



Veijo Komulainen

Läpi kasvun lasikaton

miljoonasta kymmenen,
kymmenestä sata

GORDIONPRO

**Läpi kasvun lasikaton
miljoonasta kymmenen, kymmenestä sata**

Kiitokset

”Life is a journey, not a destination.” Tämä kirja on ollut minulle hyvä ja mielenkiintoinen, elettyä elämää täydentävä oppimismatka. Kiinnostavan aiheen lisäksi omaa matkaani on leimannut monet hyvät keskustelut ja uudet avaukset suomalaisen yrityselämän tekijöiden ja näkijöiden kanssa, ihmisten, jotka joka päivä kokevat tämän kirjan sivujen teemoja. Paperille tuli sitten omien kokemusten lisäksi monen kanssamatkaajan kokemukset, ajatukset ja yhteiset pohdinnat. Viisautta ja oppia löytyi lisäksi monesta kirjallisesta ja verkko-lähteestä, jotka vahvistivat ja validoivat entuudestaan olemassa olleita näkemyksiä.

Kiitän aktiivisparrauksesta, tuesta ja haastamisesta Timo Saalastia, Juhani Vanhalaa, Panu Luukkaa ja Reijo Kaikkosta joiden kaikkien monipuoliset kokemukset ja näkemykset ovat rikastuttaneet tätä kirjaa. Haastattelujen ja keskustelujen kautta kokemuksiaan ovat jakaneet ja tukeaan tarjonneet Anita Aalto, Jussi Aho, Johan Blomqvist, Riina Hellström, Kalevi Holopainen, Hannu Isohaaro, Anna Hyvönen, Tero J. Kauppinen, Marko Kesti, Esko Kilpi, Tuula Komulainen, Mikko Kosonen, Matti Markula, Heikki Niemi, Vesa Nissinen, Annukka Oiva-Kess, Bruce Oreck, Reino Pekkala, Esa Saarinen, Keith Silverang, Tuomas Syrjänen, Kari Tahvanainen, Niina Varjas, Markku Wilenius, Kristiina Ylinen. Kiitos ajastanne ja näkemyksistänne!

Kirjan tekstin editoinnin ja taiton hoiti ammattitaitoisesti ja ammattilaisen yhteistyöllä Maria Maununen, kiitos siitä! Kiitos myös Gordionpro, jonka yhteistyö mahdollisti kirjan julkaisun normaalia kaupallisten toimijoiden aikataulua ripeämmin.

Veijo Komulainen

Veijo Komulainen

***Läpi kasvun lasikaton
miljoonasta kymmenen, kymmenestä sata***

© Veijo Komulainen 2016
© Ulkoasu, taitto, kansi: Maria Maununen

Kustantaja: Gordionpro Oy
Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN 978–952–68594–0–8 (nid)
ISBN 978–952–68594–1–5 (PDF)

Sisällys

Miksi tämä kirja?...9

Johdanto...13

Mitä on kompetenssi, mitä on kyvykkyys...13
Kyvykkyysden kypsyyssmalli...15

Kasvukipu...20

Kasvun lasikatto ja kasvukivut ...20
Kyvykkyysvaje ja kasvun lasikatto...20
Kasvukivut...23
Kasvukipujen ilmentymät organisaatioiden toiminnassa...26
Kasvukipujen ilmentymät...26
Kasvukipujen takana on johtaminen...38
Johtamisen management ja leadership...42

Yrityksen onnistunut kasvupolku...48

Yrityksen kasvun vaiheet...48
Yrittäjävaihe...50
Laajentumisvaihe...50
Ammattimaistumisen vaihe...51
Jatkuvan kasvun vaihe...52
Konsolidointivaihe...52
Kasvupolku miljoonasta sataan...53
Yrityksen kasvu vaiheittain...53
Kasvun kriittiset pisteet...54
Yrittäjävaihe...58
Tyypillinen tilanne yrittäjävaiheen lopulla...58
Mitä yrittäjävaiheessa pitäisi tehdä...60

Kriittisen pisteen tunnusmerkkejä...	63
Laajentumisvaihe...	65
Tyypillinen yritystilanne laajentumisvaiheen lopulla...	65
Mitä laajentumisvaiheessa pitäisi tehdä...	69
Kriittisen pisteen tunnusmerkkejä...	74
Ammattimaistumisen vaihe...	75
Tyypillinen yritystilanne ammattimaistumisvaiheen lopussa...	75
Mitä ammattimaistumisvaiheessa pitäisi tehdä...	79
Kriittisen pisteen tunnusmerkkejä ...	85
Jatkuvan kasvun vaihe...	87
Tyypillinen yritystilanne jatkuvan kasvun vaiheen lopussa...	87
Mitä jatkuvan kasvun vaiheessa pitäisi tehdä...	89
Yrityksen kriittisen pisteen tunnusmerkkejä...	95
Konsolidointivaihe...	96
Tyypillinen yritystilanne...	96
Poikkeuksia kriittisten pisteiden esiintymiseen ja yritysten kasvupolkuun...	99
Yksilöiden osaaminen ja henkilöstön omatoiminen kyvykkyys...	99
Lyhyt arvoketju...	100
Pitkä arvoketju...	101
Poikkeuksellinen liikevaihdon kasvu henkilöä kohden...	102
Yritysosotot...	103
Verkostoyritykset...	104
Kapean toiminta-alueen itseohjautuvat yritykset...	105

Kasvu vaatii johtamisen evoluution...107

Johtajan roolin evoluutio...	107
Johtajan toiminnan vaativuuden muuttuminen...	112
Johtajan toiminnan aikaperspektiivi...	115
Johtaminen organisaation eri tasoilla...	119
Lähiesimiestyö...	119
Yksikön päällikkö...	122

Liiketoimintajohtaja...	124
Johtamisen tehokkuus...	125
Johdon kehittäminen...	127

Kyvykkyyttä rakentava yritys...131

Kehittyvä yritys...	131
Miten määritellä kehittyvä yritys...	133
Kehittyvien yritysten tuloksellisuus...	134
CMMI – kyvykkyuden integroitu kypsyyssmalli...	137
Mikä on toiminnan tavallinen taso Suomessa...	138
Tiedon arvoketju ja tieto joukkojen käytössä...	142
Kehittykö johtamismalli kasvun mukana...	148
Johtamismallin vaikutus rakenteeseen...	148
Kyvykkyyttä kehittävä esimiestyö...	150
Sitoutuminen ja työssä onnistumisen edellytykset:	
työhyvinvointi...	155
Innostus ja sitoutuminen sekä tuloksekkaan työn edellytykset...	155
Kehittyvän yrityksen yrityskulttuurin johtaminen...	161
Mitä yrityskulttuuri on...	161
Kulttuurimuutos vie aikaa...	164
Kulttuuria ohjaavat odotukset...	165
Kulttuurimuutos...	166
Ketterän yrityksen kulttuuri...	170
Historia määrittää lähtökohtaa tulevaisuudelle...	170
Ketterän kulttuurin rakennuspalikat...	171
Positiivinen tyytymättömyys...	174

Tunneemme tapamme toimia – suomalaisen johtamisen erityispiirteitä...179

Johtamisen ominaispiirteitä Suomessa...	179
Suomalaisuuden vaikutus johtamiseen...	181
Suomalaisen johtamisen erityispiirteet...	185

Lopuksi...187

Tekijästä...189

Liite: Oman organisaation kehitystilanteen itsearviointi...190

Kirjallisuus ja viitteet...194

Miksi tämä kirja?

Nykyisin elämme ennen kokemattoman nopeaa, koko ihmiskuntaa ravistelevaa murrosta, jollaista ei ole aiemmin koettu. Globalisaatio ja digitalisaatio muuttavat yhteiskuntaa enemmän kuin kukaan meistä osaa ajatella, samoin niiden vaikutukset yrityselämään ovat ennen näkemättömät. Kun viisaatkaan yksilöt eivät enää hallitse kaikkia yhteiskunnan tai yrityselämän haasteita, tarvitaan toisenlaista lähestymistapaa. ”Johtajan ei tarvitse nähdä tulevaisuutta, hänen täytyy mahdollistaa matka sinne.” (Antoine de Saint-Exupéry). Tällä matkalla tarvitaan uudenlaista joukkojen viisautta ja yhteistä kyvykkyyttä niin yhteiskunnassa kuin yrityksissäkin.

Juuri siitä on kasvun lasikatoissakin kysymys: johtamisesta tulevaisuuteen, ei yksin, vaan joukkojen osaamisen avulla. Tässä kirjassa kerrotaan kasvavien yritysten johtamisesta ja siitä, kuinka autamme yhdessä itseämme selviämään päivän taloushaasteista. Ennen syventymistä yksittäisen yrityksen haasteisiin raimitetaan itsellemme hiukan isoa kuvaa:

Yritykset	Yritysten määrä	Osuus BKT:sta	Työllisten määrä yht.
Mikroyritykset (alle 10 henk.)	340 000	16,5 %	400 000
Yli 10 henk. työllistäviä	19 000		
– pienet (10–49 henk.)	16 000	18 %	300 000
– keskisuuret (50–250 henk.)	2 500	22 %	250 000
– suuryritykset (yli 250 henk.)	580	42,5 %	485 000
• mid-cap yritykset (250–1000 henk.)	460	17,5 %	210 000
• suuryritykset (yli 1000 henk.)	120	25 %	275 000

Yrityskannassamme on työllistämisen kannalta selvä aukko isojen keskikokoisten yritysten kohdalla. Viennissä Suomi on hyvin riippuvainen muutamien suurten yritysten toiminnasta. Suomen viiden suurimman yrityksen osuus viennistä on 24 %. Koko pk-sektorimme osuus vien-

nistä on 12 %, mikä on vain noin puolet Ruotsin, Tanskan, Saksan tai Itävallan vastaavasta. Aukko, siis mahdollisuus, viennissä on huomattava.

Suomen kauppataaseen tasapainon ja erityisesti työllisyyden kannalta haasteena on seuraavan vuosikymmenen aikana luoda uutta kasvua ja kansainvälistä toimintaa, joka paikkaa globalisaation ja teknologiamurroksen mukana menetettyjä työpaikkoja ja pitää yhteiskuntaa yllä. Onneksemme yrittäjyydestä on tullut haluttu tapa työllistyä ja rakentaa tulevaisuutta. Startup-yrityksissä on energiaa ja halua kasvaa, tavoitteet ovat alusta asti kansainvälisiä. Niiden kasvu – monista hienoista menestystarinoista huolimatta – ei välttämättä pysty luomaan vientiä vielä lähivuosina kovin isossa mittakaavassa, mutta tulevaisuudessa aivan varmasti.

Suomessa tarvitaan nyt lisää maailmanmarkkinoilla kasvavia mid-cap luokan yrityksiä. Niiden kansainvälistyminen ja kasvu voisi luoda jo lähivuosina nykyistä osuuttaan suuremman vienti- ja työllisyysvaikutuksen. Tarvitsisimme kuitenkin nyt olemassa olevasta keskisuuresta ja mid-cap-yrityskannasta (3 000 yritystä) 400 kasvuhaluista ja -kykyistä yritystä, joiden 15 %:n vuotuinen kasvu voisi luoda kymmenessä vuodessa yli 120 000 työpaikkaa. Tämä nostaisi myös pk-sektorin viennin verrokkimaittemme tasolle. Kymmenessä vuodessa nykyiset startup-yritykset ovat sitten jo kookkaampia ja kyvykkäämpiä viemään yhteiskuntaa talouskasvussa eteenpäin.

Koska näin mittava keskisuurten yritysten kasvu ei ole mahdollista Suomen markkinoilla, kasvu tulisi ensisijaisesti viennistä. Suomen markkinat ovat pienet verrattuna esimerkiksi Saksan, Ranskan ja UK:n markkinoihin. Kasvun rajat kotimarkkinoilla ovatkin tulleet monesti vastaan ennen kuin yrityksellä on ollut riittävästi voimaa ja kykyä kansainvälistyä. Vienti edellyttää uusia valmiuksia, joita helpoiten voi rakentaa isommissa yrityksissä.

Kasvua ja kansainvälistymistä ovat viime aikoina houkutelleet niin valtiovalta – Tekesin, Finpron, ELY-keskusten ja muiden toimijoidensa kautta – kuin yrityseltämuun muassa Kauppakamareiden, Yrittäjien ja Kasvuryhmän avulla. Uutta näkökulmaa ja ajattelua syntyykin koko ajan. Kasvun dilemma tiivistyy kahteen asiaan, *haluun ja kykyyn*. Molem-

Läpi kasvun lasikaton kertoo pk-yritysten kasvun johtamisesta harvoin käsitellystä näkökulmasta, organisaation sisäisten tekijöiden vaikutuksesta kykyyn kasvaa. Tutkitusti 85 % yritysjohtajista on sitä mieltä, että kasvun suurin este tulee yrityksen sisältä.

Kirjassa paneudutaan kasvukipujen syihin, niiden ilmentymiin ja kasvussa uudistettavan johtamisen keinoihin ennakoida ja poistaa niitä. Lisäksi avataan myös perinteisille organisaatioille polku rakentaa toiminnasta ketterä ja itseohjautuva, jonka tuloksena tuottavuus ja työtyytyväisyys paranee.

Kirja on kirjoitettu Sinulle, kasvavan yrityksen toimitusjohtaja. Jos koet, että teksti puhuttelee Sinua ja yritystäsi, hanki kirja luettavaksi myös hallituksen ja johtoryhmäsi jäsenille. Vain yhdessä tekemällä saat haluamasi kehityksen liikkeelle.

Kirja on myös kaikille kasvavien yritysten kanssa työskenteleville talouden, HR:n, viestinnän ja ICT:n ammattilaisille. Perekdyttyäsi tunnistat ne olennaisimmat haasteet, joihin yrityksessä tänään on tartuttava. Jätä loput tulevaisuuteen.

"Ajankohtainen ja selkeä opas kasvun vauhdittamiseen ja hallintaan. Suomi tarvitsee näitä oppeja nyt enemmän kuin koskaan!"

- *Yliasiamies Mikko Kosonen, Sitra*

"Kirja tuo hienosti järjestystä kasvunhallinnan haasteisiin luomalla ymmärrystä kasvun eri vaiheista ja niiden erityistarpeista. Kirjassa on syvä viisaus läpinäkyvyyteen: informaatio tulee jalostaa ymmärrykseksi, jotta organisaatio pystyy toimimaan itseohjautuvasti kasvun myötäkin." - *Toimitusjohtaja Tuomas Syrjänen, Futureice*