

JIM COLLINS & MORTEN T. HANSEN

TIETOISESTI  
PARAS

EPÄVARMUUS, KAAOS, SATTUMA -  
MENESTY NIISTÄ HUOLIMATTA

TALENTUM 2013  
Helsinki

Englanninkielinen alkuteos: GREAT BY CHOICE  
Copyright © 2011 by Jim Collins and Morten T. Hansen  
First published by HarperCollins Publishers, 10 East 53rd Street,  
New York, NY 10022

Translation copyright © 2013 Talentum Media Oy

ISBN 978-952-14-1950-8  
ISBN (sähkökirja) 978-952-14-1951-5

Käännös: Mauri Laukkanen  
Kansi ja sisuksen ulkoasu: Ea Söderberg  
Taitto: Notepad, [www.notepad.fi](http://www.notepad.fi)

BALTO print 2013 Liettua

*Anna palautetta kirjasta: [www.talentumshop.fi](http://www.talentumshop.fi)*

# 1

## „MENESTYMINEN EPÄVARMUUDEN KESKELLÄ”

”Emme kerta kaikkiaan tiedä, mitä tulevaisuus pitää sisällään.”

PETER L. BERNSTEIN<sup>1</sup>

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta sen voi luoda.

Riittää kun ajattelee 15 vuotta nykyhetkestä taaksepäin ja palauttaa mieleen, mitä kaikkea jo tänä lyhyenä aikana on tapahtunut maailmassa; omassa maassa, markkinoilla, omassa työssä ja yksityiselämässä – monta mullistavaa asiaa, joita kukaan ei osannut etukäteen odottaa. Saatamme olla hämmästyneitä, ymmällämme, järkyttyneitä, kuin puulla päähän lyötyjä, ilahtuneita tai kauhistuneita – näitä kaikkia kyllä, mutta kaukonäköisiä emme ole. Kukaan ei osaa sanoa varmuudella, mitä käännteitä ja muutoksia elämä tuo mukanaan. Elämä on epävarmaa, tulevaisuudesta emme tiedä. Se itsessään ei ole hyvä eikä huono asia. Samoin on esimerkiksi painovoiman laita: se vain on olemassa. Kuitenkin itse päätehtävä, oman kohtalon hallinta, on pakko hoitaa siitä huolimatta, että emme kykene ennustamaan tulevaisuutta.

Tämän kirjan pohjalla oleva tutkimusprojekti käynnistyi vuonna 2002. Amerikka oli heräämässä siihenastisista vakauden, turvallisuuden ja itsestään selvän vaurauden harhakuvitelmista. Vuosia jatkunut pörssikurssien nousu katkesi. Liittovaltion budjettiylijäämät kääntyivät alijäämiksi. Vuoden 2001 syyskuun 11. päivän terrori-iskut kauhistuttivat ja vihastuttivat ihmisiä kaikkialla ja johtivat sotaan. Samaan aikaan kaikkialla maailmassa teknologinen muutos ja globaali kilpailu jatkoivat hellittämätöntä ja totuttua elämää mullistavaa etenemistään.

Kaikki tuo antoi aiheen yksinkertaiseen kysymykseen: *Miksi jotkin yritykset menestyvät keskellä epävarmuutta, joskus suoranaista kaaosta, mutta toiset eivät?* Kun yrityksiä paiskovat mullistavat tapahtumat ja kovat, äkkinäiset voimat, joita ne eivät voi säädellä eivätkä ennustaa, mikä erottaa loistavasti menestyvät yritykset niistä, jotka selviävät heikommin tai kenties suorastaan kaatuvat?

Me emme valinneet tutkimuskysymystä. Se valitsi meidät. Joskus käy niin, että tietty ongelma alkaa tavallaan kuristaa kurkusta ja ärisee: ”Irti et pääse etkä saa ilmaa, ennen kuin olet vastannut!” Tämä nimenomainen kysymys sai meistä otteen, koska myös meitä vaivasi sama sitkeä pelko ja haavoittuvuuden tunne koko ajan yhä sekavammalta tuntuvassa maailmassa. Tutkimuskysymys ei siis ollut vain älyllisesti kiehtova vaan myös henkilökohtaisesti tärkeä. Aistimme saman pelon myös opiskelijoidemme ja tapaamiemme yritys- ja yhteiskunnallisten organisaatioiden johtajien keskuudessa. Tutkimusprojektin käynnistymistä seuranneiden vuosien tapahtumat ovat vain vahvistaneet näitä epämukavia tuntemuksia. Mitä tapahtuu seuraavaksi? Tiedämme ainoastaan sen, ettei kukaan tiedä.

Saadaksemme vastauksen miksi- ja miten-kysymyksiimme etsimme yrityksiä, joiden alkutaival oli ollut vaikea ja haavoittuva mutta jotka olivat nousseet loistavasti menestyviksi huippuyrityksiksi huolimatta epävakasta toimintaympäristöistä... huolimatta vahvoista, äkkinäisistä, vaikeasti hahmotettavista ja vaarallisista voimista, joita nuo yritykset eivät voineet kontrolloida. Sen jälkeen vertailimme näitä huippuyrityksiä verrokkiyrityksiin, jotka eivät olleet menestyneet aivan samoissa vaikeissa toimintaympäristöissä. Voittajien ja häviäjien välillä havaitsemiemme vastakohtien ja eroavuuksien perusteella saatoimme päätellä, mitkä tekijät mahdollistavat menestymisen epävarmuuden keskellä.

Nimesimme löytämämme huippuyritykset 10X-yhtiöiksi siksi, että ne eivät pelkästään selviytyneet tai sattuneet vain jotenkin onnistumaan. Näiden yritysten voi sanoa aidosti kukoistaneen. Jokainen 10X-yrityksistä peittosi toimialansa vertailuindikaattorit vähintään kymmenkertaisesti. Jos olisimme sijoittaneet 10 000 dollaria 10X-yrityksistä koottuun osakesalkkuun vuoden 1972 lopussa, investoinnin arvo olisi ylittänyt kuusi miljoonaa dollaria tutkimusjaksomme loppuun mennessä vuonna 2002. Tämä on 32 kertaa parempi tulos kuin osakemarkkinoilla keskimäärin.<sup>2</sup>

Tutkimuksemme perusajatuksen sisäistää parhaiten, kun tarkastelee yhtä 10X-yrityksistämme, Southwest Airlinesia, ja muistaa, mistä kaikesta lentoyhtiöiden on täytynyt selvitä vuosien 1972 ja 2002 välil-

lä. Polttoaineen hintojen jyrkkä nousu, sääntelyn poistuminen, työtaistelut, lennonjohtajien lakot, vaikeat taloudelliset taantumet, korkojen nousupiikit, konekaappaukset, konkurssit toisensa jälkeen, vuoden 2001 syyskuun 11. päivän terrori-iskut. Jos olisit investoinut 10 000 dollaria Southwest Airlinesiin vuoden 1971 lopussa (tuolloin se oli vasta pieni kolmen lentokoneen yritys, joka juuri ja juuri kattoi kulunsa ja jota suuret yhtiöt piirittivät päästäkseen kiusallisesta tulokkaasta eroon), sijoituksesi arvo olisi vuoden 2002 lopussa ollut lähes 12 miljoonaa dollaria. Tuotto olisi ollut 63-kertainen osakemarkkinoiden keskiarvoon nähden. Yhtiö menestyi paremmin kuin Wal-Mart, Intel, GE, Johnson & Johnson tai Walt Disney. *Money Magazinen* laskelmien mukaan Southwest Airlines oli itse asiassa sijoittajan näkökulmasta paras kaikista niistä S&P 500 -yrityksistä, joihin on voinut sijoittaa vuodesta 1972 vuoteen 2002.<sup>3</sup> Sen tulokset ovat vaikuttavia millä tahansa mittarilla. Ne ovat suorastaan hämmästyttäviä, kun huomioidaan Southwest Airlinesin toimintaympäristössä riehuneet myrskyt, jatkuvaa epävakautta aiheuttaneet shokit ja yleinen epävarmuus.

Miksi Southwest Airlines selvisi kaikista noista vaikeuksista? Miten se toimi hallitakseen omaa kohtaloaan? Ja miten se teki tuon kaiken ja menestyi hyvin, vaikka muut lentoyhtiöt eivät onnistuneet? Kysymys konkretisoituu siihen, että Southwestin verrokkiyritys Pacific Southwest Airlines (PSA) samaan aikaan ja samassa toimintaympäristössä sekoili sinne tänne ja kuihtui lopulta mitättömäksi, vaikka sen liiketoimintamalli, toimiala ja kasvumahdollisuudet olivat olleet täsmälleen samat. Juuri näiden yhtiöiden vastakohtaisuudessa kiteytyy tutkimuskysymyksemme ydin.

Monet opiskelijoistamme ja lukijoistamme ovat kysyneet, miten tämä hanke ja kirja eroavat aikaisemmista hyvin menestyneiden yritysten tutkimuksistamme, erityisesti niistä, joita on käsitelty teoksissa *Hyvästä paras (Good to Great)* ja *Pysy parhaana (Built to Last)*. Tutkimusmetodi on edelleen sama (vertaileva historiallinen analyysi), samoin peruskysymys, yrityksen huippumenestyminen. Ero on siinä, että nyt tarkasteltavaan tutkimukseen yritykset on valittu sekä *menestymisen* perusteella että niiden *toimintaympäristöjen* äärimmäinen vaikeus huomioiden.

Menestyminen ja toimintaympäristön vaativuus valittiin kriteereiksi kahdesta syystä. Ensinnäkin lähdemme siitä, että tulevaisuus pysyy loppuikämme vaikeasti ennustettavana ja maailma epävakana. Halusimme ymmärtää niitä tekijöitä, jotka erottavat vaikeuksien keskellä menestyvät huippuyritykset muista yrityksistä. Toiseksi, tutkimalla

ääriolosuhteissa toimivia parhaita yrityksiä ja niiden johtoa uskoimme löytävämmme oivalluksia, jotka olisivat jääneet piiloon, jos olisimme tarkastelleet asioita paljon tynnemmissä ympäristöissä. Asetelmaa voi kuvata näin: Oleta, että olet kevyellä päivävaelluksella helppossa maastossa, kumppaninasi on kokenut vuorikiipeilijä, joka on vetänyt retkikuntia maailman vaarallisimmille huipuille. Hänestä näkee, että hän on vähän erilainen kuin toiset, hän katsoo ehkä kulkureittejä tarkemmin ja pakkaa päiväreppunsa ajatuksella. Mukava vaellus kauniina kevätpäivänä ei kuitenkaan kerro mitään siitä, miksi tämä henkilö on niin poikkeuksellisen hyvä siinä, mitä hän tekee. Mutta jos olisittekin noussemassa Everestille ankarassa myrskyssä tämän saman oppaan kanssa, olisi varmasti selvää, minkä vuoksi hän on erilainen ja niin arvostettu työssään.

Vaativassa ympäristössä toimivien johtajien tutkiminen on verrattavissa käyttäytymistieteelliseen kokeeseen tai laboratorion sentrifugin käyttämiseen. Kun johtajat pannaan äärimmäisiin olosuhteisiin, nähdään erot todellisten kykyjen ja keskinkertaisuuksien välillä. Tutkimuksemme tarkoitus on katsoa, miten huippuosajaat eroavat pelkkään hyvään suoritukseen pystyvistä juuri sellaisissa ympäristöissä, jotka paljastavat nuo eroavuudet ja korostavat niitä.

Tässä johdantoluvussa kuvaamme tutkimusprosessia sekä kerromme muutamista matkan varrella kohtaamistamme yllätyksistä. (Tutkimuksen metodologiaa on kuvattu tarkemmin liitteessä *Tutkimuksen perusteet*.) Luvussa 2 esittelemme havaintojamme huippuyhtiöiden johdosta. Luvut 3–6 kuvaavat, miten eri tavalla nämä johtajat rakensivat ja johtivat yrityksiään kuin heidän heikommin menestyneet verrokkinsa. Luvussa 7 tarkastelemme ilmiötä, joka meistä oli erityisen kiehtova, onnekkautta: määrittelimme tutkimuksessamme onnen, kvantifioimme sen ja tutkimme, olivatko 10X-yritykset onnekkaampia kuin toiset (tai eivätkö olleet), sekä selvitimme, miten ne toimivat onnekkouden suhteen.

## 10X-YRITYSTEN LÖYTÄMINEN

Tutkimuksen ensimmäinen vuosi käytettiin 10X-yritysten määrittelemiseen ja löytämiseen. Etsimme yrityksiä, jotka täyttäsivät kolme perusvaatimusta:

1. Yritys on tehnyt vähintään 15 vuoden aikana epätavallisen hyviä tuloksia verrattuna osakemarkkinoiden ja oman toimialansa keskitasoon.
2. Yritys pääsi näihin tuloksiin poikkeuksellisen turbulentissa ympäristössä, jota leimasivat lukuisat tapahtumat, joihin se itse ei voinut vaikuttaa ja jotka olivat yllättäviä, vaikutuksiltaan epävarmoja ja jopa uhkia yrityksen toiminnan jatkuvuudelle.
3. Yrityksen nousu 10X-yhtiöksi käynnistyi vaatimattomista lähtökohdista. Tarkastelujakson alussa se oli vielä nuori ja/tai pieni ja siten haavoittuva.

Etsintä alkoi 20 400 yrityksen listasta, josta systemaattisesti seulottiin esille yhdessätoista karsintavaiheessa yritykset, jotka täyttävät kaikki edellä mainitut kriteerit. (Ks. tarkemmin *Tutkimuksen perusteet: 10X-yritysten valinta*.) Koska halusimme tutkia äärimmäistä menestymistä ääriolosuhteissa, käytimme valinnassakin äärimmäisen tiukkoja kriteerejä. Lopullinen 10X-yritysten joukko (ks. oheinen taulukko) oli saanut aikaan epätavallisen hyviä tuloksia tutkittuina ajanjaksoina.

Ennen kuin menemme eteenpäin, on käsiteltävä tutkimuksen yhtä keskeistä näkökohtaa. Nyt yrityksiä on tutkittu historiallisilta, menneisyydessä olevilta ja vuonna 2002 päättyneiltä ajanjaksoilta – ei siis sellaisina kuin ne tänään ovat. Siksi on mahdollista, että tätä luettaessa yksi tai useampi 10X-yrityksistä on kompastunut eikä kuulu enää suurten joukkoon. Lukija voi silloin kysyä: ”Miten XYZ-yhtiön tilanne on ymmärrettävä? Sehän ei tällä hetkellä näytä olevan 10X-tasoa.” Vastaus on, että tutkimusta on verrattava esimerkiksi siihen, että tutkitaisiin huippuluokan urheilujoukkuetta sen loistopäivinä. Esimerkkinä olkoon UCLA:n Bruins-koripallojoukkue, joka menestyi loistavasti 1960- ja 1970-luvuilla valmentaja John Woodenin johdolla ja saavutti 12 vuodessa 10 NCAA-mestaruutta. Se, että joukkue ei Woodenin lähdettyä enää menestynyt yhtä hyvin, ei tee pätemättömiksi niitä oppeja, joita Bruinsin tutkiminen sen huippuvuosilta on tuottanut.<sup>6</sup> Samalla tavalla on mahdollista, että loistava yritys lakkaa olemasta sellainen (ks. Jim Collinsin teos *Parhaasta pohjalle, How the Mighty Fall*). Silti sen menestyksen päivät, dynastinen huippuajanjakso, ei häviä mihinkään histo-

## TUTKIMUKSEN 10X-YRITYKSET

10X-yritys	Tutkimus-jakso	Sijoituksen kasvu <sup>c</sup>	Markkinoihin verrattuna <sup>d</sup>	Toimialaan verrattuna <sup>e</sup>
Amgen	1980–2002	4,5 milj. USD	24,0 X	77,2 X
Biomet	1977–2002	3,4 milj. USD	18,1 X	11,2 X
Intel	1968–2002	3,9 milj. USD	20,7 X	46,3 X
Microsoft	1975–2002	10,6 milj. USD	56,0 X	118,8 X
Progressive Insurance	1965–2002	2,7 milj. USD	14,6 X	11,3 X
Southwest Airlines	1967–2002	12,0 milj. USD	63,4 X	550,4 X
Stryker	1977–2002	5,3 milj. USD	28,0 X	10,9 X

<sup>a)</sup> Kumulatiivinen osakkeen tuotto. On oletettu, että 31.12.1972 sijoitettiin yhtiön osakkeisiin 10 000 dollaria, osakkeet pidettiin ja osingot sijoitettiin uudelleen samaan yhtiöön 31.12.2002 asti. Jos yhtiö ei tarkastelujakson alussa vielä ollut listautunut, sen osakkeen oletettiin käyttäytyneen kuten pörssiosakkeet keskimäärin, kunnes saatavana oli CRSP-dattaa. Kaikki kirjan osaketuotto-laskelmat ovat ©200601 CRSP® eli University of Chicagon Booth School of Businessin Center for Research in Security Pricingin (CRSP) tuottamia ja sen luvalla julkaistuja. Kaikki oikeudet pidätetään. <http://www.crsp.chicagobooth.edu>.

rian kirjoista. Juuri näihin huippuyritysten huippuaikoihin me kohdistamme katsemme ja niihin me perustamme saamamme tulokset.

## VASTAKOHTIEN VOIMA

Keskeistä käyttämässämme tutkimusmetodissa on huippuyritysten rinnastaminen huolellisesti valittuun verrokkijoukkoon. Olennainen kysymys ei siis ole se, mikä huippumenestyjille on tai oli yhteistä. Oikea kysymys kuuluu: Mikä on niille yhteistä ja mikä erottaa ne suorista vertailukohteistaan? Verrokkit ovat yrityksiä, jotka toimivat samalla toimialalla ja joilla oli samat tai ainakin hyvin samankaltaiset mahdollisuudet liiketoimintaan samaan aikaan kuin 10X-yrityksillä mutta jotka eivät tästä huolimatta päässeet yhtä hyviin tuloksiin. Tiukan pisteytyksen avulla ja systemaattisesti hakien saimme verrokkirytyksen jokaiselle 10X-tapaukselle. (Ks. tarkemmin *Tutkimuksen perusteet: Verrokkirytysten valinta*.) Yhteenlaskettuina 10X-yritykset peittosivat verrokkirytykset reilusti yli 30:1 (Ks. kuvio ”Tutkielma vastakohtista”).<sup>7</sup> Juuri kontrastit, vastakohtat, 10X-yritysten ja niiden verrokkien välillä tarkasteltuna ajanjaksona tuottivat tutkimuksemme tulokset.



Lopullinen 10X-yhtiöiden ja niiden verrokkien luettelo on seuraava:

Amgen vastaan Genentech

Biomet vastaan Kirschner

Intel vastaan AMD

Microsoft vastaan Apple

Progressive vastaan Safeco

Southwest Airlines vastaan PSA

Stryker vastaan United States Surgical Corporation (USSC).

Mitä tulee erityisesti Applen valintaan verrokkiksi, olemme hyvin tietoisia siitä, että tätä kirjoitettaessa (2011), Apple on tehnyt yhden kaikkien aikojen vaikuttavimmista paluista takaisin huipulle. Tutkimusjaksomme painottaa kuitenkin 1980- ja 1990-lukuja, jolloin Microsoft oli vahvoilla ja Apple melkein teki lopun itsestään. Jos olisit ostanut Applen osakkeita vuoden 1980 joulukuun lopulla, jolloin se listautui pörssiin, ja pitänyt ne tarkastelujaksomme loppuun asti (2002), investointisi olisi jäänyt yli 80 prosenttia jälkeen osakemarkkinoiden keskitasosta.<sup>8</sup> Tarkastelemme Applen hämmästyttävää nousua Steve Jobsin johdolla myö-



Huomautus:

1. Yritysten osakkeiden kehityksen on oletettu vastaavan markkinoiden keskitasoa siihen asti, kunnes käytettävissä alkoi olla yhtiökohtaista CRSP-dataa.
2. Kaikki kirjan osaketuottolaskelmat ovat ©200601CRSP® eli University of Chicagon Booth School of Businessin Center for Research in Security Pricingin (CRSP) tuottamia ja sen luvalla julkaistuja. Kaikki oikeudet pidätetään. <http://www.crsp.chicagobooth.edu>.

hemmin tässä kirjassa. Yksi asia on kuitenkin todettava heti: yritykset voivat muuttua ajan mittaan heikosta verrokkirytyksestä 10X-tasolle ja myös päinvastoin. Aina on mahdollista tulla hyvästä parhaaksi.

## YLLÄTTÄVIÄ HAVAINTOJA

Kohdeyritysten valinnan jälkeen teimme kustakin yritysparista perusteellisen historiallisen analyysin. Kokosimme kaikkiaan yli 7 000 dokumenttia selittämään, miten yritykset olivat kehittyneet alkuvaiheistaan vuoden 2002 lopulle. Analysoimme järjestelmällisesti erilaisia tietoja, kuten toimialan kehitystä, perustamisen lähtökohtia, organisaatiota, johtajia, kulttuuria, innovaatioita, teknologiaa, riskejä, taloushallintoa, strategiaa, strategisia muutoksia, nopeutta ja hyvää ja huonoa onnekkuutta. (Tarkemmin datan koonnasta ja analysoinnista ks. *Tutkimuksen perusteet*.) Emme lähteneet tutkimusmatkalle testataksemme hypoteeseja tai osoittaaksemme jonkin teorian päteväksi: meistä on parempi antaa havaintojen ja todisteiden yllättää meidät, ja muuttaa sitten ajatteluumme niiden mukaisesti.

Kirjan käsitteet ja käsitekehys ovat syntyneet kokoamamme datan pohjalta, alhaalta ylöspäin. Lähestymistapa on ollut iteratiivinen, lopullisiin tulkintoihin ja ymmärrykseen askeltaen hakeutuva; olemme testanneet aineiston herättämiä ideoita kokoamamme aineiston avulla. Tämä tarkoittaa, että olemme tutkineet ideoiden kestävyyttä tai kestävättömyyttä todisteiden painon alla. Sen jälkeen korvasimme heikoiksi osoittautuneet ideat mielestämme paremmilla ja hioimme ja testasimme niitä taas uudestaan. Muokkasimme näitäkin ideoita vielä lisää, kunnes lopulliset ideat ja käsitteet vastasivat todellisia havaintoja ja todisteita.

Eniten painoa tutkimuksessa on pantu niille todisteille, jotka ovat peräisin todellisilta tapahtuma-ajoilta. Analyysimme ytimenä oli aina verrata 10X-tapauksia niiden vastinpareihin ja kysyä: ”Mikä oli erilaista?” Tämä tutkimusmetodi osoittautui erinomaisen vahvaksi. Sen avulla syntyi oivalluksia, mutta se johti myös siihen, että moni syvään juurtunut myytti murtui. Voidaankin todeta, että useat tutkimuksemme päätelmistä ovat paljolti tai jopa täysin vastakkaisia sille, mitä kyseisestä asiasta intuitiivisesti tai yleensä ajatellaan. Jokainen vähänkin merkit-

tävämpi löydöksistämme yllätti myös ainakin toisen meistä. Seuraavat kumoutuneet myytit ja uskomukset antavat ennakkokäsityksen siitä, mikä lukijaa kirjassa odottaa:

*Myytti:* Nopealiikkeisessä maailmassa menestyvät johtajat ovat uskaliaita, riskejä etsiviä visionäärejä.

*Vastahavainto:* Parhaat tutkimamme johtajat eivät omanneet visionääristä kykyä ennustaa tulevaisuutta. He katsoivat, mikä toimii, ottivat selvää, *miksi* se toimii, ja rakensivat sitten tälle empiirisesti vahvistetulle perustalle. He eivät olleet muita valmiimpia riskinottoon, eivät rohkeampia, visionäärisempiä tai luovempia kuin heidän verrokkinsa. He olivat kurinalaisempia, kokeilevampia ja empiirisempiä sekä myönteisellä tavalla vainoharhaisempia.

*Myytti:* Nopealiikkeisessä, epävarmassa ja kaoottisessa maailmassa 10X-yritykset erottuvat muista innovatiivisuudellaan.

*Vastahavainto:* Yllätykseksemme tämäkään ei ole näin. On totta, että 10X-tapaukset innovoivat, paljonkin. Aineisto ei kuitenkaan tue ennako-odotusta siitä, että ne olisivat välttämättä myös innovatiivisempia kuin niiden heikommin menestyneet vastinparit. Eräissä yllättävissä tapauksissa 10X-yritykset olivat *vähemmän* innovatiivisia. Siten innovaatio ei ollut se valttikortti, jollaisena mekin sitä ennakkoon pidimme. Tärkeämpää on yrityksen kyky kaupallistaa ja mitoittaa, skaalata innovaatiot ja yhdistää luovuus kurinalaisuuteen.

*Myytti:* Uhkia täynnä oleva maailma suosii nopeita. Ollaan joko vikkeitä tai kuolleita.

*Vastahavainto:* Uskomus, että johtaminen ”nopeassa maailmassa” aina vaatii ”nopeita päätöksiä” ja ”nopeaa toimintaa” ja että sen takia pitää omaksua ajattelutapa ”Nopeasti! Nopeasti! Nopeasti!” on hyvä tapa ajautua tuhoon. 10X-johtajat selvittävät itselleen, *milloin* on edettävä nopeasti ja *milloin ei*.

*Myytti:* Jyrkät muutokset yrityksen ulkopuolella vaativat jyrkkiä muutoksia myös sen sisällä.

*Vastahavainto:* Reagoidessaan muuttuvaan maailmaan 10X-yritykset muuttuivat *vähemmän* kuin niiden verrokkit. Se, että yrityksen toimintaympäristöä heiluttavat isot muutokset, ei vielä tarkoita, että sitä itseään pitäisi radikaalisti sisältäkin muuttaa.

*Myytti:* Huippumenestyvillä 10X-yrityksillä on ollut paljon enemmän onnea.

*Vastahavainto:* Yleisesti 10X-yrityksillä ei ollut parempaa onnea kuin niiden verrokeilla. Molemmilla ryhmillä oli onnea, paljonkin, sekä hyvää että huonoa, mutta varsin samassa mitassa. Ydinkysymys ei olekaan, onko onnea vai ei ja millaista onnea, vaan se, mitä yritys tekee juuri sillä onnella tai epäonnella, jonka se kohtaa.

## UUDET LINSSIT, SAMAN JÄLJILLÄ EDELLEEN

Tämä teos jatkaa tutkimustyötä teemasta, mikä erottaa huippuyritykset pelkästään hyvistä yrityksistä. Tutkimussarja alkoi vuonna 1989 Jim Collinsin teoksella *Pysy parhaana (Built to Last)*, toisena kirjoittajana Jerry I. Porras, ja jatkui Collinsin kirjoilla *Hyvästä paras (Good to Great)* ja *Parhaasta pohjalle (How the Mighty Fall)*. Näissä tutkimuksissa koottu aineisto kattaa 75 suuren yrityksen kehityskulun ja kaikkiaan yli 6 000 vuotta niiden yhteistä historiaa.<sup>9</sup> Näin ollen nyt käsiteltävä tutkimus on yhtäältä oma erillinen ja omaleimainen kokonaisuutensa, mutta sitä voidaan pitää toisaalta myös osana laajempaa tutkimusintressiä, joka pyrkii vastaamaan peruskysymykseen: ”Mitä tarvitaan huippuyrityksen rakentamiseen?”

Itse miellämme eri tutkimushankkeet näin: kukin niistä poraa aukkoja mustaan laatikkoon ja lähettää sinne uutta valoa. Tavoite on nähdä laatikon sisällä olevat kestävät periaatteet tai säännönmukaisuudet siitä, mikä erottaa erinomaiset yritykset hyvistä. Jokainen uusi tutkimus paljastaa tästä dynamiikasta jotain uutta ja näyttää aikaisemmin havaitut periaatteet uusista näkökulmista. Emme voi väittää, että löytämämme käsitteet ja ideat ”ovat syy” huippumenestykseen (syy-seuraus-suhteita ei yhteiskuntatieteissä voida yleensääkään osoittaa), mutta voimme tuoda esille ja vedota korrelaatioihin, siis asioiden ja ilmiöiden rinnakkaisvaihteluun tutkimusaineistossamme. Jos havaitsemiamme periaatteita soveltaa käytäntöön kurinalaisesti, on todennäköisempää, että lopputuloksena syntyy kestävä huippuyritys, kuin jos toimittaisiin heikommin suoriutuvien verrokkiyritysten tapaan.

Se, joka tuntee edellä mainitut kolme teosta, havaitsee, että tämän kirjan kuudessa luvussa ei juuri käsitellä niissä esitettyjä ajatuksia ja malleja. Ainoa poikkeus on viittaus Viidennen tason johtamiseen. Emme tarkoituksellisesti ole nyt käsitelleet aiempien kirjojen periaatteita, kuten siilikonsepti, ydinarvot, uskaliaat tavoitteet (BHAG), kulttimainen kulttuuri, Stockdale-paradoksi, kellon rakentaminen, taantu-

misen viisi vaihetta ja vauhtipyörä. Syy on yksinkertainen: miksi toistaa jotain, joka aikaisemmin on jo käsitelty hyvin? On toisaalta todettava, että tässä tutkimusprojektissa kyllä testasimme myös edellisten teosten periaatteita ja totesimme niiden *pätevän* kaoottisessa ja epävarmassa maailmassa. Kirjan lopulla (ks. *Kysymyksiä tutkimuksestamme*) käsittelemme eräitä usein esitettyjä kysymyksiä tämän kirjan konseptien kytkeytymisestä aikaisempien kirjojen esittämiin periaatteisiin. Päättarkoitus on kuitenkin tietysti tuoda esille tämän uuden tutkimuksen anti.

Nyt kun tutkimusmatka on takana, tunnemme olomme huomattavasti rauhallisemmaksi kuin alussa. Se ei johdu siitä, että maailma olisi tällä välillä taianomaisesti muuttunut vakaaksi ja ennustettavaksi. Pikemmin on todettava, että kompleksisuuden, globalisaation ja teknologian voimat ovat vahvistuneet ja johtaneet entistä suurempaan epävarmuuteen. Rauhallisuuden tunteemme tulee siitä, että ymmärrämme nyt paremmin, mitä selviytyminen, navigointi ja onnistuminen tässä maailmassa edellyttävät. Olemme paremmin varustautuneita siihen, mitä emme voi ennustaa.

Menestyminen kaaoksen keskellä ei ole haaste pelkästään yrityksille. Voidaankin sanoa, että tutkimuksissamme ei pohjimmiltaan ole kyse yrityksistä ja liiketoiminnasta vaan niistä periaatteista, jotka ylipäättään erottelevat huippuorganisaatiot hyvistä tai juuri ja juuri hengissä selviytyvistä. Meitä kiinnostaa ymmärtää, mikä tekee *mistä tahansa* organisaatiosta kestävä ja erinomaisen. Kohteemme ovat pörssiyrityksiä siksi, että niistä on käytettävissä dataa, joka mahdollistaa tulosten selkeän ja johdonmukaisen mittaamisen (jolloin tutkittavat yritykset voidaan valita huolellisesti), ja koska niistä on myös kattavaa muuta historiallista aineistoa. Huippuluokan oppilaitos, sairaala, urheilujoukkue, kirkkokunta, armeijajyksikkö, turvakoti, orkesteri tai yleishyödyllinen järjestö – jokaisella niistä on omat, niiden perustarkoituksesta lähtevät määritelmänsä tavoitelluille tuloksille. Siitä huolimatta niitäkin koskee sama peruskysymys: mitä tarvitaan huippusuorituksiin jatkuvan epävarmuuden keskellä? Huippusuoritukset eivät ole vain yritysten asia vaan yleisinhimillinen päämäärä.

Kutsumme sinut mukaamme matkalle oppimaan saman, minkä me opimme. Haasta ja kyseenalaista: anna todisteiden puhua. Ota se, minkä havaitset hyödylliseksi, ja sovelta sitä luodaksesi huippuyrityksen, joka ei pelkästään reagoi tapahtumiin vaan myös vaikuttaa niihin. Kuten Peter Drucker, yksi vaikutusvaltaisimmista liikkeenjohtamisen ajattelijoista, opetti: paras ja kenties jopa ainoa tapa ennustaa tulevaisuutta on luoda se itse.<sup>10</sup>