasta, joka vie liikaa fokusta ydintekemiseltä.**

Luopuminen voi olla kivuliasta, mutta joskus se on edellytys suuren kasvun mahdollistamiseksi ydinliiketoiminnassa. Todelliset kasvun sankarit mieltivät kaikkia yksityiskohtia kokonaisuuden kannalta: Jos iso kauppa vaatii yksilöllistä räätälöintiä, se hidastaa skaalautuvan bisneksen kehittämistä. Jos liiketoimintamalli ja hinnoittelu ovat monimutkaisia, ne tuottavat hidastavia kerrannaisvaikutuksia tekemiseen.

**Kasvun eri vaiheille eri vetäjät.** Sitä mukaa kun firma kasvaa, pitää myös johtajien profiilin vaihtua. Osa ihmisistä hallitsee yrityksen käynnistämisen, toiset skaalauksen. Vaatii hyvin eri asioita johtaa 50 hengen kuin 250 hengen organisaatiota, joten vetäjien vaihtaminen on luonnollista.

**Älä tee kompromisseja.** Lupaavakin kasvu saadaan epäonnistumaan, jos sitä tehdessä lipsutaan tiimin, tekemisen ja strategian laadusta. Kasvulle pitää varata resursseja, energiaa ja aikaa - muuten se ei tule onnistumaan.

**Varo vauhtisokeutta.** Kun bisnes kasvaa, tärkeät hälytysmerkit menevät helposti ohi. Määrittele KPI:t seuraamaan mahdollisia muutoksia liiketoiminnassa.

# KANSAINVÄLISTYMINEN

# Uusien markkinoiden haasteet

Suomen kotimarkkinat ovat pienet. Merkittävät kasvumahdollisuudet ovat maailmanluokan tekemisessä, joka kelpaa vientiin. Kansainvälistyminen on kuitenkin murroskohta, jossa on mahdollisuus sekä isoihin onnistumisiin että isoihin epäonnistumisiin. Jokainen markkina on erilainen. Nyrkkisäännöksi kuitenkin kelpaa: mitä kauemmaksi kotoa menet, sitä isompia ovat yllätykset. Uusia aluevaltauksia suunnitellessa kannattaa käydä keskustelua itseään kokeneempien kanssa. Heillä on monesti hyvin konkreettisia neuvoja ongelmien välttämiseksi.

## CASE SARLIN

“Ranskan myyntiyhtiöön palkkasimme kerralla kolme henkilöä. Se voi tuntua rohkealta ratkaisulta pienelle yritykselle. Se oli kuitenkin todella hyvä ratkaisu. Pienen on parempi mennä harvemmalle markkinalle, mutta kunnan panostuksella” [Fredrik Wikström](#)



OPTIMISTISUUS JOHTAA ONGELMIIN,  
JA TUNTOSARVIEN PUUTE ONGELMIEN  
KOHDALLA VOI PILATA KAIKEN.”



## OIVALLUKSET

**Yliresursoi törkeästi.** Uusi markkina ja myyntilogiikka vaatii aina enemmän resursseja kuin uskoisi. Homma pysyy hanskassa, jos vastuut maassa ovat selkeät ja työhön on varattu riittävästi resursseja.

**Käytä taktista pelisilmää.** Tietyillä kaukomarkkinoilla lahjukset ja moraaliton toiminta ovat arkipäivää. Tähän ei pidä lähteä mukaan, mutta bisnes vaatii vipuvoimaa vaikeisiin paikkoihin. Rakenna verkosto vaikutusvaltaisia ja arvostettuja nimiä, jotka voivat auttaa poistamaan esteitä tieltä vaikeissa paikoissa.

**Älä ole optimisti.** Uusi kaukomarkkina ei ole samanlainen kuin kokemuksesi Euroopassa. Optimistisuus johtaa ongelmiin, ja tuntosarvien puute ongelmien kohdalla voi pilata kaiken. Pysy päivittäin yhteydessä uusien markkinoiden tapahtumien kanssa. Verkostoidu ihmisten kanssa, jotka ovat käyneet läpi samat haasteet.

**Keskisuuren yrityksen pitää näyttää suurelta, että saa ovet auki.** Näytä kokoasi isommalta. Kansainvälisillä markkinoilla keskisuuren pitää näyttää suurelta saadakseen ovet auki. Valehdella ei kannata, mutta rimaa tulee nostaa kaikessa tekemisessä - verkkosivuista lähtien.

**Ole luova etsiessäsi yhteistyömahdollisuuksia uusilta markkinoilta.** Sopivia kumppaneita voi löytyä myös muilta toimialoilta: esimerkiksi samanlaista teknologiaa hyödyntävä yritys voi tuoda merkittävää kilpailuetua avaamalla ovia paikallisille päätöstentekijöille ja toimia sparrauskumppanina sille, miten toimitaan uudessa markkinassa. Parhaimmillaan synergioita voi löytyä myös yhteisistä tiloista, resursseista ja investoinneista, vaikka toimittaisiin täysin eri aloilla.

## OIVALLUKSET

**Tuttu ja turvallinen...** Kotikonttorilta ponnistava on valmiiksi tuttu ja pienempi riski, sillä hän tietää jo yrityksen strategian, arvot ja tavoitteet. Siirrot kotikonttorilta voivat motivoida henkilöstöä, ja siirtyville ne ovat kasvatavia ja sitouttavia.

**...vai uusi superstara.** Jokainen markkina on omanlaisensa säännöiltään, kulttuuriltaan ja tavoiltaan. Paikallisen liikkuminen verkostoissa on helpompaa, ja voi tuoda aivan uudenlaista kyvykkyyttä yhtiöön.

**Myyntipäälliköstä ei tingitä.** Myyntipäällikön täytyy olla paikallinen, muuten myynnin starttaaminen kestää liian kauan. Myynnin vetäjän pysyvyys on myös ensiarvoisen tärkeää: mikään ei ärsytä asiakasta enemmän kuin usein vaihtuva yhteyshenkilö. Myös tämä tukee paikallisuuden suosimista.

**Siirto on kova paikka.** Valitse henkilö, joka pärjää. Paras Suomessa ei välttämättä ole paras ulkomailla, eikä ketään kannata lähteä vain testaamaan. Uuden startti vaatii yrittäjämäistä asennetta, eli omapäistä ja rämäpäistä tapaa saada asioita aikaiseksi.

**Perhe ensin.** Varmista, että ulkomaan komennuksella olevan perhettä tuetaan. Komennuksella on vaikea viihdyä, jos puoliso ja lapset eivät viihdy. Tunnista potentiaaliset ongelmat ajoissa, ja tarjoa puolisolalle esimerkiksi kielikoulutusta, sopeutumisapua ja työmahdollisuuksia.

**Pysyää tiiminä.** Kotikonttorilla pitää muistaa omistajuus komennuksella olevista. Mahdolliset puheet, joissa tulee esille "mitä ne siellä tekee", pitää muuttaa "me"-muotoon.

## Sisäinen siirto vai paikallinen rekry

On tilannekohtaista onko parempi tehdä sisäinen siirto vai paikallinen rekry palkatessa lisää ihmisiä uuteen markkinaan. Peukalosääntönä on se, että mitä lähempänä asiakasta ollaan, sitä vaikeampi ulkopuolisen on luovia uudessa ympäristössä. Toisaalta sisäinen siirto on monesti lähtökohta sille, että yhtiön strategia, arvot ja tavoitteet ovat läsnä tekemisessä.

### CASE MANAGEMENT EVENTS

"Kansainvälistyessä on tärkeää pystyä irrottamaan kokeneita ja kestäviä tyyppejä etulinjaan. Heidän tehtävänsä on käynnistysvaiheessa juurruttaa paikallinen tiimi, jolla on yrittäjähenkkinen ydin, ja jonka turnauskestävyys pitää momentumin yllä alun kasvukipujen yli." [Jenni Tolonen](#)



MIKÄÄN EI ÄRSYTÄ ASIAKASTA ENEMMÄN KUIN USEIN VAIHTUVA YHTEYSHENKILÖ."



# Maajohtajan palkkaaminen

Maajohtajan rekrytointi on kriittinen osa onnistumista. On tärkeää hyödyntää sekä omista että muiden verkostoista löytyvät nimet ja suosittelijat, sillä hakuammuntaan ei ole varaa.



## OIVALLUKSET

**Älä pelkää myyjää.** Myynnillisuus on ehdoton kriteeri - etenkin suomalaisyrityksissä, joissa myynnillisuus on usein puutteellista.

**Käytä osaavaa headhunteria.** Pidä huoli, että hän tietää alan ja paikalliset toimijat. Älä missään tapauksessa ota halvinta.

**Kysele muilta.** Lähesty markkinan TOP10 asiakkaita, ja selvitä heidän kauttaan, ketkä ovat alalla noteerattuja tyyppejä.

**Tähtää kakkostyyppeihin.** Jos rekrytoit kilpailijalta, asiakkaalta tai toimittajalta, tähtää ns. "kakkosmiehiin". Heillä on usein halua näyttää kyntensä tosivastuussa.

**Sitouta jyrkällä tulospalkkauksella tai osakkuudella.** Esimerkiksi kuuden vuoden aikajakso, jossa omistajuus voi kasvaa, karkottaa "kaikki minulle heti"-tyyppiset henkilöt.

### CASE

"Olemme kantapään kautta oppineet, että parempi odottaa pidempään ja löytää henkilö, jonka kanssa palaset loksahtavat kohdalleen. On myös hyvä olla läsnä uuden henkilön aloittaessa, ettei yllätyksiä tule. Jouduimme vuoden kipuilun jälkeen heräämään tilanteeseen, jossa tarinaa olikin kaunisteltu maajohtajan puolesta." [Anonyymi Kasvuryhmän jäsen](#)

KASVUVIVUT

# Rahoitus

Monipuoliset rahoituksen lähteet parantavat oman pääoman tuottoa ja mahdollistavat nopeamman kasvun investointien kautta. Rahoitusrakenne kannattaa suunnitella erityisesti murrosvaiheissa, kuten investointien tai yritysjärjestelyiden yhteydessä. Rahoitusmarkkinan kehittyessä jatkuvasti tulee saataville uusia ja erilaisia rahoitusinstrumentteja. Yhä useampi yhtiö löytää markkinaehtoista rahoitusta esimerkiksi listautumalla tai bondimarkkinoilta perinteisen pankkirahoituksen sijaan tai rinnalle. [EVLI](#)

**Investoi velan ja käyttökatteen ehdoilla.** Ota velkaa niin, että sen määrä on alle kolme kertaa yrityksen käyttökate. Tämä peukalosääntö on tarkoitettu vaihtelevalle ja suhdanneherkälle alalle. Vakaamassa liiketoiminnassa velan suhdeluku voi olla isompikin. Monipuolisella rahoitusratkaisulla et menetä hallintaa yrityksestä ja saat paremman tuoton omalle pääomalle - eikä kasvu jää tekemättä!

**Laita tase töihin.** Hyödynnä käytettävissä oleva raha liiketoiminnan tekemiseen! Pankkilainan lyhentäminen ei ole itseisarvo, jos voit takapainotteisella lyhennyksellä saada rahan töihin paremmalla tuotolla kuin mitä pankki haluaa. Jätä esimerkiksi käyttöpääoman määrä minimiin ja pois taseesta neuvottelemalla asiakkaiden ja toimittajien toimitus- ja ennakkomaksuehtoja.

**Hienosäädä rakennetta koko ajan.** Rahoittaja on yksi tärkeä tavarantoimittaja ja hyvä kilpailuedun lähde. Älä jää harvan toimittajan varaan. Optimoi rahoitusrakennetta säännöllisesti vastaamaan tulevaisuuden liiketoimintasuunnitelmaa, aivan kuten optimoit toimitusketjua tai varastoja.

**Varmista muokattavuus.** Rahoitusta muokatessa harkitse hinnan lisäksi joustoa, ehtoja ja uudelleenrahoitettavuutta. Tilanteet muuttuvat, etkä halua jäädä jumiin jämähtäneen rahoitusrakenteen kanssa.

**Hanki sateenvarjo kun ei vielä sada.** Rahoitusprosessit ovat lähtökohtaisesti pitkiä, ja uusien rahoituskanavien avaamisessa voit joutua epäedulliseen asemaan, jos olet liikkeellä ensikertalaisena vasta kun rahaa oikeasti tarvitaan.



**Älä pelkää eri kanavia.** Esimerkiksi hybridilaina voi tuntua kalliilta, mutta erilaisen tase- ja tuloslaskelmakäsittelyn ansiosta pieni määrä hybridirahoitusta voi alentaa koko muuta rahoituskustannusta, sillä se vaikuttaa käyttökatteen ja velan suhdeluukuun.

**Älä kysy rahoittajalta.** Muodosta itse hallituksen ja talousjohtajan näkemys haluamastasi rahoitusrakenneesta asiantuntijan avulla - älä kysy rahoittajalta, sillä myyjän intressissä on aina myydä.

**Kerro oikea tarina.** Sopeuta kasvutarinasi haluamiesi rahoittajien riskinottohalukkuuteen: jos rahoittajalle esitetään vain optimistisin ja kunnianhimoisin kasvutarina, tulee rahan hinta ja ehdot olemaan sen mukaiset! Tee siis erillinen "Bank case", joka kuvaa realistisen skenaarion.



## CASE TEKNOS

“Yrityskaupan tekeminen on pitkälinen ja työläs prosessi, jossa pitää joka hetki pystyä arvioimaan tilannetta kylmän viileästi. Kävelimme kuukausien prosessin jälkeen viimeisenä iltana pitkän väännön jälkeen ovesta ulos. Vaikka tiimini olikin aika järkyttynyt, se oli ainoa vaihtoehto. Sillä kertaa myyjä taipui, mutta tuossa tilanteessa tapaus pitää olla valmis myös jättämään pöydälle - aivan viime metreilläkin.” **Paula Salastie**



## OIVALLUKSET

**Selvitä totuus.** Tutki ostettava yritys huolellisesti ilman hoppuilua - pyydä vaikka vielä lisääikaakin. Selvitä todellinen syy siihen, miksi myyjä on myymässä, sillä kerrottu tarina on aina peitetarina. Käytä myyjän mahdollinen vetkuttelu ostettavan yrityksen tutkimiseen. Pysy asetetussa strategiassa, äläkä hyväksy tähän poikkeuksia.

**Älä ihastu.** Älä ihastu kohteeseen, koska ihastuneena saatat sulkea silmäsi tosiasioilta. Vaihda kohdetta tutkivaa porukkaa prosessin aikana, jotta heidän eivät ihastu.

**Älä ole optimisti.** Myyntitilanteeseen tarvitaan päättökentekijäksi “inhorealinen skitsofreenikko” tasapainottamaan optimisteja. Pidä asenne neutraalina ja molemmat vaihtoehdot pöydällä loppuun asti.

**Anna epävarmuustekijöille hintalappu.** Hintaan vaikuttavat monet vaikeasti selvitettävät seikat, joita pitää yrittää arvioida neutraalisti. Asiakassuhteiden pysyvyys on vaikea selvittää, eikä myyjän antamia takeita tule uskoa. Myös mainetta on vaikea selvittää. Kilpailijoilla on taatut suhteet ja pitkät tarinat, jotka sinä saatat menettää kaupan myötä. Kaikelle tälle epävarmuudelle pitää miettiä hintalappua.

**Älä maksa potentiaalista.** Älä maksa siitä, minkälaiseksi voit ostettavan yrityksen tehdä, vaan arvioi tiukasti nykytilaa. Yrityksissä maksetaan lähes

# Yrityskaupat

Yrityskaupan ajurina saattaa olla esimerkiksi pääsy uusille markkinoille tai uuden osaamisen ja resurssien hankinta. Yhdistymisen etuna voi olla myös välittömät synergiaedut tai skaalautuva kasvu eli suuruuden ekonomian saavuttaminen. Kaupan keskeisenä tarkoituksena tulisi aina olla yhtiön strategian toteutumisen nopeuttaminen. Yrityskaupan teko on usein yhtiön kehityskaavassa herkkä vaihe. Se vaatii onnistuakseen ainakin hyvää suunnittelua, valmistelua, resursointia ja päättäväisyyttä. **EVLI**

aina liikaa. Tutki, tutki ja tutki kohdeyritystä, jotta ymmärrät mahdollisimman hyvin mitä ostat ja mistä maksat.

**Pidä fokus.** Kun ostat uutta yritystä, aukeaa eteesi paljon mahdollisuuksia. Tässä on helppo menettää fokus. Jos teet vähän kaikkea, et tee paljon mitään.

**Osta ihmiset.** Kun ostat yrityksen, ostat ihmiset. Jos he eivät sulahda kulttuuriinne hyvin, tulee jokaisesta asiasta ongelma, ja joudut kamppailemaan heidän kanssaan pitkään.



YRITYKSOSTO EI SAA KOSKAAN OLLA KUNNIKASYMYS.”

**KASVURYHMÄ 2017** paino: **KIRIPRINTTI** ulkoasu: **SUSA LAINE**

**VARMA**

**EVLI**

 **Teknologiateollisuus**

**Tekes**

  
KASVURYHMÄ