

Suo, kuokka ja kasvu

Kasvusta uusi kansallisidentiteetti

Suomen kasvun visio

Tutkimuksemme on kutsu tulla mukaan luomaan Suomelle uutta kansallisidentiteettiä. Identiteettiä, joka auttaa näkemään itsemme uusin silmin, toimimaan pelottomasti ja luomaan kasvun imua. Tervetuloa mukaan kääntämään Suomen kasvun suunta!

Tuttu ei ole aina turvallista eikä riskitöntä – on kurkotettava korkeammalle



ANNE BRUNILA
KTT

Suomen heikkoa talouskehitystä on viime aikoina selitetty hitaalla tuottavuudella, ikääntyvällä väestöllä ja talouden rakenteella. Näillä kaikilla on varmasti merkitystä, mutta mikä on suomalaisen johtamiskulttuurin rooli?

Kasvuryhmän tutkimus, jossa sukellaan 1800-luvulta saakka rakennettuun suomalaiseen johtamisen kulttuuriin ja sen tuomiin ylisukupolvisiin rasitteisiin, on uusi ja tärkeä näkökulma, kun luodaan visiota Suomen tulevaisuuden suunnasta.

Kärjistetysti voidaan sanoa, että suomalaisen johtamiskulttuurin tyypillisinä piirteinä ovat riskin karttaminen, tutkimuksen, tuotekehityksen, designin ja markkinoinnin vähyyys sekä pitäytyminen totutuissa toimintatavoissa.

Radikaalin uudistumisen henki ei puhalla markkinoiden ja teknologioiden tai asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Mieluummin hiotaan vallitsevaa toimintamallia kuin lähdetään uudistusten tielle.

Nämä suomalaisen johtamiskulttuurin piirteet tulevat näkyviin varsinkin suurten yritysten hallitustyöskentelyssä, jossa pääpaino on usein kvartaalitulosten yksityiskohtaisessa läpikäynnissä. Jos tulostavoitteita ei saavuteta, edessä on kustannusten sopeutus ja henkilöstön supistaminen. Harvemmin pureudutaan heikon kehityksen juurisyyihin kuten strategian heikkouksiin, innovaatioiden puutteisiin tai kyvyttömyyteen kasvaa ja uudistua.

Tuotteet voivat olla priimaa, mutta aika on ajanut niiden ohitse ja kysyntä siirtynyt muualle. Takavuosilta löytyy lukemattomia esimerkkejä virheellisistä investoinneista ja mahdollisuuksien menettämisestä, kun on pitäydyytti liian kauan tutussa ja turallisessa.

Kasvuryhmän monitieteellinen tutkimus ja kasvuyritysten johtajien haastattelut luotaavat konkreettisesti niitä keinoja ja toimintatapoja, joilla luodaan uutta liiketoimintaa, menestystä ja kasvua tilanteessa kuin tilanteessa.

Suomen talouden pelastaja ei tule jostain ulkopuolelta vaan menestyvistä yrityksistä ja johtajista, jotka ovat uteliaita uudelle, pelottomia valinnoissaan ja uskaltavat tarttua maailman mahdollisuuksiin. Tämä edellyttää jatkuvaa asiakkaiden tarpeiden analysointia ja markkinoiden kehityksen seurantaa myös oman liiketoiminnan ydinalueiden ulkopuolelle. Ei olla perässähiitäjiä vaan kuljetaan aallon harjalla tietoisesti ja riskit halliten.

Tuttu ei ole aina turvallista eikä riskitöntä. Se millä pärjättiin ennen ei enää tänä päivänä ole menestymisen taakka. Riskinoton mahdollistaminen, kokeilunhalu sekä luopuminen kasvua hidastavista tekijöistä ovat avainasemassa, jotta Suomen tulevaisuuden suunta voidaan kääntää kohti uusia mahdollisuuksia. Kyse on ennen kaikkea johtamisesta. Vision ydin onkin siinä, mitä yritykset voivat itse tehdä kasvun ja menestymisen eteen. Kasvun mahdollisuuksia löytyy aina haastavissakin olosuhteissa. On kurkotettava korkealle.

Pelkkä kasvuhakuisuus ei riitä ilman selkeää suuntaa ja visiota siitä mihin ollaan menossa. Kasvuryhmän tutkimuksen ja yritysjohtajien haastattelujen pohjalta syntynyt visio on innostava ja luo uskoa suomalaisten yritysten kykyyn uudistua ja menestyä. Yhteistyö on vahvuutemme, mutta jos yksi pitää valita niin se on mielestäni "walk the talk" eli lupauksista kiinni pitäminen, luotettavuus.

Kasvuryhmän esittämä kasvun visio ei ole vain analyysi kasvun keinoista, vaan ennen kaikkea toimintakutsu Suomen elinkeinoelämälle. Tulkaa mukaan!

Tulevaisuus on omissa käsissämme



HELI HYTÖNEN

Toimitusjohtaja, Kasvuryhmä

Suomen kasvunäkymät ovat olleet heikot. Ilmatilaa julkisessa keskustelussa dominoi tarina näivettyvästä Suomesta, jossa kasvua ei ole, eikä sitä ole näkyvissä tulevaisuudessakaan. Totta on, että Suomen elintaso ei ole noussut yli 17 vuoteen. Samalla kuitenkin näivettyvän Suomen narratiivista on tullut itseään ruokkiva sykli ja olemme lähellä kansallisen itsetunnon romahdusta. Hokemalla huonommuuttamme liian pitkään tulee siitä lopulta totta.

Kasvuryhmän perustamisen pohjalla oli tahto lisätä kasvuhaluja ja -rohkeutta suomalaisessa yritys kentässä. Tällä tutkimuksella halusimme ymmärtää syvällisesti ja tuoda näkyväksi mistä suomalaisten yritysjohtajien rohkeuden puute eli matala riskinotto kyky johtuu. On ymmärrettävä juurisyitä, jotta voi tietoisesti muuttaa ajatusmalleja.

Tutkimuksessamme olemme lähestyneet kasvua uudenlaisesta näkökulmasta. Tutkimme Suomen historiaa ja sen luomaa johtajuuden kulttuuria sekä tämän päivän menestyneitä yrityksiä.

Tutkimuksemme tuo esiin ylisukupolviset rasisiteet ja opitut toimintatavat, jotka ovat johtaneet riskien kaihtamiseen. Yhtenäisyyden historiasta sekä menestyneiden yritysten johtajilta voimme kuitenkin ammentaa oppeja mahdollisuuksien tunnistamiseen, yritysten uudistumisen johtamiseen ja kestäväen kasvun rakentamiseen.

Kasvuryhmän tutkimus on kutsu Suomen koko talouselämälle – erityisesti yritys johdolle – tarkastella omaa rooliaan ja toimintaansa Suomen tulevaisuuden suunnan kääntämiseksi kohti uusia mahdollisuuksia. Meidän on kollektiivisesti aika lähteä rakentamaan yhdessä kasvuun pohjaavaa positiivista tulevaisuutta. Tarvitaan toimintaa.

Elämme historiallisia aikoja, joissa maailman valtasuhteet muotoutuvat uudelleen. Geotalouden aikakaudella Suomen talouden kasvussa ei ole kyse vain Suomen kilpailukykyistä, hyvinvoinnista ja demokratiasta, vaan myös koko suomalaisen yhteiskunnan turvaamisesta.

Kasvuryhmässä olemme tottuneet katsomaan maailmaa mahdollisuuksien kautta. Kasvu tulee vain menestyvistä yrityksistä. Se mikä on meille mahdollista, on meidän itsemme päätettävissä. Vahvuutemme on suomalainen identiteetti, jossa luovuus ja tekemisen taito kumpuavat niukoista lähtökohdista. Yhdessä voimme toimia esimerkkinä maailmalle siitä, mitä yhteisellä visiolla, keskinäiselle luottamuksella ja yhteistyöllä voidaan saavuttaa.

Sisältö

Johdanto

Suomen kasvun historia

Niukkuudesta ja sorrosta maailman hyvinvoinnin huipulle
Johtajuuden sukupolvikokemukset ja kasvun logiikan murros

Menestyksen resepti

Mitä voimme oppia Suomen menestyneimmiltä yhtiöiltä?

Kasvun tulevaisuus

Kestävyysmurros muuttaa kasvun ihanteen

Menestysteesit

Toimintaa Suomen kasvun puolesta

Johdanto

Tutkimus toteutettiin monitieteellisellä analyysillä siitä, mitkä ovat aikamme kasvun edellytykset ja mitkä ovat Suomen vahvuudet

Taustatutkimus

Laajan akateemisen tausta-aineiston kautta analyysille luotiin konteksti Suomen kasvun historiallisten murroskohtien kautta. Historiallinen konteksti auttaa hahmottamaan paremmin nykyisiä valtavirran normeja ja ideaaleja (esim. käsitykset johtajuudesta ja kasvusta), niiden historiallista kehitystä, sekä sitä, millaiset muutosvoimat niihin vaikuttavat tässä hetkessä. Ymmärrys ilmiöiden merkityksistä ja kehityskuluista auttaa tulkitsemaan huomattavasti tarkemmin esimerkiksi sitä, minkälainen ajankuva on muokannut johtajien maailmankuvaa ja ajatusmalleja.

Syvähaastattelut

Puolistrukturoidut n. 1–1,5 tunnin pituiset yritysten johtajien ja omistajien syvähaastattelut auttavat ymmärtämään sekä hyvin artikuloituja että artikuloimattomia tarpeita ja tunteita, joiden pohjalta liiketoiminnallisia päätöksiä on tehty ja tullaan tekemään. Syvähaastatteluiden päätutkimus-kysymys on: mitä näissä yhtiöissä on tehty toisin, jotta on onnistuttu luomaan merkittävää uutta liiketoimintaa ja menestystä.

Määrällinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen havaintoihin pohjautuvan kyselytutkimuksen avulla validoitiin ja tarkennettiin syvähaastattelututkimuksen löydöksiä. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin 90 kasvupotentiaalisien yhtiön toimitusjohtajan tai johtoryhmässä toimivan henkilön näkemyksiä kasvusta ja sen edellytyksistä.

Tutkimukseen syvähaastateltiin Suomen menestyneimpien yritysten toimitusjohtajia, perustajia ja omistajia sekä muutamia kasvun rahoittajia.

Syvähaastatteluiden haastateltavat valittiin seuraavin perustein
Yhtiöt ovat omalla toimialallaan tehneet merkittävän kasvuloikan
ja toimivat myös kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi yhtiöiden
kohdalla huomioitiin riittävä hajonta toimialan, kasvun vaiheen ja
kokoluokan suhteen. Haastateltavien kohdalla pyrittiin
huomioimaan hajonta iän ja sukupuolen mukaan.

°BLUE
FORS

DevCo

greenstep

gigglebug

Halton

HOIWA

KEMPOWER

KIIILTO

NOKIA

Nordcloud

marimekko

ÖURA

orçış inveřt

RELEX

SUPERMETRICS

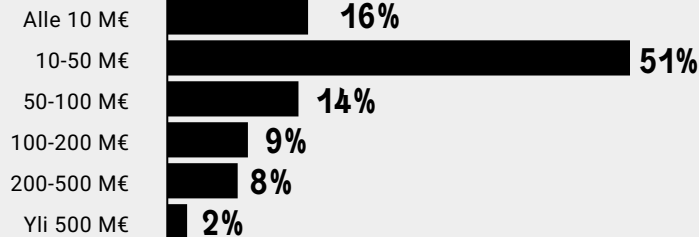
STALA
TUBE

reima

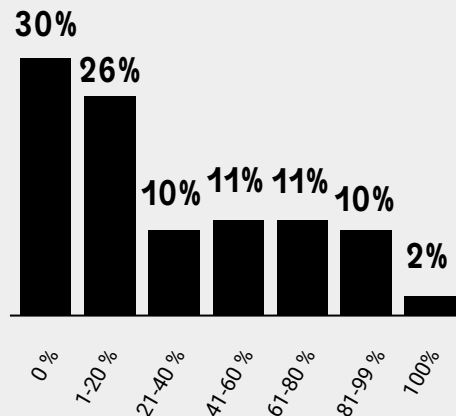
Valio

Kyselyaineiston otos on painottunut isojen teollisuusyritysten johtoon, yrityksillä on tyypillisesti myös kansainvälistä liiketoimintaa

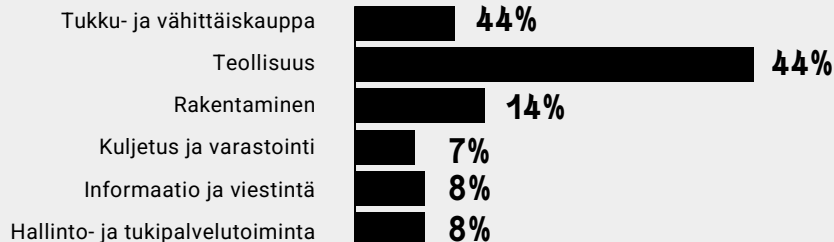
**Liikevaihto
vuonna 2023**



**Kansainvälisen liikevaihdon
osuus vuonna 2023**

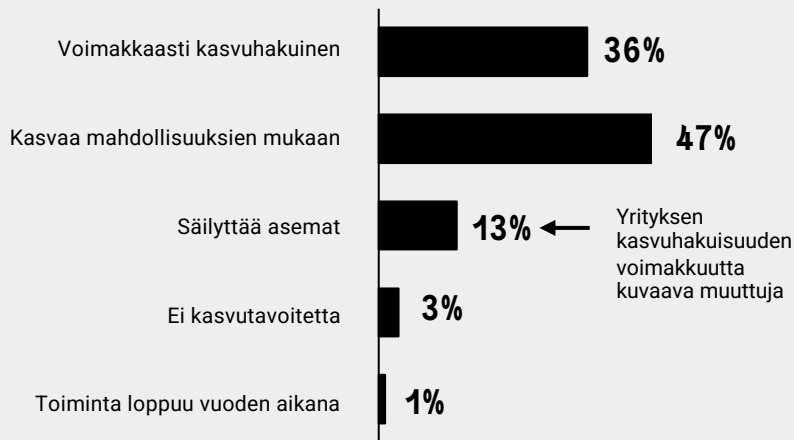


Toimiala

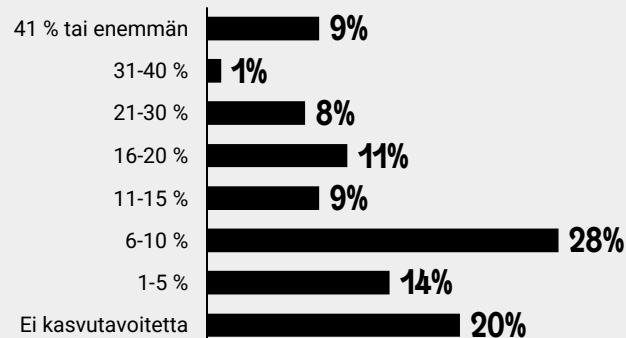


Otoksen yrityksistä noin puolet pyrkii kasvamaan mahdollisuuksien mukaan ja merkittävä osa hakee voimakasta kasvua

Yrityksen kasvutavoite vuodelle 2025



Liikevaihdon kasvutavoitteen suuruus vuodelle 2025



Kyselyaineisto täydentää haastatteluaineistoa väittämävastauksien lukuina ja lyhyen aikavälin kasvuhakuisuuden asteen korrelaatteina

55 %

SAMAA MIELTÄ

Erittäin merkitsevä korrelaatio yrityksen kasvuhakuisuuden kanssa

55 %

SAMAA MIELTÄ

Merkitsevä korrelaatio yrityksen kasvuhakuisuuden kanssa

55 %

SAMAA MIELTÄ

Ei korrelaatiota yrityksen kasvuhakuisuuden kanssa

Prosenttiluvut kuvaavat kaikkien Suomen kasvun visio-kyselyyn vastanneiden yritysten vastauksia n = 90.

Taulukoiden palkkien sekä **lukujen taustaväri viestii yrityksen kasvuhakuisuuden ja väittämän välisen korrelaation merkitsevyydestä**, kasvuhakuisuudella tarkoitetaan tässä esityksessä sitä, kuinka tavoitteellisesti yritys on hakemassa kasvua lyhyellä aikavälillä.

Merkitsevä korrelaatio kertoo siitä, että kasvuhakuisissa yrityksissä korostuu samanmielisyyys kyseisen väittämän kanssa suhteessa muihin yrityksiin.

Jos korrelaatiota ei ole, tarkoittaa se, ettei yrityksen kasvuhakuisuudella ole suoraa yhteyttä kyseiseen muuttujaan.

Suomen kasvun historia

Niukkuudesta ja sorrosta maailman
hyvinvoinnin huipulle

Ken kuuseen kurkottaa, se katajaan kapsahtaa — Suomalaisten suhde riskiin juontaa juurensa pitkälle historiaan

Suomen historia on niukkuuden ja sorron historiaa, jossa viimeiset siemenperunat on kannattanut säästää seuraavaan kevääseen, ettei perhe näänny nälkään. Sodan ja köyhyyden aiheuttamassa stressitilassa riskinotto on näyttäytynyt vastuuttomana, sillä varmuus on ollut suurinta luksusta.

Tämä menneisyys on jättänyt jälkeensä kansallisen stressitilan, joka pitää meidät jatkuvassa valmiudessa. Yhä nyt, paljon parempinakin aikoina, riskiaversio yhdistyy suomalaisten mielessä vastuunkantoon.

Seuraavassa osiossa perehdymme Suomen kasvun historiaan ja sen murroskohtiin ymmärtääksemme, miten suomalaisten suhde kasvuun on muovautunut sellaiseksi kuin se on. Tämän ymmärryksen avulla meillä on myös paremmat valmiudet tehdä kasvua tulevaisuudessa.

Suomen kasvun tarina on uskomaton. Pienen kansan selviytyminen on vaatinut yhtenäiskulttuurin rakentamista, jolla niukkuudesta ja sorrosta huolimatta on onnistuttu nousemaan maailman hyvinvoinnin huipulle.



1820–1920

YHTENÄISKULTTUURIN JUURET

Yksi luonto, yksi kansa

Metsäteollisuus & rautatie

Kansallisromantiikka



1930–1950

TEOLLISEN YHTEISKUNNAN NOUSU

Yhteistä vihollista vastaan

Jälleenrakennus & sotakorvaukset

Moderni muotoilu & arkkitehtuuri



1960–1980

HYVINVOINTIA KAIKILLE

Jaettua edistystä

Lähiöt ja hyvinvointivaltio

Marimekko & Iittala



1990–2010

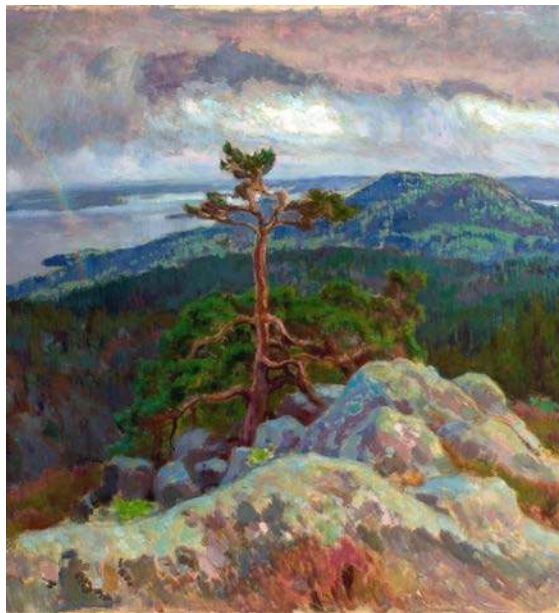
NOUSEVAN OPTIMISMIN AIKA

Lamasta uuteen nousuun

Uusi teknologia & verkostot

Tositelvisio

Yhtenäiskulttuurin juuret 1820–1920- luku



Pienen kansan selviytyminen on vaatinut yhtenäiskulttuurin rakentamista, jossa yksilön erottuminen joukosta on tulkittu yhteisön pettämiseksi.

1800-luvulla Euroopan nationalistiset virtaukset korostivat etnisiä omaispiirteitä ja kansallisvaltiokehitystä. Suomessa ruotsinkielinen eliitti inspiroitui rakentamaan erillään eläneistä heimoista kansaa, jolla oli yksi historia, kulttuuri, kieli ja unelma itsenäisestä tulevaisuudesta.

Rautatie ja metsäteollisuus käsi kädessä kesyttivät rajaseudut rahatalouden, sivistyksen ja siten valtiollisen hallinnan piiriin, samalla kun Karjalasta etsittiin myyttistä alkukotia. Sen 'koskemattomista' metsistä taiteilijat kuvittivat kansallismaiseman, joka oli Venäjän suuntaan poliittisesti diskreetti, mutta yksiselitteisesti merkitsi Suomen 'maan': katseella hallitun ja ajattoman reviirin, jonka ihannekuva häivytti väestön epätasa-arvon ja vallankumoukselliset motivaatiot.

Suomalainen nationalismi onnistui tavoitteissaan. Samalla luotiin niin vahva yhtenäisen kansan ideaali, että joukosta erottautumisesta tuli petturuutta.

Teollisen yhteiskunnan nousu 1930-1950-luku



Talvi- ja jatkosota yhdistivät sisällissodan jäljiltä jakautuneen kansan.

Ponnistelut maan puolustamiseksi pakottivat ohittamaan kytevät poliittiset kiistat ja luokkaerot. Jokaisen piti kantaa kortensa kekoon ja uhrautua yhteisen edun vuoksi – vaihtoehtoja ei ollut.

Sodanjälkeiset megaprojektit: evakkojen asuttaminen, jälleenrakennus, tilojen raivaus sekä sotakorvaukset jatkoivat äärimmilleen viritetyn kansallisen koneiston, samanmielisyyden ja yhteisen ponnistelun eetosta. Konsensus oli vahvuutta, erimielisyys kansallinen riski kylmän sodan alla.

Kansainvälisillä areenoilla arkkitehtuuri ja muotoilu julistivat Suomen valoisaa tulevaisuutta ja nousua vaatimattomista lähtökohdista osaksi läntistä kulttuuripiiriä.

Hyvinvointia kaikille 1960-1980-luku



Suomen modernisaatio merkitsi hyppyä suoraan maatalous-yhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan.

Moderni tulevaisuususko korosti teknologista kehitystä, kasvua ja edistystä, joka jakautui kaikille suomalaisille julkisten palveluiden kautta valtiojohtoisesti. Maa- ja metsätalous koneellistui, ja aikuistuvat suuret ikäluokat etsivät työtä taajamista.

Lähiörakentaminen vastasi asuntotarpeeseen. Ratkaisut olivat valtio- ja asiantuntijajohtoisia: valtio lainoitti, ja suuret rakennusliikkeet ja kunnat löivät kättä päälle asuinalueiden rakentamisesta mahdollisimman tehokkaasti massatuotannolla.

Marimekko ja Iittala tahoillaan muotoilivat nousevaa kulutusyhteiskuntaa, hyvää elämää ja suomalaista kaupungistuvaa arkea. Laadukas design kuului kaikille.

Nousevan optimismin aika 1990-2010-luku



90-luvun lama mahdollisti jo uuden poliittisen konsensuksen, jossa laaja hyvinvointivaltio nähtiin menneisyyden mallina, johon ei enää ollut varaa, eikä se enää taannut Suomen menestystä.

Lamasta nousi Nokian vanavedessä uusi tietoyhteiskunta, joka vapautuneesti pyrki kilpailemaan globaaleilla markkinoilla. Maailma näyttäytyi uusien verkostojen – tietoverkkojen, kaupunkiverkkojen, globalisaation – dynaamisena kudelmana, joka mursi vanhoja rakenteita.

Tasapuolisesti palvelun ja kehitetyn maan sijasta alettiin korostaa kaupunkiseutuja ja niiden synergioita. Keskiöön nousi voimaantunut kuluttaja ja luova yksilö, jonka menestys kirittäisi myös Suomea.

Idolsin kaltaiset tosi-tv-ohjelmat viihteellistivät yksilöiden välisen kilvoittelun kulttuurituotteeksi.

Suomen kasvun historia

Johtajuuden sukupolvikokemukset
ja kasvun logiikan murros

Eri sukupolvet luovat erilaista yrityskulttuuria

1900-luvun puolivälin tienoilla syntyneet suomalaiset kasvoivat kulttuuriin, jolle ominaisia olivat yhtenäiset elämänpolut, vahvat paikalliset yhteisöt, ennustettavuus ja instituutioiden luoma vakaus. Monien perheiden tunneilmapiiiriin kuitenkin vaikuttivat edellisen sukupolven kärsimät sotatraumat. Hyvään elämään nähtiin kuuluvan avioliiton, perheen, vakaan ja varman uran sekä roolin lähiyhteisössä.

Astuessaan johtoon yritysmaailmassa tämä sukupolvi kohtasi suuren murroksen. 90-luvulle tultaessa Suomi avautui maailmalle ennennäkemättömällä tavalla ja vauhdilla. He kykenivät hyödyntämään markkinan ja teknologian mahdollisuuksia, mutta osaa yritysjohtajista seurasi yrityskulttuurin luomisessa edelleen vanhakantaisempi perinne, jossa auktoriteetit ja hierarkiat olivat vahvoja.

Milleniaalit ovat kasvaneet hyvin erilaiseen aikaan. Globalisaatio ja uudet viestintäteknologiat ovat mullistaneet suomalaisten elinpiirin, ja milleniaalien jakamalle kokemukselle ominaista onkin elämänpolkujen

yksilöllisyys, löyhät globaalit yhteisöt, sekä mahdollisuuksien että epävarmuuden lisääntyminen yksilön elämässä. Riski muuttui positiiviseksi suureeksi, joka tarjosi reitin suurimpiin mahdollisuuksiin. Milleniaalit saivat kokea globaalin optimismin sävyttämän 2000-luvun alun. He ovat samanaikaisesti viimeinen sukupolvi, jonka lapsuus ei ollut viestintäteknologian läpitunkemaa.

Heidän osaltaan hyvän elämän ihanteeseen kuuluvat luovat yksilölliset elämäntarinat, jatkuva kehitys ja riskinotto. Nämä ihanteet näkyvät myös milleniaaleissa johtajina. Yksilön vastuu urastaan korostuu, mutta samaan aikaan hierarkioiden merkitys vähenee. Riskinotossa omaksuttiin Yhdysvalloista lainattu positiivisempi riskisuhde sekä henkilökohtaisessa elämässä että johtajina. Kaiken laittaminen peliin kertoi uskosta itseän ja yritykseen.

Suomen kasvu on perustunut ennen kaikkea kykyymme optimoida tuotantoa ja ratkoa ongelmia. 1900-luvulla nämä taidot palvelivat Suomea hyvin, mutta 2000-luvulle tultaessa pelkät insinööritaidot eivät enää riitä voittamaan markkinaa.



ENNEN

Maailma voidaan mallintaa ja sitä kautta hallita

Kun läntiset naapurimme kävivät kauppaa ja takoivat kynttilänjalkoja kuninkaiden hoveihin, Suomi kuokki vielä maata. Sotien jälkeinen kasvutarinamme on huikea, ja rakentui kyvylle optimoida tuotantoa ja jalostaa niukkoja resursseja osaamisella. Sodan läpikäyneelle sukupolvelle hierarkkinen johtaminen oli tuttua, eikä tunnepuheelle ollut tilaa. Tästä taustasta ponnistaen oli loogista keskittyä rationaaliseen, mitattavaan ja tekniseen ulottuvuuteen Suomen jälleenrakentamisprojektissa.



NYT

Maailma on täynnä havaintoja mahdollisuuksista joihin tarttua

2000-luvulle tultaessa kuluttamisen logiikka oli voimakkaassa murroksessa. Sosiaalisen median nousu muutti ostokäyttäytymisen lopullisesti – rationaalisuus väistyi elämyksellisyyden tieltä, ja yksilölliset kulutusvalinnat nousivat itseilmaisun välineeksi. Tässä kilpailussa kyky ymmärtää asiakkaan tarpeita ja luoda tuotteelle houkuttelevuutta nousevat rooliin, jossa tarvitaan insinööritaitojen rinnalle monialaisempaa osaamista.

Uusi johtajasukupolvi kasvun jatkajana

Siinä missä milleniaalit elivät varhaislapsuutensa ilman kaikkialle tunkeutuvaa viestintäteknologiaa ja nuoruutensa optimismin ajassa, on Z-sukupolven kokemus päinvastainen. Z-sukupolvi on elänyt koko elämänsä sosiaalisen median suurenuslasin alla, mikä on vahvistanut epäonnistumisen pelkoa. Yksikin harha-askele, ja maine voi olla mennyt.

Jos globalisaatio ja internet toi edellistä sukupolvea yhteen, Z-sukupolvea se myös aiempaa vahvemmin erottaa. Kiinnittyneisyys yhteisöihin on heikkoa. Poliittinen ilmapiiri ja keskustelukulttuuri on jatkuvasti polarisoitunut ja raaistunut, ja nuorille maalailtavat tulevaisuudenkuvat synkistyneet. Kaikkialla läsnä olevan viestintäteknologian vuoksi Z-sukupolvi on altistunut tälle maailmankuvalle ja asenneilmapiirille koko elämänsä. Ahdistuksenhallinnan tarve onkin eri tavalla keskeisessä roolissa kuin aiemmilla sukupolvilla.

Synkkä ilmapiiri heijastuu nuoriin ja nuoriin aikuisiin myös siten, että heidän uskonsa omaan tulevaisuuteensa on heikompi, ja oma elämänpolku näyttäytyy epävarmana. Kun tähän yhdistetään yltiöindividualistinen ajatus siitä, että jokainen luo oman tulevaisuutensa, voi vastuu omista valinnoista näyttäytyä musertavana.

Tämän kaiken johdosta nuorten sukupolvi kaipaa erityisen kannustavaa ilmapiiriä työelämässä. Koska oman mielenterveyden vaaliminen on monelle heistä hyvin keskeistä, on terve työn ja muun elämän välinen suhde myös entistä vahvemmin edellytys motivoituneelle työnteolle.

Olemme oman aikakautemme tuotteita.

Sukupolvien välisiä kuiluja voidaan jopa hyödyntää olemalla rohkeasti ja moniäänisesti yhdessä.



- Yhtenäiset elämänpolut
- Vahvat paikalliset yhteisöt
- Ennustettavuus
- Instituutioiden tuoma vakaus

Hyvän elämän avaimet:

Avioliitto, perheen hyvinvointi, vakaa ura, rooli lähiyhteisössä



- Yksilölliset elämänpolut
- Löyhät globaalit yhteisöt
- Epävarmuus lisääntyy
- Riski reittinä mahdollisuuksiin

Hyvän elämän avaimet:

Luovat yksilölliset menestystarinat, jatkuva kehitys, riskinotto



- Epävarmat elämänpolut
- Yksilöt irrallaan yhteisöstä
- Muutos pysyvää
- Pelko epäonnistumisesta

Hyvän elämän avaimet:

Läheiset ihmissuhteet, mielenterveys, ja sisimmäisen "tosiminän" vaaliminen

Menestyksen resepti

Mitä voimme oppia Suomen
menestyneimmiltä yhtiöiltä?

Syvähaastattelimme 18 johtajaa ja omistajaa, jotka edustavat Suomen kasvuyhtiöiden kärkikaartia. Näissä yhtiöissä perinteiset suomalaiset vahvuudet yhdistyvät luovaan ja uteliaaseen markkinan jatkuvaan kuunteluun.

Lisäksi täydensimme haastatteluaineiston tuloksia 90 yritysjohtajan määrällisellä kyselyaineistolla.

Tässä osiossa käymme läpi tutkimusten päälöydökset.

**Uteliaisuus ja huomion
suuntautuminen ulospäin
on menestyneiden
yritysten supervoima**

**”Pitää koko ajan innovoida
uutta ja uutta ja uutta.
Ja jollet sä kehitä, niin sehän
lähtökohtaisesti tarkoittaa,
että sä teet heti kuolemaa.”**

Haastattelussa nousee esille johtajan kyky nähdä vallitsevien uskomusten yli kohti orastavia mahdollisuuksia.

Kaikkia haastateltavia johtajia yhdistää voimakas kiinnostus markkinaan ja sen kehityskuluihin, asiakkaisiin, orastaviin ilmiöihin ja erilaisiin tapoihin tehdä asioita. Otantamme perusteella vaikuttaisi olevan merkityksellistä yrityksen kasvun kannalta, että sen johdolta löytyy sekä nöyryyttä markkinan edessä että päämäärätietoisuutta vision toteuttamisen suhteen.

Avoin ja utelias kulttuuri vahvistaa yrityksen valmiutta mukautua markkinan liikkeisiin ajoissa, ja tarttua uusiin liiketoiminnallisiin avauksiin, joihin konservatiivisemmin johdetut kilpailijat eivät vielä ole tarttuneet.

Menestyneimmät kasvujohtajat eivät pelkää rikkoa konventioita ja mennä suuntaan, joka on toisten mielestä mahdoton.

Tutkimuksessamme korostuu rohkeus rikkoa raja-aitoja ja ajatusmalleja. Kyse ei ole inkrementaalisesta tuotteen tai palvelun hiomisesta, vaan kokonaan uusien kategorioiden luomisesta ja uskosta omaan, käyttäjän tarpeisiin pohjautuvaan visioon. Sen sijaan, että johtajat mukautuisivat toisten ajatteluun, heillä on kyky muuttaa muiden – myös asiakkaiden – ajattelua. Useat haastatelluista johtajista ja omistajista ovatkin poikkeuksellisen luovia.

Konventioiden haastaminen tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yhtiö onnistuu yhdistämään huippuluokan teknologian ja minimalistisen suomalaisen muotoilun, ja kykenee näin luomaan täysin uudenlaisen käyttötavan tuotteelle. Tai se tarkoittaa sitä, että perinteisen teollisuusalan toimija valitsee vastuullisuuden johtotähdeksi tuotekehityksessä ja onnistuu luomaan sillä kilpailuetua tilanteessa, jossa markkinasta ei vielä ollut vahvaa todistetta kysynnälle.

Arvon luominen asiakkaille ja heidän tehokas tavoittamisensa vaatii luovuutta.

Panostaminen luovuuteen on yhteydessä yrityksen kasvuhakuisuuteen. Luovuus puolestaan vaatii organisaatiolta diversiteettiä ja monialaisuutta. Suomen kaltaisessa homogeenisen yrityskulttuurin maassa tämä vaatii erityistä huomiota rekrytoinneissa. Monimuotoisuus nähdäänkin johtoryhmän päätöksentekoa vahvistavana ominaisuutena.

Yhä useampiin johtoryhmiin on rekrytoitu niin nuoria sekä kansainvälistä syntyperää olevia henkilöitä johtajiksi. Kasvuhakuiset yritykset suuntautuvat muita useammin kansainvälisille markkinoille, joilla johtoryhmän monimuotoisuudesta nähdään olevan erityistä hyötyä. Monessa yrityksessä kuitenkin edelleen koetaan, että monimuotoisuuden eteen voitaisiin tehdä vielä enemmän.

62 %

SAMAA MIELTÄ

Suurimmat innovaatiot syntyvät, kun unohdamme tehokkuuden hetkeksi ja keskitymme luovuuteen.

Korrelaatio kasvuhakuisuuden kanssa ● Ei korrelaatiota ● Merkitsevä ● Erittäin merkitsevä

Kasvun johtaminen vaatii inhimillisyyttä sekä yrityksen tarkoituksen kirkastamista.

Kasvuhakuisimpien yritysten johtamisessa korostuu yrityksen missiolähtöisyys sekä yksilökeskeinen oppiminen ja tavoiteasetanta.

Ulospäinsuuntautuneisuus ja uteliaisuus uusia ilmiöitä kohtaan koetaan voimavarana, joka näkyy yritysten pyrkimyksenä rekrytoida uteliaita ihmisiä ja saada heidät kukoistamaan motivoivalla johtamisella.

42 %

SAMAA MIELTÄ

Ihmisten onnistumista mitataan suhteessa yrityksen missioon.

88 %

SAMAA MIELTÄ

Ihmisten tavoitteisiin ja oppimiseen panostetaan yrityksessämme yksilötasolla.

76 %

SAMAA MIELTÄ

Kun teen rekrytointeja, etsin ihmisiä joissa korostuu uteliaisuus uusia ilmiöitä kohtaan.

Kasvu ja riski kulkevat käsi kädessä

”Sä hyväksyt sen, että sieltä tulee sitä turskaa jonkun verran. Se pitää hyväksyä kasvuyrityksen johtamisessa. Skenaariot pitää olla kunnossa, ettei se ole semmoista kaotista.”

Yrityksiä yhdistää tarkoituksenmukaise sti järjestetty tapa mahdollistaa riskinotto.

Yritykset pyrkivät uudistumaan ja etsimään uusia kasvun paikkoja jatkuvasti. Kokeilunhalu näkyy sekä panostuksina tutkimukseen, että moninaisempien ajattelumallien nostamisena mekaanisten johtamisen mallien rinnalle. Kasvua voi syntyä vain ottamalla tiedostettuja riskejä, joka perustuu uusille oivalluksille.

Onnistunut uudistuminen vaatii ymmärrystä siitä, että vakiintunutta bisnestä ja nopeasti kasvavaa uutta liiketoimintaa ei pyöritetä samoilla säännöillä. Strategiasta johdetaan läpinäkyvästi uudistumisen mahdollistava rakenne, ja luodaan sen vaatimat odotukset ja pelisäännöt.

Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa perusliiketoimintaan verrattuna erilaisen kulttuurin mahdollistamista ja luomista uusiin liiketoimintoihin. Se voi tarkoittaa myös uudenlaista palkitsemista ja tavoitteenasetantaa.

Mitä voimakkaampaa kasvua haetaan, sitä valmiimpia ollaan myös luopumaan sitä hidastavista tekijöistä.

Kasvuhakuisimpien yritysten johtamisessa korostuu yrityksen missiolähtöisyys sekä yksilökeskeinen oppiminen ja tavoiteasetanta.

Ulospäinsuuntautuneisuus ja uteliaisuus uusia ilmiöitä kohtaan koetaan voimavarana, joka näkyy yritysten pyrkimyksenä rekrytoida uteliaita ihmisiä ja saada heidät kukoistamaan motivoivalla johtamisella.

52 %

SAMAA MIELTÄ

Yrityksessämme luovutaan ketterästi tekijöistä, jotka hidastavat kasvua, liittyivät ne sitten rakenteisiin, tuotteisiin, liiketoimintoihin tai henkilöihin.

58 %

SAMAA MIELTÄ

Riskinotto kuuluu nykyaikaiseen johtamiseen enemmän kuin turvallisuushakuisuus.

64 %

SAMAA MIELTÄ

Kasvun vauhdittamiseksi olen valmis tekemään päätöksiä, jotka voivat aiheuttaa väliaikaisia taloudellisia tappioita.

Menestyneitä yrityksiä yhdistää rohkeus luoda rakenteet ja pelisäännöt, jotka ruokkivat kasvua ja innovaatiokulttuuria.

Kunnianhimoisen kulttuurin ylläpitoon liittyy kyky luopua kasvua hidastavista tekijöistä, liittyivät ne sitten rakenteisiin, tuotteisiin, liiketoimintoihin tai henkilöihin. Yrityksen keskeiset kyvykkyudet – erityisesti johtoryhmä, mutta myös esimerkiksi hallitus – vastaavat kulloistakin strategiaa.

Kasvuyritys tarvitsee kasvuorientoituneen ja monimuotoisen johdon. Yhtiöissä on nostettu rohkeasti nuorempia johtajia johtoryhmään, sillä osa haastatelluista näkee suhteen riskiin olevan eri ikäryhmillä usein erilainen. Kasvun pohjana olevaa luovuutta ei puolestaan voi olla ilman ajattelun diversiteettiä, joka syntyy parhaiten, jos yrityksessä on mm. koulutustaustojen, sukupuolten ja kulttuurien monimuotoisuutta – myös johdossa.

Hyvä kasvujohtaja kykenee kirkastamaan yrityksen mission kaikille organisaation tasoille, ja luomaan työhön yrityksen missiosta kumpuavan merkityksellisyyden. Henkilöstön kannustimet motivoivat kurkottamaan korkealle ja heitä tuetaan jatkuvalla kehittämisellä ja oppimisella.

Valtaosa yrityksistä on uudistunut kasvun vauhdittamiseksi erilaisin keinoin. Kasvuhakuisissa yrityksissä korostuu erityoten t&k-investoinnit ja johtoryhmämuutokset.



Korrelaatio kasvuhakuisuuden kanssa



Ei korrelaatiota



Merkitsevä



Erittäin merkitsevä

Onnistunut erottautuminen markkinassa perustuu oivaltavaan, pelottomaan ja tarvittaessa tiukkaan kohderyhmän määrittelyyn

Suomen markkina on pieni. Suomalaisten yritysten kasvu syntyykin joko valikoimaa tai markkinoita laajentamalla. Ennen pitkää kasvu vaatii kansainvälistymistä.

Useimpia haastattelemiamme yrityksiä yhdistää rohkeus määrittää tuotteidensa tai palveluidensa kohderyhmä riittävän tarkasti. Tämä tarkoittaa globaalia linssiä kohderyhmän määrittelyssä. Tiukasti rajatun kohderyhmän tarpeet ovat yllättävän samankaltaisia eri maiden välillä, jolloin tiukka kohderyhmittäminen ei rajaa kansainvälistymispyrkimyksiä vaan päinvastoin edistää niitä. Se antaa yritykselle tilaa tulla parhaaksi juuri siinä mitä yritys tekee.

62 %

SAMAA MIELTÄ

Yrityksessämme on määriteltä selkeästi tavoiteasiakas, ja sen myötä suljettu toisia kohderyhmiä pois.

74 %

SAMAA MIELTÄ

Yrityksemme pyrkii hakemaan mahdollisimman erottautuvaa asemaa markkinassa.

**Kasvu syntyy kun
ymmärrämme, mikä
asiakkaille on arvokasta**

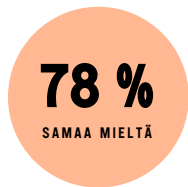
**”Pitäisi olla customer
obsessed eikä competitor
obsessed.”**

Hyperfokusoitunut asiakkaan kokemuksen hiominen luo todellisen kilpailuedun.

Asiakkaan saaman arvon hiominen huippuunsa on avain kansainvälisessä kilpailussa pärjäämiseen. Keskittyminen asiakkaan saamaan arvoon voi tarkoittaa esimerkiksi käyttäjätarinan nostamista kaiken tuotekehityksen, markkinoinnin ja talentin hankkimisen keskiöön, tai sitä, että myös ylin johto itse käyttää tuotetta tai palvelua jatkuvasti keskittyen sen tinkimättömään kehittämiseen.

Asiakkaalle luodaan lisäarvoa valjastamalla Suomessa kumuloitunutta tietotaitoa teknologian, tieteen ja designin aloilta, ja jalostamalla se vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeisiin ja aspiraatioihin.

Teknologialla ja tekoälyllä vapautetaan aikaa inhimilliselle luovuudelle luoda maailman parhaimpia ratkaisuja.



Tunnistan jatkuvasti itse markkinasta uusia trendejä, asiakastarpeita ja ajatuksia.

Strateginen markkinointi perustuu kohderyhmien syvään ymmärrykseen.

Haastatelluissa yhtiöissä markkinointi ymmärretään laajasti. Se tarkoittaa muun muassa asiakkaiden, markkinoiden, kohderyhmien ja käyttötilanteiden syvällistä ymmärtämistä ja niiden myötä tarkkaa näkemystä siitä, miten kohderyhmät voidaan parhaiten tavoittaa.

Strateginen markkinointi on korkealla ylimmän johdon agendalla, ja toimitusjohtajalla on oltava siitä hyvä ymmärrys. Tämä on totta siitä riippumatta, puhutaanko B2B- vai B2C-yrityksestä.

Innovatiivisella markkinoinnilla luodaan autenttinen vuorovaikutus kohderyhmän kanssa. Data, tekoäly ja teknologia auttavat asiakasymmärryksessä ja viestin kohdentamisessa, mutta eivät korvaa ihmisosaamista markkinoinnissa.

**Yhtenäinen luottamus
on kansallinen
valttikorttimme**

”Ei meillä ole tätä monimutkaisempaa johtamisoppia kuin tämä common sense leadership. Meillä on tietyt arvot täällä kulttuurissamme ja sitten on vain, että katso, ymmärrä konteksti ja koita tehdä oikein. Ja sitten antaa ihmisille valta ja voimat tehdä se.”

**Suomalainen
suoraselkäisyys
puhuttelee ajassa,
jossa tyhjän
puhumisesta on
tullut itseisarvo.**

Suomessa on maailman mittakaavassa korkeatasoista osaamista, johon suuri osa suomalaisesta yritystoiminnasta perustuu. Tämän osaamisen tuotteistamisessa on avain kansainväliselle menestykselle.

Haastattelututkimukseemme osallistuneet yritykset ovat rakentaneet **menestyksen perusteet pitkäjänteisesti ja sitkeästi**, pitäen huolen siitä, että voivat antaa ainoastaan **lupauksia, joilla on katetta.**

Suomalaiseen integriteettiin kuuluu se, että teemme sen, minkä lupamme, teemme sen ajallaan, emmekä lupaa liikoja. Tämä ns. **say-do ratio** – eli todellisuutta vastaavat lupaukset – on noussut maailmalla arvoon arvaamattomaan sijoittajien menetettyä rahojaan suurilla puheilla kuorrutetuille kuplille. Korkea say-do-ratio on valttikortti, jonka avulla Suomi voi entisestään vahvistaa kansainvälistä mainettaan laadun ja luotettavuuden lähettiläänä, ja nousta siten entistä halutummaksi kumppaniksi.

Kasvun kulttuuri rakennetaan keskinäisestä luottamuksesta, joka on maamme kulttuurista juontuva erityinen vahvuus.

Korkea luottamus näkyy myös kasvuhakuisten yritysten kulttuurissa. Johto on jättänyt egonsa sivuun keskittyen markkinaan, asiakkaaseen ja kasvun joukkoistamiseen koko yhtiön yhteiseksi päämääräksi. Taustalla on yhtiön missiosta juontava **jaettu inspiroiva merkitys** ja läpinäkyvyyttä lisäävät johtamisjärjestelmät.

Yritysten kasvusuunnitelma perustuu selkeisiin priorisoiituihin investointeihin, joihin sitoudutaan **pitkäjänteisesti** nopeiden voittojen sijaan.

Riippumatta kasvuhakuisuuden asteesta, määrällinen tutkimus osoittaa, että työntekijöiden motivoinnin priorisointi sekä kehitysmäinen ihmiskuva ovat vallalla suomalaisissa yrityksissä

78 %

SAMAA MIELTÄ

Ihmislunteeseen kuuluu pohjimmiltaan halu kasvaa ja kehittyä.

80 %

SAMAA MIELTÄ

Työntekijöiden motivaation ylläpitäminen on tärkeämpää kuin nopeiden taloudellisten tulosten saavuttaminen.

Kasvun tulevaisuus



Kestävyyismurros muuttaa kasvun
ihanteen

Kasvu tullaan määrittelemään kokonaan uudestaan

Kasvun tarina on perustunut tähän asti globaalin talousjärjestelmän vakauteen ja ajatukseen jatkuvasta kehityksestä kohti parempaa huomista. Nyt tämä illuusio on murentunut. Valtioiden väliset sopimukset vapaasta kaupasta ovat koetuksella ja ympäristökriisit horjuttavat kaiken taloudellisen toiminnan perustuksia. Vaikka geotalous tuo liiketoimintaan uusia ulottuvuuksia, on kaikki muu epävarmaa paitsi ilmaston lämpenemisen aiheuttama globaali kriisi.

Maapallon kestävyysrajojen paukkuminen on ihmiskunnan must win battle. Vallitsevan ajattelun logiikkaa on siis muutettava. Kasvu on transformoitumassa kohti kestäväää kasvua, jossa ainoa mittari ei ole liikevaihdon tai BKT:n kasvu.

Suurten yritysten kokema paine aiempaa kestävämpään ja vastuullisempaan liiketoimintaan on jo kova, ja se tulee niin sääntelystä, kuluttajilta kuin rahoittajiltakin. Pienille ja keskisuurille yrityksille paine kestävyysteoille tulee toimimisesta osana suurten yritysten arvoketjuja. Kasvun murroksen etujoukoissa marssivat vakuutusyhtiöt ja sijoittajat – eli ne, joille maksetaan katsomisesta 20–40 vuotta tulevaisuuteen.

Useissa haastatelluista eturivin kasvuyrityksistä kestäväen kehityksen ratkaisut yhdistyivät saumattomasti käyttäjän saamaan arvoon. Kaikki haastatellut yritykset, joilla on teollista tuotantoa, ovat kestävyudessa edistyneitä. Millään haastatellulla yrityksellä ei kuitenkaan ole näkemystä sellaiseen tulevaisuudenkuvaan, jossa materiaallinen kasvu olisi merkittävästi rajattua.

Menestysteesit

Toimintaa Suomen kasvun puolesta

TEESIT

**Teesimme tarjoavat
käytännönläheisen
näkökulman
menestyksekkäiden
yritysten luomiseen.**

TEESI

Utelias uudelle

#1

"Katsommeko me, mitä maailmassa tapahtuu? Ja tää on sellainen, että tässä me ollaan Suomessa huonoja ymmärtää näitä. Ei se ole, että meidän aivot olis jotenkin huonoja, mutta kun meillä on niin pieni kansakunta jaettuna tänne, niin me emme näe, mitä muualla tapahtuu niin selvästi."

"Pitää koko ajan innovoida uutta ja uutta ja uutta. Ja jollet sä kehitä, niin sehän lähtökohtaisesti tarkoittaa, että sä teet heti kuolemaa. Kuinka hyvin me ymmärretään se, miten toimintaympäristö muuttuu? Ja kuinka valmiit me ollaan hyväksymään se ja tekemään toimenpiteitä siihen, että säilytetään se kilpailukyky ja pystytään kasvamaan? Että sun pitää olla periaatteessa koko ajan paranoiדי tietyllä tavalla, mutta säilyttää se optimisminä."

"Meillä on intohimo tehdä tätä tuotetta. Me välitämme siitä tuotteesta eli siitä laadusta. Ollaan silleen tavallaan aika korvat höröllä ja nöyriä oppimaan ja kuuntelemaan, että mitä markkinat haluaa ja tarvitsee."

Mailman mahdollisuuksiin tarttuva

#2

"Suomi on liian pieni markkina, Skandinaviakin on liian pieni ja Eurooppakin on liian pieni markkina. Jos me halutaan ylipäättään onnistua, niin pitää mennä sinne, missä se kilpailu on kovinta. Ja sitten myöskin, missä on eniten niitä otollisia asiakkaita."

"Meillä ei riitäkään tuossa kotimarkkinaa, niin on pakko ajatella suoraan ulos. Ei tule tarpeeksi hyvää tarjoamaa, jos sä testaat vaan kotimarkkinaa."

"Me lähdetään enemmän siitä näkökulmasta liikenteeseen, että mikä on se opportunity siellä maailmalla. Että kuinka iso markkina sulla on. Sen jälkeen päästään siihen, että toi on se iso opportunity, niin miten voidaan siitä saada mahdollisimman paljon. Ja sitten siinä tietysti pitää ottaa huomioon, että tässä kisassa ei olla yksin, vaan tässä kisataan globaalisti kaikkia vastaan. Aika on se isoin vihollinen siellä, koska aikaa et saa ikinä takaisin."

"Joku tulee joka tapauksessa (siihen markkinaan) ja tulee haastamaan meidät. Niin ollaanko me itse tekemässä sitä? Jos on osaamista, taitoa ja kyvykkyyttä, niin minkä ihmeen takia me ei tehtäisi sitä itse? Ja mennään mukaan siihen kasvuun! Jos olet riittävän ajoissa, niin ehdit tehdä sen bisneksen. Jos se ei toimi, niin sitten se ei toimi. Eli kun puhutaan, että sinun pitää seurata arvoketjua ja markkinaa, niin teetkö sinä sitä oikeasti sille tasolle?"

Peloton valinnoissaan ja toiminnassaan

#3

"Liian moni suomalainen yritys ja yritysjohtaja jää siihen pessimismiin ja siihen junnaamaan, että miten me vielä säästetään, miten me vielä sopeutetaan. Lähdetään vaikka markkinointipanostuksia, tuotekehityspanostuksia. Me ollaan taas mietitty siihen päinvastoin, että silloin jos on haastava aika, pitää lisätä sitä, että saadaan kasvua rohkeasti panostaa tulevaisuuteen ja katsoa eteenpäin eikä peruutuspeiliin."

"Meidän piti disruptoida oikeastaan kaikki, mihin sen hetkinen markkina perustui. Sekä tuotteen että käyttökokemuksen osalta, että miten me viedään se markkinoille. Ja nehan oli isoja riskejä kaikki. Ja me ainakin todettiin, että se on isompi riski olla ottamatta tätä riskiä, koska sitten me tiedetään, mikä se lopputulos tulee olemaan: jäädään tänne pimentoon perähikiälle."

"Sä hyväksyt sen, että sieltä tulee sitä turskaa jonkun verran. Se pitää hyväksyä kasvuyrityksen johtamisessa. Skenaariot pitää olla kunnossa, ettei se ole semmoista kaoottista."

Ketterä liikkeissään ja kekseliäs keinoissaan

#4

“Tietynlainen sense of urgency pitää olla. Ja se, että kun nopeasti pääset eteenpäin, niin siitä päästään enemmän kiinni siihen, että okei, millä tavalla me pystytään vaikka kiihdyttämään meidän nopeutta. Joskus se voi tarkoittaa sitä, että nyt pitäisi investoida enemmän, jotta me voidaan liikkua nopeammin, on vaikka joku window of opportunity. Ja sitten se saattaa tarkoittaa, että tähän investoinnin voi tarvita ulkopuolista rahoitusta. Mutta se menee enemmän tällä ajatuksella versus se, että ollaanko kannattava vai ei kannattava. Mutta siitä hetkestä eteenpäin opit koko ajan lisää. Korostan koko ajan ihmisille, että suunnitelmia pitää koko ajan päivittää. Samalla tavalla mekin tehdään meidän strategiaa, että se on elävä dokumentti.”

”Kaikki perustuu siihen, että kaikki on muutettavissa nopeasti. Jos markkina lähtee, niin meillä on rahkeet tehdä nopeita liikkeitä. Ja sitten myös sekin, että sitä voidaan skaalata alaspäinkin, jos se ei lähde. Mutta mä sanoisin, että tuotteen erilaistaminen on aika, ja sitten pitää se viestintäkin olla sitä erilaista, mistä sitä pitää korostaa, koska muuten sä et nouse sieltä.”

TEESI

Hyperfokusoitunut asiakkaaseen

#5

"Aika moni käyttäjäystävällisyys ja innovaatio on tullut sitä kautta, että suunnittelijat itse käyttää sitä. Ne ideat tulee oikeastaan sieltä."

"Me ihan konkreettisesti kirjoitettiin sellainen dokumentti, jossa kuvattiin ihan sana sanalta tarinoina se, että minkälaisen käyttökokemuksen käyttäjä saa, kun hän käyttää meidän tuotetta. Ilman, että me tiedettiin, että mikä fyysisesti se tuote tulee olemaan."

v

"Pitäisi olla customer obsessed eikä competitor obsessed."

Kollektiivisesti kasvun imussa

#6

"Meidän pitää jakaa tätä vetovastuuta täällä muidenkin kanssa. Ei meillä ole tätä monimutkaisempaa johtamisoppia kuin tämä common sense leadership. Meillä on tietyt arvot täällä kulttuurissamme ja sitten on vain, että katso, ymmärrä konteksti ja koita tehdä oikein. Ja sitten antaa ihmisille valta ja voimat tehdä se."

"Monesti, jos yritetään rysäyttää semmoinen oikein iso muutos, mennään vähän niin kuin nollasta sataan yhdellä loikalla, niin ihmiset ei pysy perässä. Silloin niille tulee sellainen ahdistus, että me ei pystytä, me ei voida tai meiltä vaaditaan liikaa tai tuo on mahdotonta tai jotain muuta. Haetaan sellaista rytmiä, että muutetaan nyt tämä juttu, katsotaan, että ihmiset osaa ja pystyy tekemään sen, no sitten muutetaan seuraava juttu. Sitä kautta hyväksytään se, että se muutos kuitenkin vie jonkun aikaa."

"Aika nopeasti käy huonosti, jos on vain kivaa puhetta. Yksi signaali sille, että tehdään jotain oikein, on että meillä on tosi skarppeja tyyppejä. Pitää olla ihan hiljaa ja kuunnella, kun nuoret tyypit päästää ideoita valloilleen. Se on makea fiilis."

Kasvukyvykäs

#7

”Onko tämä hallitus ja sen osaaminen peilattuna tähän strategiaan nyt sillä tasolla, millä pitää olla? Otetaan hyviä tyyppejä hallitukseen. Mutta otammeko me tyyppejä, jotka on siihen strategiasta, sitä mitä se yritys haluaa tehdä, niin tuleeko ne sinne sparraamaan sitä?”

”Aika monella yrityksellä on hallitus, jonka keski-ikä on 60-vuotta. Kun valitaan uusia hallituksia, ne helposti tulevat siitä samasta piiristä. Jos on vaikka perheyritys, niin ne ovat monesti omistajan tuntemia henkilöitä, jotka ovat tehneet hienon uran eri yrityksissä. Mutta siinäkin uskallettaisiin ottaa nuoria myöskin sinne hallitustasolle, ei pelkästään sinne johtoryhmätasolle.”

”Mikä mun mielestä on kuitenkin se isoin muuttuva tekijä on se, että yksilökeskeisyys kasvaa. Mutta sit taas parhaita firmoja ei ikinä rakenneta yksilökeskeisyydellä. Jos miettii kaikkia meidän menestystarinoita, mitä Suomessa on ollut, niin kyllä se on perustunut siihen, että siellä on rakennettu vahvat tiimit. Ja siinä on ehkä just se, että ne ei ole vaan suomalaisia, vaan nimenomaan saadaan ulkomailta myös hyvää talenttia tänne.”

TEESIT

Menestysteedit

#1 Utelias uudelle

#2 Maailman mahdollisuuksiin tarttuva

#3 Peloton valinnoissaan ja toiminnassaan

#4 Ketterä liikkeissään ja kekseliäs keinoissaan

#5 Hyperfokusoitunut asiakkaaseen

#6 Kollektiivisesti kasvun imussa

#7 Kasvukyvykäs

Tutkimuksen toteutus

Suomen kasvun visio -tutkimuksen on rahoittanut
Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (TT-) säätiö.

Tutkimuksen on Kasvuryhmän kanssa toteuttanut
strategiatoimisto Noren.

Graafisesta toteutuksesta vastasi Agency Leroy.



Kasvuryhmä
Growth Collective