

MIKKO MATTINEN



MISTÄ KASVUA?

OPAS DIGIAJAN JOHTAJALLE

ALMA TALENT | HELSINKI 2020

Copyright © 2020 Alma Talent Oy ja Mikko Mattinen

ISBN: 978-952-14-3983-4

ISBN: 978-952-14-3984-1 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-3985-8 (verkkokirja)

Kansi ja ulkoasun suunnittelu Laura Laamanen

Taitto NotePad

Paino Balto Print, Liettua 2020

Anna palautetta kirjasta: *kustannustoimitus@almatalent.fi*

**Tilaa Mistä kasvua Alma Talent Shopista:
shop.almatalent.fi**

SISÄLLYS

JOHDANTO	7
1 KASVU	14
1.1 Loikkaa kilpailun yli	14
1.2 Mistä kasvua?.....	23
1.3 Digitalisaatio ja kilpailuedun lähteet.....	28
1.4 Mistä innovaatiot?.....	40
1.5 Enemmän ideoita on parempia ideoita.....	47
1.6 Kaikki ideat ovat hyviä ideoita, mutta.....	51
1.7 Tee tai älä tee	58
2 KASVUN JOHTAMINEN	60
2.1 Mistä kasvu syntyy?	60
2.2 Muutoksen vai kasvun johtaminen.....	66
2.3 Kasvun johtaminen digitalisaatiossa.....	72
3 KASVUHAKKEROINTI	90
3.1 Miksi kasvuhakkerointi?.....	90
3.2 Mitä kasvuhakkerointi on?.....	99
3.3 Kasvuhakkerointi menetelmänä.....	102
3.4 Kasvutiimin kanavat.....	115
3.5 Kasvuhakkeroinnin kritiikkiä	125
3.6 Kenelle kasvuhakkerointi kuuluu?	128

4 KASVU KÄYTÄNTÖÖN	136
4.1 Kasvukaava käytännössä	136
4.2 Mannaryyni-strategia – voittajan valinta	144
4.3 Timantti – avain onneen	145
4.4 Miten tilannehuonetta käytetään?	158
LOPUKSI – TULEVAISUUDEN KASVUKAAVA	171
Tehokkaimmat kilpailijat ovat kansainvälisiä.....	172
Nopeimmat kasvajat ovat nuorimpia yhtiöitä	172
Internet, maailman suurin kansantalous.....	173
TEHTÄVÄ: KASVUOHJELMA	175
KIITOKSET	177
LUKUSUOSITUKSIA	178
LÄHTEET	180

JOHDANTO

Toukokuun 20. päivä vuonna 2006 on minulle ikimuistoinen. Olin Turussa, kotikaupungissani, viettämässä iltaa opiskelukavereitteni kanssa. Olimme rakentaneet tunnelmaa koko päivän ja naureskelleet suomalaiselle hirviöbändille, joka kohta nousi Euroviisu-lavalle. Tilanne oli jännittävän kuttava, koska viisukansalle oli luvassa ”jotain ihan muuta”. Maa toisensa jälkeen antoi Suomelle lähempänä kymmentä pistettä. Erityisesti ruotsalaisten antamat täydet 12 pistettä sai sydämemme sykkimään. Voittoon kukaan ei ollut uskonut, mutta kun tulos oli selvä, riemu oli ylimmillään. Kuohuviiniä läikehti parketille asti.

Vielä ikimuistoisemmaksi Lordin voiton teki seuraava aamu. Työskentelin tuolloin Elisan sisältöpalveluissa ja muistin, että meillä on Lordin voittobiisi soittoäänenä myynnissä. Tajusin, että ”Hard Rock Hallelujah” tulee olemaan vuoden myydyin soittoääni. Ennen Euroviisufinaalia olimme myyneet Lordin soittoääniä kohtuullisesti. Nyt käänsimme nupit kaakoon ja ostimme heti isolla rahalla Googlen AdWords-mainontaa. Jouduin käyttämään ostokseen henkilökohtaista luottokorttiani, se oli company policy siihen aikaan. Ensimmäinen yllätys oli, että luottorajani tuli täyteen. Makeampi yllätys oli, että soittoäänimyynti ylitti 100 000 euroa. Taisi olla ensimmäinen ja viimeinen kerta Elisan historiassa, kun yhdellä soittoäänellä saatiin niin iso liikevaihto.

Miksi kerron tämän episodin? Lordin myyntiluvut kolah-
tivat minuun, koska näin merkittävä kasvu ei unohdu. Sel-
laista en ollut kohdannut aiemmin, vaikka olin ollut myymäs-
sä soittoääniä ja kehittänyt Radiolinjan sisältöliiketoimintaa.
Silloin ymmärsin, että pienillä ja kustannustehokkailla kei-
noilla voidaan saada aikaan räjähdysenomaista kasvua.

Entä jos sama olisi toistunut globaalina ilmiönä? Olisi-
ko Elisa myynyt soittoääniä kymmenellä miljoonalla eurol-
la? Mitä jos olisimme keksineet joka viikko vastaavanlaisen
ilmiön? Tai vielä parempaa – muuttaneet tällaisen innovoin-
nin systemaattiseksi toimintavaksi, joka on enemmän proses-
si kuin sattumaa?

”Hope is not a strategy”, sanotaan. Sattumat ja onnen-
kantamoiset kuuluvat liiketoimintaan, mutta niiden varaan
eivät menestyvät yritykset ole rakentuneet, eivätkä hyvä tiimi
ja tahto toteuttaa liikeideaa riittä. On keksittävä kasvukaava,
jolla uskotaan saatavan tulosta aikaan. Kasvukaava jäsentää
ajattelua, keskittää fokuksen liiketoimintaan ja priorisoi teke-
misiä. Ja siitä on helppo viestiä. Mikä vielä tärkeämpää, sen
ympäri voidaan rakentaa innostavia toisintoja.

Olen tavannut viimeisten vuosien aikana monia suoma-
laisia yritysjohtajia ja julkishallinnon päättäjiä; keskusteluis-
samme ovat aina esillä digitalisaatio ja internet. Nämä kaik-
ki ihmiset tietävät digitalisaation ja internetin mahdollisuu-
det. Heistä kaikki ovat erittäin kyvykkäitä johtamaan liike-
toimintaa, eikä heitä vaivaa ennakkoluuloisuus. Päinvastoin
he ovat valmiita tarttumaan tilaisuuteen sellaisen tarjoutues-
sa. Monia heistä jopa houkuttaa haastaa yhtiönsä hallitus ris-
kinottoon. Näistä tapaamisista olen saanut sysäyksen kirjoit-
taa tämä kirja.

Toinen syy kirjan kirjoittamisen on se, että haluan jakaa
kokemuksiani. Olen ollut mukana perustamassa kaupallista
pelisivustoa Veikkaukselle, rakentamassa suomalaisille sano-
malehtiyhtiöille digitaalista liiketoimintaa sekä uudistamas-
sa Verohallinnon digitoimintaa. Sekä myymässä niitä soitto-

ääniä. Kaikki edellä mainitut organisaatiot ovat olleet keskeisiä toimijoita ensimmäisen aallon internetliiketoiminnassa. Niille ei ollut tarjolla mitään valmiita malleja, kuinka luoda ja nivoa digitaalinen liiketoiminta osaksi yrityksen muuta liiketoimintaa. Tässä kirjassa esittelemiäni malleja olen käyttänyt kaikissa yhtiöissä ja organisaatioissa, joiden palveluksessa olen ollut. Kirjan myötä pääset tutustumaan niihin ja pohtimaan, soveltuisivatko ne sinun liiketoimintaasi.

KASVUAGENDA

Se, mikä suomalaisia yritysjohtajia pitää valveilla myös öisin, on kasvu ja sen johtaminen. Tai pikemminkin kasvun vähäisyys. Maailman markkinatilanne viestii, että muutos on muutoksessa ja kasvun rajat ovat rajattomat. Mihin mahdollisuuteen pitäisi tarttua? Onko tämä projekti tärkeämpi kuin tuo toinen? Miten meidän käy, jos sidomme resurssit vain yhteen digiprojektiin? Entä jos digiprojektin tulokset eivät vastaa odotuksia ja olen käyttänyt kaikki resurssini yhteen projektiin? Saanko digihankkeet tuottamaan kassavirtaa seuraavan kolmen kuukauden aikana? Joudunko todellakin odottamaan 2–3 vuotta, kunnes uudet hankkeet ovat löytäneet käyttäjiä ja liiketoiminta saavuttanut tavoitteensa?

Samaan aikaan sekä kotimaiset että kansainväliset kilpailijat tuottavat taustahälyä omilla digitalisaatiohankkeillaan. Internetpalveluiden läpitunkeva läsnäolo ja aikaisen vaiheen teknologiat vain lisäävät päätöksenteon vaatimuksia. Voidaanko yrityksen asiakaskokemusta parantaa tekoälyteknologialla, ja onko se riittävän kypsää juuri minun toimialalleni? Pitäisikö meidän investoida Internet of Things -palveluihin (IoT)? Voisimmeko suoraviivaistaa sisäisiä prosessejamme ja saada aikaan säästöjä Robotic Process Automation -palveluilla (RPA)?

Vastaus on ei. Et tarvitse niitä – vielä. Tekoälypalvelut, IoT ja RPA mahdollistavat kasvun rakentamisen, mutta ensin pitää määritellä, mistä kasvu syntyy ja miten sitä johdetaan. Kuten sanottu, teknologia on vain kasvun mahdollistaja, siksi on ensin määriteltävä, mikä on yrityksen kasvusuunnitelma. Olen luonut pohdinnan tueksi *Yritysjohdajan kasvuagendan*, joka perustuu viiteen kysymykseen.

YRITYSJOHTAJAN KASVUAGENDA

1 Mistä kasvu syntyy?

Kaikille yhtiöille voidaan määrittää kasvukaava, joka kuvaa sitä, miten juuri kyseisessä yrityksessä saadaan uutta liikevaihtoa. Kasvukaava on yksilöllinen ja harvoin kopioitavissa, se on kuin allekirjoitus. Kasvukaavassa tavoitellaan yhteisvaikutuksia ja se toimii parhaimmillaan kuin klassinen synergian yhtälö ($1 + 1 = 3$).

Toisin kuin pörssikurssit, yrityksen kasvukaava on ennustettavissa. Hyvin hoidettu yhtiö on tulevaisuudessaakin hyvin hoidettu, jos omistajat ja yrityksen johto ovat pitäneet huolta kasvukaavasta. Mutta kasvukaava ei ole koskaan valmis, ja siksi se pitää yritysjohdon hereillä. Kasvukaava on myös lyhyt ja sopii siksi erinomaisesti viestintään. Kasvukaava on kuin arvot, sen tarkoitus on ohjata toimintaa. Ihan kaikki työntekijät liiketoiminnassasi voivat hyödyntää kasvukaavaa päätöksenteossaan. Lisäksi se on visuaalisesti helppo esittää.

2 Miten fokusoida?

Timantin avulla yksilöit asiakkaasi ja heidän tarpeensa. Timantti-malli suuntaa fokuksen liiketoimintaan ja toimii päätöksenteon työkaluna. Mallin avulla keskityt siihen, mikä on asiakkaillesi tärkeää, ja huomaat,

mikä ei ole tärkeää. Parasta strategiatyötä on dokumentoida sekin, mitä ei aiota tehdä. Kuten ne alhaalla roikuvat liiketoimintamahdollisuudet, joista on päätetty pysyä erossa, kannattaa kirjata muistiin. Säästyy paljon aikaa, kun samoja mahdollisuuksia ei analysoida aina uudelleen ja uudelleen.

Jos et pysty viidessätoista minuutissa analysoimaan asiakkaittesi tarpeita, et todennäköisesti tiedä, mitä olet tekemässä. Mutta muista kuitenkin käyttää päivittäin vähintään se 15 minuuttia asiakasdatan analysointiin. Joka päivä. Parhaimmillaan käytät jokaiset työpäivän ensimmäisen tunnin asiakasdatan ja sieltä löytyvien muutosten opiskelemiseen systemaattisesti. Arvioi, mitä tulokset kertovat kasvukaavastasi. Tee havainnoistasi johtopäätöksiä ja käytä tätä tietoa kasvukavaasi johtamiseen.

3 Mitä priorisoida?

Mannaryyni-strategia on keino, jolla huollat yhtiösi tuloskuntoa. Strategian avulla johdat yhtiötäsi ja parannat kaikkia sen osa-alueita – mannaryyni kerrallaan. Kaikkia asioita on mahdollista kehittää. Kaikki ideat ovat hyviä ideoita, mutta kaikki hyvät ideat eivät ole toimeenpantavissa. Siksi tarvitset strategian – ja toimivan tavan johtaa sitä.

4 Miten johtaa liiketoimintaa?

Missään yrityksessä ei suunnitella liiketoimintaa konkurssiuhka mielessä, eikä siinä olisi mitään järkeäkään. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan kestä muutosta. Suomessa joka toinen yritys lopettaa liiketoimintansa seuraavan viiden vuoden aikana ja globaalisti 16 prosenttia yrityksistä lopettaa liiketoimintansa seuraavan viiden vuoden aikana, kertoo PA Consulting.

Tilannehuone on toimimistapa, jolla on kasvatettu maailman suurimpia yhtiöitä. Todennäköisesti olet yrityksen vaikeina aikoina jo hyödyntänyt tätä menetelmää, jota on kutsuttu myös sotahuoneeksi. Kun yhtiöön on jonkin kriisin vuoksi luotu kiireen tuntua, on yleistä turvautua tilannehuone-strategiaan. Vaaratilanteen mentyä ohi kiireen tuntukin on hävinnyt. Kun kiireen tuntu häviää, häviää samalla paine päivittäisen liiketoiminnan johtamiseen. Organisaatioon laskeutuu rauha ja palataan normaaliin olotilaan.

Tee siis tilannehuoneesta osa päivittäistä johtamista. Tässä kirjassa kuvaamani menetelmä sisältää elementtejä sotahuoneesta ja Lean-menetelmän kanban-tauluista. Kanban-taulu on kaikkien nähtävissä ja siinä todetaan käynnissä olevat hankkeet päivän statussiineen.

5 Kuinka kauan kasvua pitää odottaa?

Kasvu – on se sitten orgaanista tai epäorgaanista – ottaa aikansa. Yleensä liiketoiminnan johtamisessa haluttaisiin nähdä tuloksia kvartaaleittain. Tulosten osoittaminen on myös kirjan keskeinen tavoite. Mikäli etsit pikaista ratkaisua liiketoiminnan markkina-arvon kasvattamiseen, kannattaa turvautua epäorgaaniseen kasvuun eli yrityskauppaan. Tämän kirjan sisältö tähtää orgaanisen kasvun – yrityksen oman toiminnan kautta syntyvään arvoon.

Jos mittaat arvoa yrityksen markkina-arvon kasvun kautta, valmistaudu 18 kuukauden tai 36 kuukauden odottelu aikaan, tässä ajassa pystyt kasvattamaan yrityksesi markkina-arvoa. Lyhyemmällä aikavälillä pystyt osoittamaan hankkeesi ja projektisi elinvoimaisuuden sekä todistamaan kasvukaavasi toimivuuden.

Lukiessasi kirjaa ota tavoitteeksi yksi asia: mieti oman liiketoimintasi kasvukaavaa. Yksinkertainen mutta toimeenpantava tapa löytää kasvukaavan elementit on kirjoittaa auki, miten aiot kasvattaa liiketoimintaasi. Raakaversio kasvukaavasta voi olla vaikkapa seuraava:

Viikkomyynti + uusasiakashankinta = kuukauden tulos.

Tai Facebook-seuraajat + online-kävijät = konversio.

Tai markkinointibudjetti + tuotteet = kassavirta.

Perusliiketoimintamalli voi olla kaikissa yhtiöissä sama, mutta kasvukaava on yksilöllinen jokaisessa yhtiössä. Kasvukaava on kuin allekirjoitus, jota ei voida kopioida. Se on aina yrityskohtainen.

Kirjan loppuun olen koonnut työkalun, jonka avulla voit määritellä kasvukaavasi. Samoin olen koostanut sinne keskeiset kysymykset, joita tarvitse kasvujohtamiseen. Mikäli innostut lukemaan ja opiskelemaan kasvujohtamista lisää, kirjan lopusta löydät myös listan kirjoista, jotka tukevat sinua kasvujohtamisen polulla.

Olen kirjoittanut tämän kirjan suomalaisille omistajille, johtajille, johtajatiimeille, myyjille, markkinoijille – kaikille meille, jotka etsimme keinoja luoda kasvua. Toivottavasti saat konkreettisia neuvoja ja uskallusta kasvaa.