

MATTI ALAHUHTA

JOHTAJUUS

KIRKAS SUUNTA JA IHMISTEN VOIMA



DOCENDO

JOHTAJUUS

MATTI ALAHUHTA

JOHTAJUUS

KIRKAS SUUNTA JA IHMISTEN VOIMA

Kokemuksia ja näkemyksiä
johtamisesta
Koneen ja Nokian vuosilta

Yhteistyössä
Martti Häikiö ja Pekka Seppänen

DOCENDO

Copyright ©

Matti Alahuhta, Martti Häikiö, Pekka Seppänen ja Docendo 2015

Docendo on osa Werner Söderström Osakeyhtiötä

Lönnrotinkatu 18 A, 00120 Helsinki

www.docendo.fi

Kansi: Mikko Puranen

Kannen kuva: Veikko Somerpuro

Taitto: Juha Puikkonen, INNOverkko

ISBN 978-952-850-898-4

Painettu EU:ssa

Tuoteturvallisuuteen liittyvät tiedustelut:

tuotevastuu@docendo.fi

SISÄLLYS

ESIPUHE	7
----------------------	---

I. LUKU

MIKSI JOHTAMINEN KIEHTOO MINUA	11
---	----

2. LUKU

JOHTAMINEN KRIITTISISSÄ VAIHEISSA	27
1 Muutoksen käynnistäminen	30
Oppeja ja yleistyksiä	46
2 Strategian saaminen elämään	51
Oppeja ja yleistyksiä	70
3 Toimialamurrosten hyödyntäminen	75
Koneen nousu markkinajohtajaksi Kiinassa	76
Nokia kaksoismurroksen hyödyntäjänä	88
Oppeja ja yleistyksiä	93
4 Vaikeiden tilanteiden kääntäminen	
mahdollisuuksiksi	98
Globaali taantuma vuodesta 2008	99
Nokian Neuvostoliiton-kaupan	
romahtaminen 1991	107
Matkapuhelinmarkkinoiden kasvun	
äkkipysähdys 2001	110
Oppeja ja yleistyksiä	115

3. LUKU

KILPAILUKYVYN PERUSTAN RAKENTAMINEN	119
Johtamisen avainperiaatteet	121
Globaalin yrityksen johtamisen erityispiirteet	127
Yrityskulttuuri	134
Ihmisten ja vireen johtaminen	141
Henkilöstön kehittäminen	149

Laadun kehittäminen 160

Päätöksenteko 169

Aikajänteen ja mittaamisen merkitys 177

Yhteenveto: Kilpailukyvyn perustan rakentaminen 182

4. LUKU

AJATUKSIA SEURAAVAN SUKUPOLVEN

VASTUUNKANTAJILLE 185

LIITE

MATTI ALAHUHDAN PIENOISELÄMÄKERTA 195

Kirjoittanut Martti Häikiö

ESIPUHE

Tämä kirja perustuu kokemuksiini johtajana kahdessa suuressa globaalissa suomalaisessa yrityksessä, Koneessa ja Nokiassa. Koneessa työskentelin toimitusjohtajana lähes kymmenen vuotta. Kahdenkymmenenkuuden Nokian vuoteni aikana johdin yli viisi vuotta sen kumpaakin pääliiketoimintaa, ensin tietoliikenneverkkoysikköä ja sen jälkeen matkapuhelinyksikköä.

Tämä kirja ei ole Koneen historia eikä Nokian historia. Tämä ei ole myöskään muistelmateos, vaan pyrkimykseni on koota ja tiivistää yhteen olennaisimmat kokemukseni ja näkemykseni johtamisesta.

Johtamisessa on hyvin vähän mustavalkoisia oikein-väärin-sääntöjä. Jokaisen näkemykset syntyvät omista kokemuksista. Tämä kirja perustuu minun kokemuksiini ja niiden pohjalta syntyneisiin näkemyksiin. En pyri käsittelemään johtamiseen liittyviä kysymyksiä kattavasti, vaan tuon esiin havaintoja, joita olen itse pitänyt tärkeinä.

Kirjan ensimmäisessä luvussa kerron, miten kiinnostukseni johtamiseen, siitä oppimiseen ja siinä kehittymiseen syntyi ja miksi johtaminen kiehtoo minua edelleen. Kirjan toisessa luvussa kuvaan johtamista liiketoiminnan kriittisissä vaiheissa, kuten muutoksen käynnistämisessä, strategian saamisessa elämään, murroskohtien hyödyntämisessä ja vaikeiden tilanteiden kääntämisessä mahdollisuuksiksi. Nämä kuvaukset perustuvat Koneen johtamiseen 2005–2014. Täydennän tarkastelua muutamalla suppealla Nokia-vuo-

sien esimerkillä. Kunkin luvun lopussa tiivistän kokemukseni opeiksi ja yleistyksiksi.

Kirjan kolmannessa luvussa kuvaan yrityksen kilpailukyvyn perustaa. Tämän jatkuva kehittäminen mahdollistaa yrityksen vahvistumisen myös hyvinkin yllättävissä ja vaikeissa markkinatilanteissa. Keskeisiä tekijöitä tässä ovat esimerkiksi yrityskulttuurin kehittäminen, ihmisten ja vireen johtaminen, laadun kehittäminen ja päätöksenteko sekä aikajänteen ja mittaamisen merkitys. Monen kuvaamani perustekijän merkitys ymmärretään työyhteisöissä usein liian heikosti, vaikka niiden merkitys on valtava.

Neljännessä luvussa kerron ajatuksiani seuraavalle sukupolvelle. Kirjan lopussa on erillisenä liitteenä Martti Häikiön kirjoittama tiivis pienoiselämäkertani.

Muutamit keskeiset asiat toistuvat kirjassa lyhyesti eri näkökulmista. Toivon, että tämä auttaa sanomani hahmottamisessa.

Minulla on työurallani ollut ilo tehdä työtä lukemattomien kyvykkäiden ihmisten kanssa. Vain pieni osa heistä mainitaan nimeltä, silloin kun se on asiayhteyden kannalta olennaista. Kymmenet ja sadat aivan yhtä tärkeitä työtoverit jäävät tämän vuoksi nimeltä mainitsematta.

Ajatus kirjan tekemisestä syntyi, kun olin päättänyt lopettaa työni Koneen toimitusjohtajana ja suunnittelin siirtymistä uuteen vaiheeseen työelämässäni. Mietin, voisivatko omat kokemukseni ja niistä syntyneet näkemykseni auttaa muita suoriutumaan omissa tehtävissään.

Olen kirjoittanut tämän teoksen yhteistyössä Martti Häikiön ja Pekka Seppäsen kanssa. He ovat erinomaisella tavalla auttaneet minua kirkastamaan ajatuksiani ja kiteyttämään sanomaani.

Yhteinen tavoitteemme on, että kirjasta olisi apua ja iloa kaikenlaisissa yrityksissä ja yhteisöissä toimiville ihmisille, riippumatta heidän asemastaan tai tehtävistään.

Kirjan sisältöä ovat kommentillaan vieneet eteenpäin monet henkilöt, ennen kaikkea Mikko Kosonen, Esa Saarinen, Kari Suneli ja Kerttu Tuomas, joiden kaikkien kanssa olen vuosien mittaan keskustellut paljon johtamisen eri näkökulmista. Arvokasta palautetta olen saanut myös Klaus Cawénilta, Saku Mantereelta, Yrjö Neuvoilta, Tomio Pihkalalta ja Antti Piriseltä.

Kuten tästä kirjasta tulee esiin, johtaminen ja siinä jatkuva oppiminen on kiehtonut ja kiehtoo minua. Elämäni keskiö on kuitenkin rakas perheeni. Niinpä omistan tämän kirjan vaimolleni Leenalle, lapsilleni Tiinalle ja Teemulle ja lapsenlapselleni Ruusulle.

Jos tästä kirjasta syntyy se käsitys, että johtamisen perusasiat ovat pohjimmiltaan varsin yksinkertaisia, olen saavuttanut tavoitteeni.

Kauniaisissa 15.8.2015

Matti Alahuhta

MIKSI
JOHTAMINEN
KIEHTOO MINUA

Lähes kymmenen ensimmäistä työelämäni vuotta minulle ei ollut lainkaan selvää, mitä teen tulevaisuudessa työkseni. Mikä on se ala ja millaisia ovat ne tehtävät, joista innostun ja joihin haluan keskittyä?

Keväällä 1986 minut valittiin Nokian Erillisviestiverkot-liiketoimintayksikön johtajaksi. Ensimmäisestä päivästä lähtien tajusin, että tämä se on. Yritysjohdaminen on se työ, johon minulla on suurin kiinnostus. Sydämeni syttyi uudella tavalla. Olin 33-vuotias. Työelämässäni alkoi täysin uusi vaihe.

Seuraava ratkaiseva käännekohta urallani tapahtui pari vuotta myöhemmin. Esimieheni Sakari Salminen sanoi, että jos vielä haluat opiskella, nyt olisi oikea ajankohta.

Lausannessa Sveitsissä toimivan johtamiskoulun IMD:n* professori Jean-Pierre Jeannet oli sattumoisin juuri silloin tulossa vierailulle kotiimme Espoon Laaksolahteen. Kysyin häneltä suoraan, mille johtamiskurssille minun kannattaisi mennä. Muistan kuinka Jean-Pierre käveli edestakaisin olohuoneessamme ja sanoi: älä mene millekään kurssille, vaan tee väitöskirja.

Jean-Pierre oli itse tutkinut erityisesti globaaleja strategioita, ja jo samana iltana minulle hahmottui keskustelujemme jälkeen väitöskirjan aihe. Alkaisin tutkia korkean teknologian haastajayritysten globaaleja kasvustrategioita, mikä sopi erinomaisesti sekä omaan kehitysvaiheeseen että Nokian tilanteeseen.

Kun kysyin Sakarilta, voisinko lähteä vuodeksi Sveitsiin, hän nyökytteli ja lupasi puhua asiasta Nokian silloisen toi-

* Vuoden 1990 alkuun saakka Imede, jonka yhdistyessä toisen sveitsiläisen johtamiskoulun IMI:n kanssa syntyi IMD.

mitusjohtajan Simo Vuorilehdon kanssa. Tämän sanottuaan Sakari lisäsi melkein puolihuolimattomasti: ”Niin, ja jatkat sitten samalla liiketoimintasi johtamista sieltä Lausannesta käsin.”

Puolen vuoden kuluttua minä, puolisoni Leena ja lapsemme Tiina ja Teemu asuimme jo Lausannessa kerrostalon ylimmässä kerroksessa, josta oli upeat näkymät Genevenjärvelle ja Alpeille. Lasten kouluun oli sadan metrin matka. Edessä oli yksi perheemme parhaista vuosista.

Kävin vain kerran viikossa työpaikallani, joka sijaitsi Nokian kulutuselektroniikan silloisen johtajan Jacques Noëlsin toimistossa Genevessä. Johtoryhmäni jäsenistä Mikko Kosonen, Nils Lagerström ja Kari Suneli olivat valmiit ottamaan entistä suuremman vastuun yksikön johtamisesta. IMD:n professorit tapasivat sanoa, että Matti johtaa bisnestä perjantaisin. Tuossa sutkauksessa oli vinha perä. Opin delegoimaan, kun oli pakko delegoida. Aiemmin en osannut, koska ei ollut pakko.

Tästä minulle olikin naljailtu, ja aiheesta. Ajatustenvaihto kanssani tarkoitti kuulemma sitä, että tiimiläiseni tulivat työhuoneeseeni omien ajatustensa kanssa ja lähtivät sieltä ulos minun ajatusteni kanssa. Onneksi tilanne muuttui, kiitos IMD-vuoden. Opin paitsi delegoimaan, myös kuuntelemaan paremmin.

Väitöskirjani ohjaaja, intialainen professori Vijay Jolly, oli viisas ja vaativa. Hän pani minut ahtaalle ja sai minut korottamaan rimaa. Väitöskirjaani varten pyrin vierailemaan mahdollisimman monessa sellaisessa yrityksessä, joka

oli 1980-luvulla edennyt kilpailijoitaan paremmin. Osa yrityksistä toimi nopeasti muuttuvilla, osa hitaasti muuttuvilla markkinoilla.

Yllätyin siitä, että kaikki yritykset, joita lähestyin, ottivat minut mielihyvin vastaan. Pääsin tutustumaan kiinnostaviin ihmisiin lukuisissa tuon ajan edelläkävijäyrityksissä ja liiketoimintayksiköissä, kuten Logitechissä ja ABB Roboticsissa.

Luin jokaisen aihetta käsittelevän teoreettisen kirjoituksen, jonka sain käsiini. Tämä paransi kykyäni hahmottaa yritystoimintaa. Mutta ennen kaikkea päässäni leimahti: tajusin, mitä on edelläkävijäisyys ja miten sitä voi luoda.

IMD-vuosi on ollut tärkein yksittäinen kokemukseni oman kasvuni kannalta. Tein käytännössä kahta työtä yhtä aikaa. Kirjoitin väitöskirjaa ja johdin liiketoimintaa. Olin pienten lasten isä ja halusin viettää aikaa perheeni kanssa. Jouduin väistämättä miettimään, miten selviäisin muistakin vaativista tilanteista. Opin suunnittelemaan ajankäyttöäni, maailmankuvani laajeni ja kokemus oli kokonaisuudessaan hyvin rikastuttava vaihe niin minulle kuin perheelleni.

Opin sinä vuonna muutakin kuin ihmisten johtamista, delegointia ja kuuntelemista. Ymmärsin, kuinka tärkeää on oikea ajoitus, kuinka paljon edelläkävijäasiakkailta voi oppia ja että murroskohdat ovat aina mahdollisuus. Näistä opeista on ollut ratkaisevan paljon hyötyä myöhemmällä työurallani.

Sain nämä opit nimenomaan väitöskirjantekoprosessista. Sillä ei ole merkitystä, onko tohtori vai ei, mutta väitöskirjan teossa uuden tiedon luominen on upea kokemus. Se

on sekä vaativaa että kasvattavaa. Tämän lisäksi opin luontevan tavan tutustua alan kirjallisuuteen ja paneutua siihen, mikä on olennaista ja uutta. Tätä tapaa olen tietoisesti pitänyt yllä. Oman alan kirjallisuuden kuten muunkin kirjallisuuden lukeminen opettaa, avaa uusia näkökulmia ja laajentaa maailmankuvaa. Kun lukee sellaista, mistä nauttii, se myös rentouttaa.

Kun luin väitöskirjaani nyt uudelleen 25 vuoden jälkeen, hämmästyin. Ikään kuin olisin käytännön johtamistyössäni noudattanut väitöskirjani oppeja. Todellisuudessa ei tietenkään ole ollut kyse oppien orjallisesta noudattamisesta, vaan siitä, että ainakin tässä tapauksessa teoria toimi myös käytännössä.

Väitöskirjaa tehdessäni sain ainutlaatuisen tilaisuuden tutustua jo nuorena laajasti ja läheltä edelläkävijäyritysten toimintaan. Tajusin entistä selvemmin, miten olennaista johdonmukaisuus ja ajattelun kirkkaus ovat kaikessa toiminnassa.

Yhtä selväksi minulle tuli se, kuinka merkittävä rooli esimiehellä on. Johtajaksi kehittyemisessä on tärkeää, että noin 25–40-vuotiaana saa itselleen hyvän esimiehen, jollainen minulle oli Sakari Salminen.

Hän oli selkeä. Hän oli vahva. Hän antoi vastuuta.

Sakari Salminen teki rohkean, täysin poikkeuksellisen ratkaisun, kun hän kehotti minua hoitamaan tehtävääni väitöskirjaprojektin aikana. Ratkaisun taustalla saattoi olla Sakarin pohdiskelu siitä, kenestä voisi tulla hänen seuraajansa Nokian tietoliikenneverkkoliiketoiminnan johtajana. Tässä-

kin hän toimi niin kuin hyvän johtajan tulee toimia: miettiä jatkuvasti seuraajakysymystä ja rekrytoida useita mahdollisia seuraajaehdokkaita eri tehtäviin.

Maailma muuttuu, ja siksi johtamisen on muututtava. Vielä 1970- ja 1980-luvulla suurimmatkin yritykset olivat monikotimaisia tai ylikansallisia. Globaalit strategiat yleistyivät vasta 1990-luvulla. Silloin kilpailusta tuli monilla toimialoilla aidosti maailmanlaajuista siten, että kilpailu paikassa A vaikutti kilpailuun paikassa B.

Tuli yhä olennaisemmaksi toimia edelläkävijämarkkinoilla, ottaa niistä oppia ja siirtää opit nopeasti joka puolelle maailmaa. Globaalin yrityksen oli yhtäkkiä oltava läsnä kaikilla oman toimialansa avainmarkkinoilla. Kun jollakulla niistä tapahtui uusia asioita, yritys oli heti mukana oppimassa.

Korkean teknologian yhtiöissä alettiin ensimmäisinä ymmärtää, että myös ostotoiminnassa on etsittävä parhaat kumppanit ja ryhdyttävä oppimaan ja etenemään yhdessä näiden kanssa.

Nykyään on jo täysin selvää, että edelläkävijyyden pitää liittyä kaikkeen, mitä yritys tekee. On rakennettava yhteys useiden alojen parhaisiin asiantuntijoihin, kuten globaaleissa yrityksissä vaikkapa johtaviin ekonomisteihin. Kun maailmantalous vajosi lamaan vuonna 2008, näimme Koneessa merkit hyvissä ajoin etukäteen seuraamalla markkinoiden kehityksen keskeisiä varhaisia indikaattoreita tarkasti. Suureksi avuksi olivat myös keskustelut, joita kävin muun muassa Koneen hallituksen jäsenen, erinomaisen globaalin markki-

**Johtaminen on yhä useammin muutoksen johtamista.
Tärkeintä on kirkkaan suunnan näyttäminen ja ihmisten
saaminen mukaan muutokseen.**

Matti Alahuhta suuntaa sanomansa sekä johtajille että johdet-
taville selkeästi ja havainnollisesti tavalla, joka puhuttelee
jokaista johtamisesta kiinnostunutta lukijaa.

Kirja kuvaa yrityksen kilpailukyvyn perustaa, jonka jatkuva
kehittäminen mahdollistaa yrityksen vahvistumisen ja irrot-
tautumisen kilpailijoista hyvinkin yllättävissä ja vaativissa
markkinatilanteissa. Keskeisiä tekijöitä tässä ovat esimerkiksi
ihmisten ja vireen johtaminen, yrityskulttuurin, henkilöstön
ja laadun kehittäminen sekä aikajänteen ja mittaamisen
merkityksen ymmärtäminen.

Alahuhta käsittelee myös johtamista liiketoiminnan kriitti-
sissä vaiheissa kuten muutoksen käynnistämisessä, strategian
saamisessa elämään, murroskohtien hyödyntämisessä ja
vaikeiden tilanteiden kääntämisessä mahdollisuuksiksi.
Nämä kuvaukset perustuvat Koneen johtamiseen vuosina
2005–2014, jona aikana Kone kaksinkertaisti globaalin
markkinaosuutensa ja yhtiön liikevoitto kasvoi koko ajan.
Alahuhta täydentää tarkasteluaan muutamalla Nokia-
vuosiensa esimerkillä.

Matti Alahuhta on valittu toistuvasti Suomen arvostetuim-
maksi yritysjohtajaksi.

ISBN 978-952-850-898-4
69.11

