

Viikon henkilö

B



USKALLUSTA. Kalle Heikkisen mukaan suomalaisten yritysten ongelmana ovat riskinoton uskalluksen ja kasvuhaluun puute. "Valtio ja yhteiskunta voivat tehdä paljon innovaatioita tukevia asioita, mutta yritysten pitää tehdä menestyksensä ja ratkaista ongelmansa itse."

Vauhtia innovointiin

Harvardin yliopiston alumnikomitean jäsen Kalle Heikkinen kehoittaa suomalaisyrityksiä ottamaan oppia Yhdysvalloista uusien liiketoimintojen ja ideoiden hyödyntämisessä.

Boston

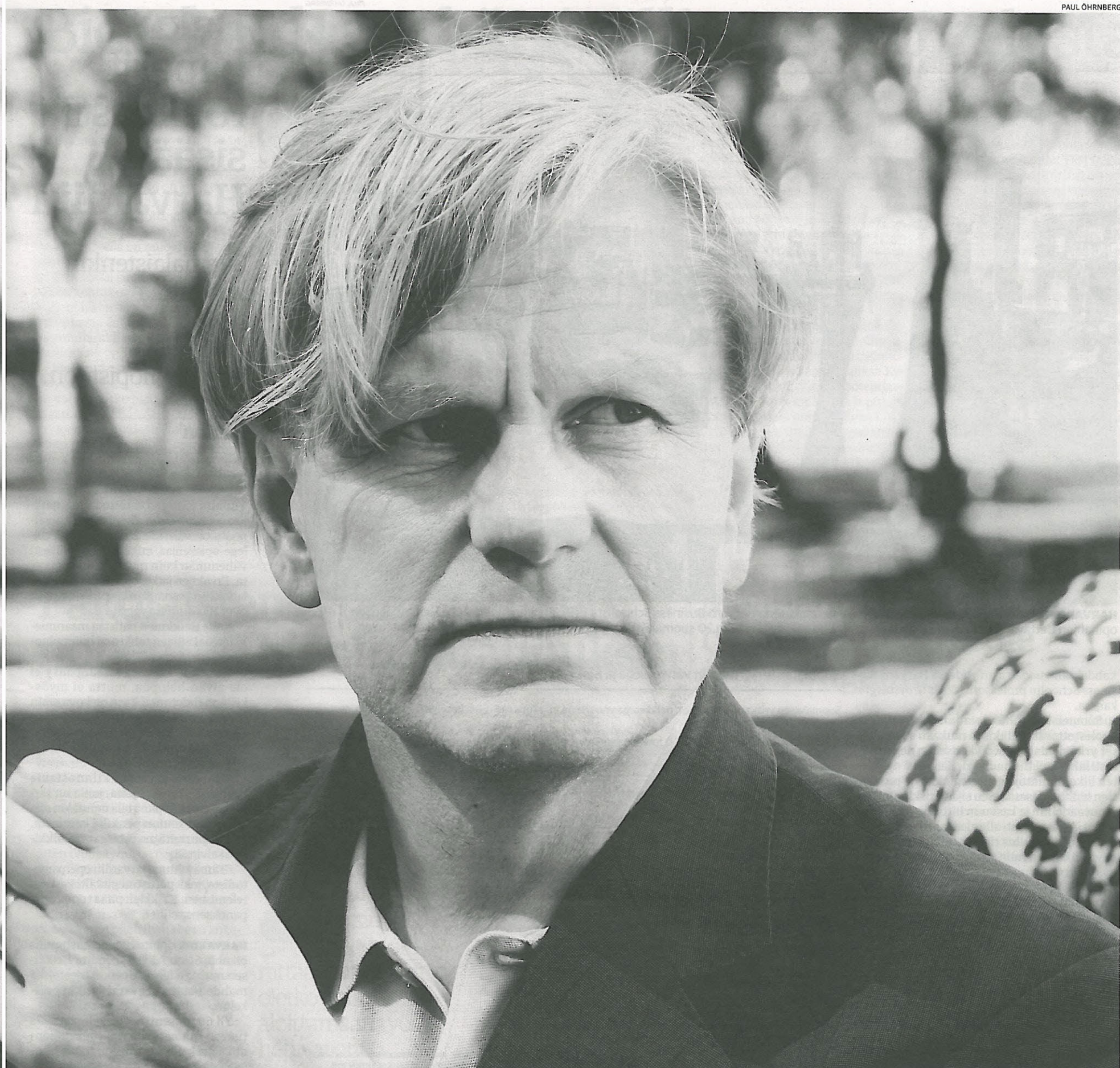
Paul Öhrnberg
paul.ohrnberg@almamedia.fi

Kalle Heikkinen istuu kahvikuppinsa kanssa Peet's Coffee -kahvilan pöytään. "Tämä kahvila on hyvä esimerkki ideasta, jossa pieni ja suuri yritys verkostoituvat ja tekevät win-win-yhteistyötä. Tällaisia uusia juttuja suo-

malaistenkin yritysten kannattaisi kehittää", hän sanoo.

Kahvila toimii Capital One -pankin konttorissa. Salin toisella puolella on kahvilatiski ja toisella puolella istuvat virkailijat. Keskellä ovat pöydät, joissa ohikulkijat ja pankin asiakkaat istuskelevat kahveineen ja leivoksineen. Pankkikonttorikahvila sijaitsee Massachusettsin Bostonin naapurikaupungin Cambridgen liikekeskuksessa korttelin päässä maineikkaan Harvardin huippuyliopiston kampukselta, jonka Heikkinen tuntee kuin omat taskunsa. Kun kahvilasta vetää harpilla ympyrän kymmenen kilometrin säteellä, niin sisään

Debatti



PAUL ÖHRNBERG

Kalle Heikkinen

Kuka: Yritysjohdon neuvonantaja ja konsultti, akateeminen tutkija.

Työ ja tehtävät: Nordic Adviser Group NAG Oy:n johtava partneri. Harvardin yliopiston alumni-komitean Executive Boardin jäsen.

Ura: Ennen NAG:n perustamista toiminut muun muassa McKinsey & Co:lla ja Carta Corporate Advisorsissa. Toiminut useiden yritysten hallituksissa.

Tutkinnot: Helsingin yliopistosta, University of Texasista ja Harvard Business Schoolista.

Koti: Asuu ja työskentelee Bostonissa, USA:ssa.

mahtuu yksi Yhdysvaltain innovatiivisimmista keskittymistä.

"YRITYSTEN pitää ratkaista itse ongelmansa. Valtio ja yhteiskunta voivat tehdä paljon innovaatioita tukevia asioita, mutta yritysten pitää tehdä menestyksensä itse. Ja suomalaisten yritysten ongelma on, että niillä on paljon vähemmän riskinottouskallusta ja kasvuhaluja kuin vertailumaiden yrityksillä", Heikkinen sanoo.

Mies on pohtinut yritysten innovatiivisuutta ja kilpailutekijöitä monelta kantilta sekä konsulttina että tutkijana.

Heikkinen vetää yritysjohdon konsultointia tekevää Nordic Adviser Group NAG Oy:tä toimipaikkanaan Bostonin toimisto. Lisäksi Heikkinen vaikuttaa Harvardin yliopistossa paitsi tutkijana myös hallinnon huipulla yhdeksänjäsenisessä alumnien komiteassa. Ennen Heikkinen toimi joukossa ei ole ollut yhtään jäsentä Pohjois-Amerikan ja Britannian ulkopuolelta. Komitea on erittäin vaikutusvaltainen, sillä se muun muassa nimittää yliopiston hallituksen.

"Vaikutusvalta tulee siitä, että alumnit itse asiassa omistavat koko yliopiston ja ovat sen tärkeimpiä rahoittajia. Me pyöräitämme Harvardin 4,5 miljardin dollarin budjettia."

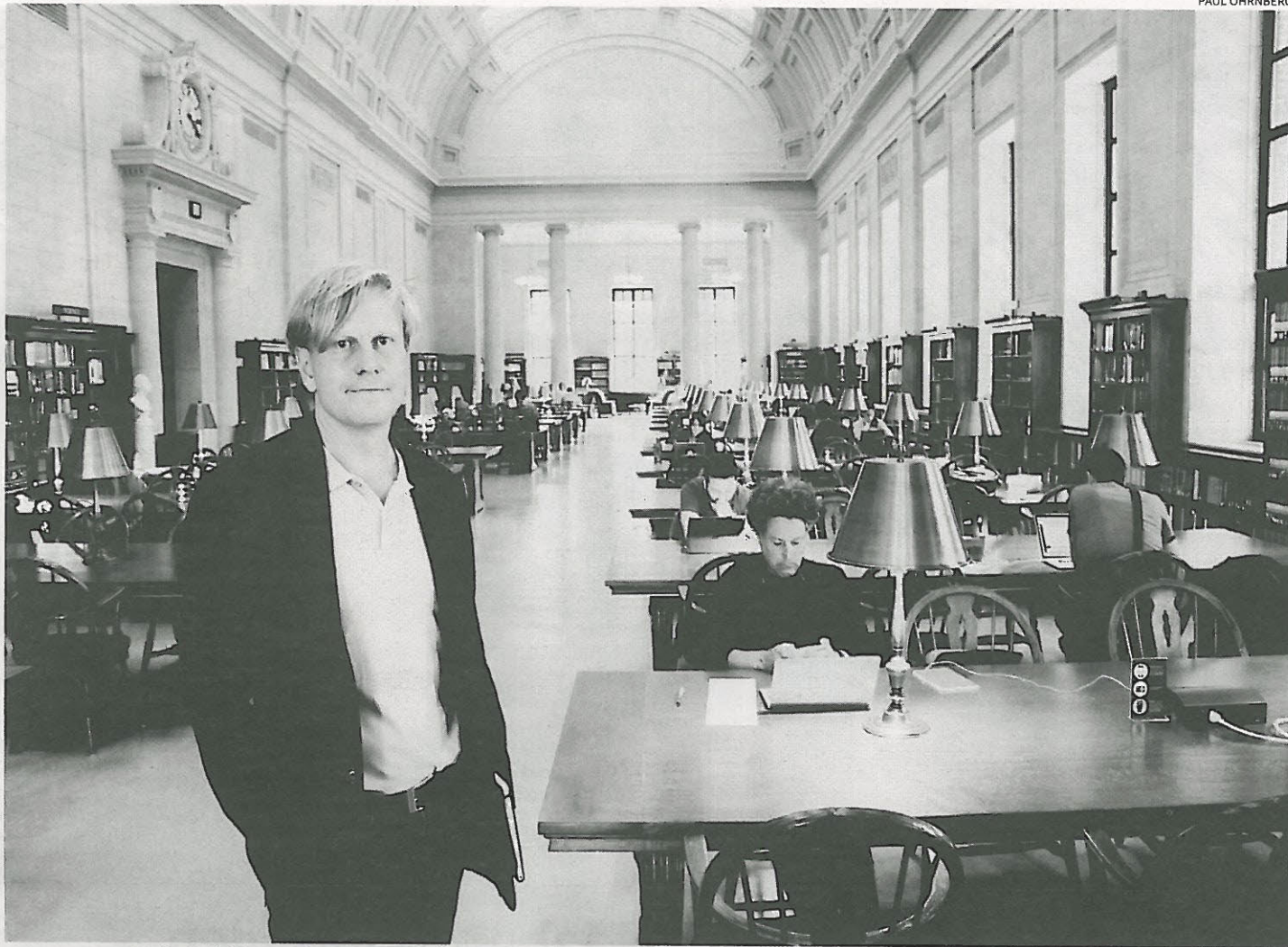
hän on pysytellyt tiiviisti opinahjonsa kyljessä tutkijana sekä erilaisissa hallintoelimissä. Alumnien komiteaan hänet valittiin reilut kolme vuotta sitten.

Kotkasta maailmalle lähtenyt Heikkinen on imenyt oppia ja vaikutteita maailman innovatiivisimpiin kuuluvasta ympäristöstä sekä tutkinut ja peilannut suomalaista taloutta ja yrityksiä harvardilaisesta näkökulmasta jo neljänneksivuosiaan ajan.

Yksi hänen tutkimusprojekteistaan kartoittaa maailmanlaajuisesti yritysten vahvuuksia ja heikkouksia. Tätä aihetta Heikkinen on selvittänyt vuosittain jo



Viikon henkilö



PAUL ÖHRNBERG

HARVARDIIN. Kalle Heikkinen valmistui toisena suomalaisena Harvard Business Schoolista 1991. Ensimmäinen läpäisi legendaarisen opinahjon tiettävästi 1958. Kaikkiaan Harvardista on valmistunut alle 20 suomalaista. Heikkinen toivoo määrän moninkertaistuvan.

kahdeksan vuoden ajan yhdessä Harvard Business Schoolin professorin *Boris Groysbergin* kanssa.

Suomen kannalta vertailun tulokset ovat huolestuttavat. Heikkisen mukaan suomalaiset yritysjohtajat arvioivat itseään negatiivisesti lähes kaikilla muilla aloilla paitsi nykyisten liiketoimintojen, strategioiden ja prosessien hallitsemisessa. Sen sijaan riskinottoon, innovaatioihin ja kasvuun liittyvissä asioissa arviot jäävät selvästi alle globaalin keskitason.

”Halu ja uskallus riskinottoon ja kasvuun näyttää olevan muita vähäisempää, ja se on nykyisessä dynaamisessa liiketoimintaympäristössä paha puute. Olemassa olevien liiketoimintojen kehittämisessä ja parantamisessa suomalaiset pärjäävät hyvin, mutta jos keskitytään vain näihin, on vaara, että ei nähdä markkinoiden muutoksia”, hän varoittaa.

SUOMALAISTEN yritysten kannattaisi Heikkisen mukaan ottaa Yhdysvalloista oppia uusien liiketoimintojen ja ideoiden hyödyntämisessä.

Innovaatiot syntyvät harvoin itsestään nykyisten liiketoiminnan tai prosessien pohjalta tai keskusjohtoisten apumekanismissa kautta.

Uuden hakeminen, verkostoituminen, avoimuus ideoille sekä uudet liiketoimintamekanismit ja mallit ovat Heikkisen mukaan tärkeitä menestyksen rakennuspalikoita, ja niitä löytyy esimerkiksi Harvardin ja MIT:n kampuksilta tai Bostonin ja Piilaakson startup-ekosysteemeistä. Jopa *General Electric* on päättänyt muuttaa pääkonttorinsa Bostoniin ekosysteemin perässä, koska Connecticutissa se oli liian syrjässä.

”Mutta kyllä Suomestakin löytyy paljon hyvää kuten koulutettu väestö, osaamista, kielitaitoa ja hyviä yrityksiä. Perusedellytykset ovat hyvät, kunhan vain avataan rajapintoja ja kehitetään klustereita.”

HEIKKISEN mukaan rajapintojen avaaminen on erityisen tärkeää, koska yritys ei voi tehdä kaikkea yksin. Hän kertoo esimerkin.

”Jättiyhtiö *Procter & Gamble* yritti pitkään kehittää tekniikkaa, jonka avulla se voisi printata kuvan perunalastuihinsa. Kovasta yrittämisestä huolimatta tässä ei onnistuttu, joten lopulta yritys heitti haasteen ulos maailmalle.”

”Italian Bolognasta löytyikin firma, joka oli kehittänyt toimivan tekniikan. Kun oma R&D

Suomalaisten yritysten vahvuuksia ja heikkouksia

Suomalaisen yritysjohdon arviot, poikkeama verrattuna maailmanlaajuisen kyselyn keskiarvoihin, %

Kuinka tehokkaasti yritys havaitsee ja toteuttaa yritysjärjestelyjä ja -ostoja?	5,9
Onko yhtiöllä selkeä strategia?	4,2
Kuinka johdonmukaisesti yritys kehittää tuottavuuttaan?	-0,8
Kuinka selkeät ovat yhtiön arvot ja toiminnan normit?	-2,1
Päätöksenteon laatu?	-8,5
Kuinka nopeasti yritys huomaa markkinoiden dynamiikan muutokset ja reagoi niihin?	-9,3
Kuinka todennäköisesti yritys laajentaa toimintaansa uusille toimialueille?	-10,4
Kuinka vaativat ovat yhtiön toimintastandardit?	-12,0
Kuinka todennäköisesti yritys kasvattaa ydinliiketoimintaansa?	-14,5
Kuinka byrokraattinen yritys on?	-14,6
Kuinka hyvin yritys tukee kokeilemista?	-14,6
Kuinka todennäköisesti yritys laajentaa toimintaansa maantieteellisesti?	-22,2

Tutkimuksessa on haastateltu maailmanlaajuisesti 4 000 yritysjohdajaa ja johtoryhmän jäsentä. Suomalaisen osuus noin 100.

LÄHDE: HBS, HARVARD BUSINESS SCHOOL SURVEY, BORIS GROYSBERG, KALLE HEIKKINEN, 2016

”Imitaatio on aivan liian aliarvostettu menetelmä innovaatioon verrattuna.”

Kalle Heikkinen
Johtava partneri NAG Oy
Harvardin yliopiston alumnikomitean jäsen

ei päässyt tulokseen, niin C&D eli connect & development ratkaisi asian”, Heikkinen nauraa.

HARKITSEMISEN arvoinen innovaatiomenetelmä on myös luova kopiointi.

”Imitaatio on aivan liian aliarvostettu menetelmä innovaatioon verrattuna”, Heikkinen lohkaisee.

”En puhu suorasta kopioinnista vaan siitä, että yritys voi välttää monta vaivalloista porasta tuotekehityksessään, kun ensin selvittää, mitä on jo olemassa, ja tehdään sitten sen pohjalta paljon parempi oma tuote. Hyvä esimerkki on *Nokian* 101 -matkapuhelin, joka syntyi, kun silloinen Nokia-insinööri *Pertti Korhonen* vuonna 1989 purki Motorolan keyven simpukkapuhelimen osiin, vertasi sitä Nokian tiiliskiveen, ja oivalsi kerralla, miten tehdään vielä parempi.”

”Tämä on vain yksi esimerkki siitä, että terveen imitaation ja suomalaisen insinööriosaimisen yhdistelmä voi synnyttää hyviä tuloksia.” ■

Hakupaperit rohkeasti sisään Harvardiin

Suomalaistenkin kannattaa harkita hakemista huippuyliopistoon.

Boston

Paul Öhrnberg
paul.ohrnberg@almamedia.fi

Vuonna 1636 perustetusta maineikkaasta *Harvardin* yliopistosta on valmistunut vain alle 20 suomalaista college-opiskelijaa, mikä on suhteellisesti vähemmän kuin muista pohjoismaista. Eri alojen jatko-opiskelijat mukaan laskettuna suomalaisia opiskelijoita on ollut Harvardissa vajaat sata.

Kalle Heikkinen patistaa maanmiehiään hakemaan rohkeasti huippulukaan opinahjoon.

Hänen mukaansa sisäänpääsy ei ole aivan helppoa, mutta ei myöskään mahdotonta. Taso on kova, vain 4,7 prosenttia hakijoista hyväksytään *Harvard Collegeen*. Vaatimustaso on kova myös jatkotutkinnoissa kuten MBA:ssa.

”Harvard arvostaa kiinnostavia tyyppejä - opiskelijoita, joilla on särkeä. Taustalla pitää olla muutakin elämää, kuin koulun penkillä istumista. Erikoispiirteitä arvostetaan”, Heikkinen selvittää.

”Tämä johtuu Harvardin opetusmetodista, joka perustuu pitkälti keskustelemiseen. Kaikkien pitää tuoda oma panoksensa siihen.”

HARVARDIN opintovuoden kustannus on noin 65 000 dollaria, mutta Heikkisen mukaan laaja stipendijärjestelmä mahdollistaa vähävaraistenkin opiskelun.

Yli 60 prosenttia opiskelijoista saa tukea ja monet saavat täyden stipendin, joka kattaa asumisen, ruoan ja jopa matkat.

Heikkisen mukaan Harvard tarjoaa opiskelijoilleen huipputason opetusta ja riemukasta opiskelijaelämää. Kaupan päälle valmistuville jää käteen vahva annos itseluottamusta, kykyä toimia globaalissa ympäristössä ja ainutlaatuinen verkosto.

MYÖS yritykset pääsevät imemään oppia Harvardista.

Kalle Heikkinen ja HBS professori **William Kerr** vetävät yliopistolla yritysjohtoon work-out -sessioita, joissa hiotaan vajaan viikon ajan firman toimintoja ja strategioita.

Huhtamäki Oy kävi viime toukuu-kuussa läpi tällaisen neljän päivän session. Mukana oli 46 hengen ryhmä, joka koostui yhtiön johtoryhmästä, hallituksesta ja valikoidusta keski johdosta.

”Muidenkin suomalaistrytysten johtoryhmiä on tulossa vastaaville sessioille. Täällä saa hyvän tutuman siitä mitä maailmalla tapahtuu”, Heikkinen sanoo.