

# AMERIKAN OPPIA YRITYKSIIN

Kalle Heikkinen tutkii johtajia tunnetun amerikkalaisprofessorin kanssa ja on mukana valitsemassa huippuyliopisto Harvardin hallitusta. Päättyökseen hän patistaa suomalaisyhtiöitä muuntautumaan ja kasvamaan uusille alueille – jottei niistä tule valmiita tytäryhtiöitä ulkomaisille kilpailijoille.

TEKSTI ANNI ERKKO KUVAT TIINA SOMERPURU



Laajenna osaamista. Kalle Heikkisen mielestä suomalaisjohtajien pitää kehittää yleisjohtajuustaitojaan. Laaja osaaminen auttaa johtajia näkemään uusia kasvupolkuja.



## Kalle Heikkinen

**Kuka:** Liikkeenjohdon konsulttiryitys NAG:n toimitusjohtaja ja yksi perustajista

**Syntynyt:** 9.5.1956 Kotkassa

**Ura:** Vuodet 1996–1998 johdon konsultti ja toimitusjohtaja Carta Corporate Advisorissa, joka fuusioitui Booz&Companyyn (Nykyisin Strategy&). Johdon konsulttina McKinseyllä Kööpenhaminassa ja Chicagossa 1991–1996. Toimittajan ja mediatutkijan töitä 1980-luvulla.

**Erityistä:** Opiskellut MBA-tutkinnon Harvardissa ja toimii yliopiston alumnikomiteassa, joka valitsee yliopiston hallituksen ja käyttää valtaa yliopiston päätöksenteossa.

**Asuu:** Tällä hetkellä perheensä kanssa USA:ssa, koska Heikkisen vaimo, OP-Pohjola Varainhoidon pääekonomisti Catherine Reilly, opiskelee Harvardissa.

**N**okia ja Rautaruukki. Supercell, Stonesoft ja Applifier. Wärtsilä ja Metso. Suomalaisyriyten kauppa on käynyt viime aikoina vilkkaasti, eikä kiinnostus hiivu. Suomalaisyriykset tehostavat nyt itsestään valmiita divisioonia ostohaluille ulkomaalaiskilpailijoille, epäilee **Kalle Heikkinen**, yritysjohton konsultointiyriitys NAG:n toimitusjohtaja. Epäilyksensä hän perustelee suomalaisjohtajilta keräämillään arvioilla viiden viime vuoden ajalta.

”Suomalaisyriyksillä on hyvät strategiat ja tuotteet ja tehokkaat prosessit. Mutta kyky luoda uutta liiketoimintaa ja sopeutua toimialojen muutoksiin on heikko”, sanoo Heikkinen. ”Porterilaisesta näkökulmasta tilanne on hyvä, mutta keskipitkällä aikavälillä ongelmia tulee eteen, kun uutta kasvua ei haeta riittävästi”, hän sanoo viitaten kilpailukykyyn erikoistuneeseen *Harvardin* professori **Michael Porterin**.

Ja Heikkinen kyllä tuntee Porterinsa, luennoilta. Heikkinen valmistui MBA:ksi Harvardin yliopistosta vuonna 1991. Samaan oli tuolloin yltänyt vain yksi suomalainen. Sittenkin Harvardin MBA-ohjelmasta on valmistunut 16 suomalaista.

Harvardissa Heikkinen tutustui Porterin lisäksi liikkeenjohdon ja organisaatiokäyttämisen professori **Boris Groysbergiin**. Nyt he tutkivat yhdessä johtajia laittamalla johtajia sekä Suomessa että maailmalla arvioimaan yritystensä uusiutumisen ja kilpailukykyä. Vertailun tulokset ovat karuja: suomalaisyritykset jäävät jälkeen, kun kysytään yritysten innovatiivisuudesta ja kyvystä uudistua.

**Heikkisen selvityksiä** lukiessa huomaa, että suomalaisyritykset itse asiassa muistuttavat aika paljon stereotyyppisiä johtajistaan, diplomaattisista. Ne ovat tehokkaita, keskittymiskykyisiä ja sisäänpäin kääntyneitä. Väliä myös omahyväisiä.

Tehokkuus ja fokuoituminen ovat yritykselle hienoja tavoitteita. Heikkisen mukaan niiden saavuttamisen jälkeen ei kuitenkaan voi istua tyytyväisenä nauttimaan työn tulokista, sillä strategian ja prosessien tuoma kilpailuetu on kadonnut. Huippuun hiottu tuotantoprosessit on helppo kopioida. Lisäksi markkinat muuttuvat nopeasti. Sillä välin kun yritys on kiillottanut strategiaansa, sujuvoittanut avainprosessejaan ja virtaviivaistanut valmistustapojaan, yrityksen myymän tuotteen kysyntä on voinut kadota. Silloin varalla olisi hyvä olla uutta liiketoimintaa.

”Hyvä uutinen on se, että näissä johtamisen pehmeissä puolissa suomalaisyrityksillä on käyttämätön mahdollisuus.”

KALLE HEIKKINEN

Liikkeenjohdon konsultti

”Olemme viime aikoina saaneet oppia, että ei ole olemassa pysyviä tilanteita markkinoilla. Nokian puhelinten alamäki ja lopullinen kohtalo on yksi esimerkki suomalaisyritysten kehnosta kyvystä mukautua muutuviin tilanteisiin.”

Vaikeammin varastettavat kilpailuedut syntyvät yrityksen kulttuurista, ihmisistä ja innovaatioista. ”Hyvä uutinen on se, että näissä johtamisen pehmeissä puolissa suomalaisyrityksillä on käyttämätön mahdollisuus”, Heikkinen sanoo ja hymyilee velmusti. Johtajien omien arvioiden mukaan suomalaisyritykset ovat muihin verrattuna heikoimmillaan juuri uusiutumisen ja innovaatioiden johtamisessa. Ne ovat esimerkiksi muita haluttomampia kehittämään tuotteita, jotka kilpailevat niiden nykytuotteiden kanssa. Uusille maantieteellisille alueille menoa emmitään. Luovan kokeilun salliva kulttuuri loistaa poissaolollaan.

Heikkisen mukaan ongelmien syy on yleisjohtajuuden puute. Johtajat tapaavat olla tietyn alueen erityisosaajia, eikä yleisin johtajanuralle vievä tie opeta ymmärtämään luovuutta. Jos yritys haluaa luoda muista erottuvan, kasvuhakuisen, innovatiivisen kulttuurin, johtajan osaamisen pitää muistuttaa t-kirjainta: olla laajaa, mutta ulottua jossain asiassa syvälle. ”Parempaan yleisjohtamiseen päästään työn kierrolla ja johtajien hakemisella yrityksen ulkopuolelta. Ihminenhan oppii työssään.”

Toisaalta organisaatioiden toimintamallin, kulttuurin ja ihmisten tuoma lisäarvo pitää kääntää kielelle, jota johtajat ymmärtävät. Se on Heikkisen mukaan päivänpolttava tutkimusaihe Harvardissa juuri nyt.

**Heikkinen tietää** kertoa osaamisen laajentamisesta omasta kokemuksestaan. Parissa vuosikymmenessä kotkalaisesta toimittajasta on kuoriutunut huippuyliopistossa sukku-loiva ylimmän johdon neuvonantaja.

Heikkinen valmistui valtiotieteilijäksi 1980-luvun alussa, mutta suomalainen tutkinto ja hyvin alkanut ura media-alalla eivät



Yipeä alumni. Harvard on Kalle Heikkiselle tärkeä verkosto vielä vuosia valmistumisen jälkeinkin. ”Harvardissa valmistuvat toivotetaan tervetulleeksi joukkoon. Valmistumisesta matka yhdessä vasta alkaa.”

## Heikkisen ideat uuden ideointiin yrityksissä

**1** Kaksikäinen yritys rakenne: Toinen osa kehittää uutta, toinen pitää huolta tehokkuudesta ja prosesseista. Molemmat toimivat suoraan johdon alla ja ovat yhtä tärkeitä. Näin yritysten tehokkuuden oheen tulee rosoisuutta, joka synnyttää uutta.

**2** Tiimitys uudella tavalla: Yrityksen eri funktioiden ihmisiä voi ottaa yhteisiin projekteihin, jolloin he voivat oppia toistensa toimintatavoista ja synnyttää uutta.

**3** Innovaatioiden ostaminen: Innovaatio toiminnan ostamisessa on oltava tarkkana, että yritysten kulttuurit sopivat yhteen. Integraatio ei tarkoita sen laskeamista, mitkä tehtaasta suljetaan ja keitä irtisanoetaan.

tydyttäneet hänen kunnianhimoaan. Hän lähti jatkamaan opintoja Austinin yliopistoon Teksasiin. Sieltä headhunter houkutteli hänet *Yleisradioon* strategisen suunnittelun tehtäviin, joissa Heikkiselle avautui kiehtova maailma: bisnespuoli ja ylimmän johdon kanssa työskentely. Neljän vuoden päästä Heikkinen haki ja pääsi Harvardiin.

Se muutti hänen elämänsä. ”Minulla oli Harvardiin hakiessani selkeä suunnitelma siitä, että haluan töihin *McKinseylle*. Olikin yllätys, kun yritys tarjosi minulle töitä heti ensimmäisenä opiskeluvuonna. Halusin nähdä, missä rima kansainvälisesti on. Mitä työ »

## Suomalaisyritysten vahvuudet

**Strategiat ovat selkeitä** – ne on myös selvästi viestitetty ja tehty ymmärrettäviksi.

**Tuotteet ovat laadukkaita** - yritykset ovat löytäneet omat niche-alueensa, joille ne tekevät laatutuotteita.

**Taloudellinen asema** on vahva ja yritykset ovat houkuttelevia työnantajia.

## Suomalaisyritysten heikkoudet

**Kilpailijoiden** vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämys - yritykset ohittavat tilanteen analysoinnin.

**Kyky** laajentua uusiin liiketoimintoihin - yritykset eivät uskalla kehittää tuotteita, jotka voivat syödä niiden nykytuotteiden asemaa, kokeilun kulttuuria ei yrityksissä ole.

**Johtamistaidot** - johtajuus suomalaisyrityksissä saa heikkommat arviot kuin kansainvälisellä tasolla. Yrityksissä ei ole riittävästi osaajakerroksia kasvamassa johtajiksi.

**Menestys** on itseaiheutettua. ”On aina huono merkki, kun yritykset alkavat syytellä hallitusta, huonoa verotusta tai heikkoa markkinatilannetta ongelmistaan. Jos menestystä ei tule, johtaja voi katsoa peiliin”, sanoo Kalle Heikkinen.

Lähde: Boris Groysberg ja Kalle Heikkinen: More evidence for Finnish "Success-Driven Complacency" syndrome. Finnish and Global Executives' Assessments of Their Firms in 2013

» on vaikeimpien asioiden ja suurimpien asiakkaiden kanssa.

Ulkomailla tehdyn konsulttiuran jälkeen Heikkinen oli mukana perustamassa liikkeenjohdon konsulttiyritys NAG:tä (entinen Nordic Adviser Group) vuonna 1998.

Harvard on nykyisin Heikkiselle tärkeä verkosto yritysmaailman ulkopuolella. Hän on ensimmäisenä Pohjois-Amerikan ja Englannin ulkopuolelta tulleena henkilönä noussut merkittävään asemaan Harvardin päätöksentekojärjestelmässä. Heikkinen on yksi jäsen yliopiston alumnien 13-jäsenisessä komiteassa, joka käyttää valtaa yliopistossa esimerkiksi nimittämällä yliopiston hallituksen.

”Olen onnistunut verkostoitumaan. Hyvät ystäväni ovat dekaaneja, joiden kanssa käyn pelaamassa tennistä. Harvard on hyvin amerikkalainen yliopisto, joten jenkki-kulttuuri pitää ymmärtää yliopiston maailmassa menestyäkseen”, kertoo Heikkinen.

Harvardissa alumnit omistavat yliopistonsa ja saavat tahtonsa siellä läpi. Yliopiston budjetti on 4,3 miljardia dollaria. Kolmannes rahoituksesta tulee alumnien säätiöidyn varallisuuden tuotoista ja viidennes suorina lahjoituksina alumneilta, joiden joukossa on 62 miljardööriä. ”Jos me kerran rahoitamme show’n, totta ihmeessä myös päätämme toiminnan linjoista”, sanoo Heikkinen.

”Harvard on minun ikkunani maailmaan. Tapaan fantastisia ihmisiä, jotka ovat erittäin

intellektuelleja ja joilla on hyvä draivi. Henkisesti verkosto on erittäin tärkeä.”

**Hyvä draivi** olisi tarpeen myös suomalaisyrityksissä. Boris Groysberg ja Kalle Heikkinen yllättyvät joka vuosi selvityksensä tekemisen yhteydessä suomalaisjohtajien negatiivisista arvioista yritysten kasvukyvystä. ”Haluaisimme nähdä tuloksissa enemmän valoa.”

Heikkinen muistuttaa, että yritys voi olla samaan aikaan tehokas ja uutta hakeva. Se onnistuu hänen mukaansa parhaiten muokkaamalla yrityksen rakenne kaksikätiseksi. Yrityksen toinen käsi keskittyy kehittämiseen, yrittäjähenkisyyteen ja luovuuteen. Toinen käsi hoitaa systematiikan, prosessit ja tehokkuuden. ”Kumpikaan käsi ei saa olla alisteinen toiselle, vaan niiden pitää olla yhtä tärkeitä ja toimia suoraan johdon alla.”

Kun innovaatioiden kehittäminen ja luovuus ovat osa yritysrakennetta, johtajan asenne uusiutumista kohtaan alkaa muuttua. ”Ei suomalainen johtaja ole sen huonompi kuin muutkaan”, sanoo Heikkinen ja muistuttaa täyskäännöksen olevan mahdollinen. *General Electricin Jack Welch* aloitti GE:ssä karsimalla ja tehostamalla. Sen jälkeen hänen puheensa keskittyivät ihmisiin. Applessa **Steve Jobs** loi ympärilleen kultin ensimmäisellä toimitusjohtajakaudellaan. Kun Jobs tauon jälkeen palasi yhtiön toimitusjohtajaksi, hän loi Applen laajenemishakuisen kulttuurin. ○