

KIMMO HERRANEN

KETTERÄ KASVU

Alma Talent
2020 Helsinki

Tilaa Ketterä kasvu Alma Talent Shopista:
shop.almatalent.fi

© Copyright 2020 Kimmo Herranen ja Alma Talent Oy

Kansi: Laura Noponen

Taitto: Sirpa Puntti

ISBN 978-952-14-4289-6

ISBN 978-952-14-4290-2 (ekirja)

ISBN 978-952-14-4291-9 (verkkokirja)

ISBN 978-952-14-4293-3 (äänikirja)

BALTO print, Liettua 2020

Anna palautetta kirjasta: *kustannustoimitus@almatalent.fi*

SISÄLLYS

KIITOKSET	11
JOHDANTO	12
KOSKA LOPETETAAN KASVAMINEN?	13
1 KETTERÄN KASVUN MALLI: KYMMENTEN ASKELTA KASVUUN	15
ASKEL 1: MIKÄ ON ONGELMA?	15
ASKEL 2: JATKUVA KEHITYS	17
Suunnittele	18
Tee	19
Tarkista	19
Muuta	22
ASKEL 3: PULLONKAULAN LÖYTÄMINEN	23
ASKEL 4: INNOVOINTI	24
ASKEL 5: TESTAUS	26
ASKEL 6: JOHTOPÄÄTÖKSET	28
ASKEL 7: UUSI TESTAUS	28
ASKEL 8: ALOITTAKAA UUDESTAAN KOHDASTA 1.	29
ASKEL 9: MENESTYS	33
ASKEL 10: KATSELKAA ROHKEASTI LAATIKON ULKOPUOLELLE	34

2 KETTERÄT TOIMINTAMALLIT ERITYYPPISISSÄ LIIKETOIMINNOISSA	37
KETTERÄT TOIMINTAMALLIT STARTUPEISSA	38
KETTERÄT TOIMINTAMALLIT TUOTANNOLLISISSA YRITYKSISSÄ	40
KETTERÄT TOIMINTAMALLIT PALVELUYRITYKSISSÄ	45
3 KETTERÄ MYYNTI	53
KYMMENEN ASKELEEN KETTERÄN KASVUN MALLI MYYNNISSÄ	53
Askel 1: Mikä on ongelma?	53
Askel 2: Jatkuva kehitys	54
Askel 3: Pullonkaulan löytäminen	55
Askel 4: Innovointi	55
Askel 5: Testaus	57
Askel 6: Johtopäätökset	58
Askel 7: Uusi testaus	58
Askel 8: Aloittakaa uudestaan kohdasta 1	59
Askel 9: Menestys	59
Askel 10: Katselkaa rohkeasti laatikon ulkopuolelle	60
KÄYTÄNNÖN ESIMERKKEJÄ KETTERÄSTÄ MYYNNISTÄ	61
Myynti on noloa	61
Mitä jos joku suuttuu?	62
Kuinka myydään Jethrolle	63
Huutokaupan ostohysteriaa	64
Kuningasrapua tiskin alta	65
Kun kauppa ei käy	67
Asenne saa aikaan kaupat	68
Onko kanta-asiakas kuningas vai hyväuskoinen höynäytettävä?	69

4 KETTERÄ UUDEN LIIKETOIMINNAN LUOMINEN	70
KYMMENEN ASKELEEN KETTERÄN KASVUN MALLI UUDEN LIIKETOIMINNAN LUOMISESSA	71
Askel 1. Mikä on ongelma?	71
Askel 2. Jatkuva kehitys	72
Askel 3: Pullonkaulan löytäminen	72
Askel 4: Innovointi	73
Askel 5: Testaus	74
Askel 6: Johtopäätökset	74
Askel 7: Uusi testaus	75
Askel 8: Aloittakaa uudestaan kohdasta 1.	75
Askel 9: Menestys	76
Askel 10: Katselkaa rohkeasti laatikon ulkopuolelle	76
KÄYTÄNNÖN ESIMERKKEJÄ KETTERÄSTÄ UUDEN LIIKETOIMINNAN LUOMISESTA	77
Avataan bussikaistat	77
Pannaan hartiapankki verolle	78
5 KETTERÄ EPÄORGAANINEN KASVU	80
OSAKEKAUPAT	82
LIIKETOIMINTAKAUPAT	83
LIIKKEENLUOVUTUKSET	84
STRATEGISET KUMPPANUUDET	85
KYMMENEN ASKELEEN KETTERÄN KASVUN MALLI EPÄORGAANISESSA KASVUSSA	86
Askel 1: Mikä on ongelma?	86
Askel 2: Jatkuva kehitys	86
Askel 3: Pullonkaulan löytäminen	87
Askel 4: Innovointi	87
Askel 5: Testaus	88

Askel 6: Johtopäätökset	88
Askel 7: Uusi testaus	88
Askel 8: Aloittakaa uudestaan kohdasta 1.	89
Askel 9: Menestys.	90
Askel 10: Katselkaa rohkeasti laatikon ulkopuolelle	90
KÄYTÄNNÖN ESIMERKKI KETTERÄSTÄ	
EPÄORGAANISESTA KASVUSTA	91
Luottamuksen merkitys.	91
6 KETTERÄ KASVUN JOHTAMINEN	92
KYMMENEN ASKELEEN KETTERÄN KASVUN MALLI	
KASVUN JOHTAMISESSA	100
Askel 1: Mikä on ongelma?	100
Askel 2: Jatkuva kehitys	101
Askel 3: Pullonkaulan löytäminen	103
Askel 4: Innovointi	104
Askel 5: Testaus	104
Askel 6: Johtopäätökset.	105
Askel 7: Uusi testaus	106
Askel 8: Aloittakaa uudestaan kohdasta 1.	106
Askel 9: Menestys.	107
Askel 10: Katselkaa rohkeasti laatikon ulkopuolelle	107
KÄYTÄNNÖN ESIMERKKEJÄ KETTERÄSTÄ KASVUN JOHTAMISESTA.	108
Tunteja vai tuloksia?.	108
Johda kuin lasta	109
Kasvu suhdannetta vastaan	110
Minun tie tai väärä tie	111
7 KETTERÄ YKSILÖN HENKINEN KASVU	113
Risteyksessä.	114
Kouluajoista	115

Korona	116
Intuitio	117
Hyvinvointi	118
KYMMENEN ASKELEEN KETTERÄN KASVUN MALLI	
YKSILÖN HENKISESSÄ KASVUSSA	120
Askel 1: Mikä on ongelma?	121
Askel 2: Jatkuva kehittyminen	121
Askel 3: Pullonkaulan löytäminen	121
Askeleet 4-8: Innovointi, testaus, johtopäätökset, uusi testaus sekä aloita uudestaan alusta	122
Askel 9: Menestys	122
Askel 10: Katselkaa rohkeasti laatikon ulkopuolelle	123
KÄYTÄNNÖN ESIMERKKEJÄ YKSILÖN HENKISESTÄ KASVUSTA	124
Yli viisikymppiset - kansakunnan toivot	124
Mies joka heitti käsikranaatin naapurikomppaniaan	125

8 KETTERÄ RYHMÄN HENKINEN KASVU 127

KYMMENEN ASKELEEN KETTERÄN KASVUN MALLI	
RYHMÄN HENKISESSÄ KASVUSSA	130
Askel 1: Mikä on ongelma?	130
Askel 2: Jatkuva kehittyminen	131
Askel 3: Pullonkaulan löytäminen	132
Askel 4: Innovointi	132
Askel 5: Testaus	133
Askel 6: Johtopäätökset	133
Askel 7: Uusi testaus	134
Askel 8: Aloittakaa uudestaan kohdasta 1.	134
Askel 9: Menestys	135
Askel 10: Katselkaa rohkeasti laatikon ulkopuolelle	136
KÄYTÄNNÖN ESIMERKKI RYHMÄN HENKISESTÄ KASVUSTA	137

9 KETTERÄSTI KASVANEIDEN YRITYSTEN TARINOITA	139
TIMO METSOLA – VUOKRATURVA-YHTIÖT OY	139
Tällä tavalla minusta tuli yrittäjä	140
Kasvutarina	143
Millainen johtamismalli heillä on käytössä, ja onko se muuttunut vuosien mittaan?	143
Mikä on ollut vaikeinta kasvun aikaansaannissa?	144
Mikä on ollut kasvamisen kannalta olennaisinta?	145
VESA HARILO – PUNTA OY	147
SAMELI LÄHDESMÄKI – I.S. MÄKINEN OY	149
Virheiden määrä	151
Kasvamisen osatekijöistä	152
MATTI HEIKKONEN – BENEMEN OY	153
Kasvun komponentit	153
Johtamisesta	156
Päämäärä ja matka sinne	158
10 MITEN SAAT KETTERÄN KASVUN MALLIN JALKAUTETTUA?	161
LÄHTEET JA HAASTATTELUT	165
KIRJASSA ESIINTYVIÄ KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ	168
KIRJOITTAJA	171

KIITOKSET

Nöyrin kiitokseni Sinulle, joka olet avannut tämän kirjan. Paras kirja on luettu kirja.

Lämmin kiitos kaikille tässä kirjassa esiintyville ihmisille. Olette jokainen auttaneet minua paitsi soveltuvan esimerkkimateriaalin luomisessa, myös ammatillisessa ja muussa kehittämisessäni. Ja vielä isompi joukko jää mainitsematta.

Iso kiitos haastatteluista Timo Metsolalle, Vesa Harilolle, Sameli Lähdemäelle ja Matti Heikkoselle. Toitte jokainen omien yritystenne tarinoiden kautta lisää syvyyttä ja käytännönläheisyyttä kirjaani.

Suurkiitos myös Heikki Veijolalle avustasi käsikirjoituksen muokkaamisessa paremmaksi kirjaksi.

JOHDANTO

Onnittelut siitä, että olet ottanut ensimmäisen askeleen kohti nopeampaa kasvua päättämällä lukea tämän ketterää kasvua käsittelevän kirjan. Lupaan, että kirja auttaa sinua matkallasi kohti tehokkaampaa ja systemaattisempaa kasvua.

Tämä kirja syntyi ajatuksesta jakaa asioita, jotka olen oppinut kasvamisesta ja kasvun aikaansaamisesta. Kehitin kokemusteni pohjalta alkuvuonna 2020 kymmenen askeleen ketterän kasvun mallin, jonka esittelen kirjassa. Mallin avulla uudistumista ja kasvua on mahdollista luoda erilaisissa tilanteissa ja eri toimialoilla toimivissa yrityksissä. Mallia voi soveltaa eri vaiheissa: jo ennen yrityksen perustamista, jolloin keskitytään vasta liikeidean kehittämiseen, sekä jo vakiintuneissa pienissä, keskisuurissa ja suurissa yrityksissä, jotka toimivat palveluiden tai teollisen tuotannon parissa.

Ketterän kasvun keskeinen komponentti on myynti. Kasvuun tarvitaan iso määrä muutakin tekemistä kuin suoranaista myyntiä. Siksi tämän kirjan nimi on *Ketterä kasvu*. Kirjassa puhutaan leanista, agilesta, kanbanista ja virtaustehokkuudesta sekä monista muista asioista, joista osa on lukijalle varmasti ennestään tuttuja. Keskeisimmät termit löytyvät selitettynä myös kirjan lopusta. Uskon, että tämä tekee lukemisesta sujuvaa myös sellaiselle, jolle kaikki käsitteet eivät vielä ole tuttuja.

Mitä muuta kasvu voi olla kuin liikevaihdon tai tuloksen kasvua? Käsittelem kirjän loppuosassa henkistä kasvamista sekä yksilönä että ryhmänä ja miten myös sitä voisi olla mahdollista systematisoida kymmenen askeleen mallini avulla.

KOSKA LOPETETAAN KASVAMINEN?

Vuosia sitten kuulin yrityksemme viikkopalaverissa vilpittömän kysymyksen jatkuvaan kasvuun tuskastuneelta kollegaltani: ”Koska me lopetetaan tämä kasvaminen”? Vastasin siihen: ”Ei ikinä.”

Kasvun aikaansaaminen on kansantalouksille ja yrityksille elinehto. Kasvun hiipuesssa pidemmäksi aikaa ainoa tapa tehdä kannattavaa liiketoimintaa on optimoida ja supistaa kulurakennetta. Tämä johtuu siitä yksikertaisesta syystä, että maailmanhistoriassa kulut eivät koskaan ole laskeneet kuin hetkellisesti. Ne pyrkivät aina nousemaan, jos asiaa tarkastellaan koko kansantalouden tasolla. Hintojen nousua kutsutaan inflaatioksi. Esimerkki inflaatiosta on, että saat tänään kymmenen appelsiinia kahdella eurolla. Joidenkin vuosien kuluttua saatkin kahdella eurolla enää kahdeksan appelsiinia. Rahan arvo eli ostovoima siis heikkenee, ja siksi ostamista ei kannata lykätä tulevaisuuteen.

Inflaation vastakohta on deflaatio. Mikäli deflaatiosta tulisi uusi maailmanjärjestys, sillä olisi tuhoisia vaikutuksia niille kansantalouksille, jotka elävät maailmankaupasta. Deflaatiossa kun tänään saat kahdella eurolla kymmenen appelsiinia, mutta muutaman vuoden päästä voitkin saada samalla rahalla kaksitoista. Deflaation vaara on, että ihmiset lakkaisivat kuluttamasta, jos heillä olisi vahva näkemys tavaroiden ja palveluiden halpenemisesta kärsivällisellä odottamisella. Maiden kansantaloudet halvaantuisivat ja vaarana olisi vajota pitkään taantumaan.

Alkuvuonna 2020 maailman pysäyttänyt koronaviruskriisi saattaa muuttaa maailmaa pidemmäksi aikaa, jopa pysyvästi. Tähän asti tuotantoketjuja on ennakkoluulottomasti pilkottu ja suurin osa maailman tavaroista on tuotettu siellä, missä se on ollut kulloinkin edullisinta. Nyt tämä kehitys saattaa ainakin hetkellisesti kääntyä ja samaa tavaraa aletaan uudestaan tuottaa eri maissa, jotta varmistetaan saataavuus, oman maan huoltovarmuus ja riippumattomuus tämän kaltaisista markkinahäiriöistä. Tämä kriisi saattaa ajaa eri kansantaloudet pitkäänkin taantumaan ja hitaan talouskasvun tai jopa deflaation aikakauteen.

Ympäristö voittaisi, kun tavaravirrat eivät enää kulkisi entiseen tapaan ympäri maailman, mutta muilta osin on vaikea pitää kansantalouden kehittymisen kannalta suotuisana, jos päädyimme Japanin tapaan taistelemaan pitkään nollatalouskasvussa tai taantuvassa taloudessa.

Edellä esitetyn perusteella yritysten kasvattamista ei pidä pyrkiä aktiivisesti lopettamaan. Kun intohimo tai eväät kasvun tekemiseen loppuvat itseltä, yritys kannattaa myydä seuraaville innostuneille omistajille, joiden toimenpiteillä kasvua voisi yrittää saada aikaan.

Toinen näkökulma kasvun lopettamiseen on ihmisen kehittyminen. Olisi vaikea ymmärtää, kuinka ankea olisi maailmamme, mikäli 70-luvulla elämäni lapsuuden lankapuhelimia ja muita sen ajan keksintöjä ei oltaisi voimakkaasti kehitetty. Olisi jäänyt itseltänikin kokematta esimerkiksi Snapchat, täyssähköauto, internet ja etättyö.

Näiden saatesanojen pohjalta edetkäämme kohti kirjan teemaa, ketterää kasvua.

Koska me emme lopeta kasvua ikinä.



Koska lopetetaan kasvaminen? Paikoillaan oleva vene Zeller Seellä. Kuva: Kimmo Herranen