

PAULI AALTO-SETÄLÄ

HÄIRIÖ

R

JOHTAMINEN

DISRUPTIOSSA

JA ALUSTATALOUDESSA

Alma Talent, Helsinki 2018

Copyright © 2018 Alma Talent Oy ja Pauli Aalto-Setälä

ISBN: 978-952-14-3533-1

ISBN: 978-952-14-3534-8 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-3535-5 (verkkokirja)

Kansi: Sanna-Reeta Meilahti

Taitto: Maria Mitrunen

Paino: BALTO print 2018 Liettua

Anna palautetta kirjasta: protoimitus@almamedia.fi

**"Vi i saat oppi vat
pal j on vi hol l i si l t aan."**

- ARISTOFANES

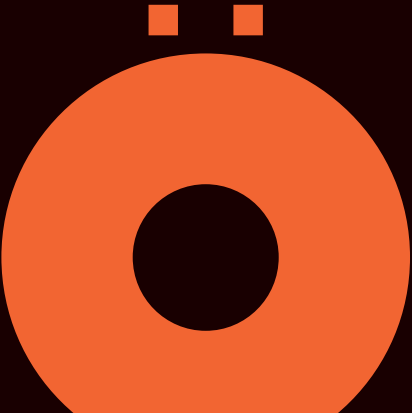
LOPUN ALKU	9
Ensin tilannekuva.....	17
NÄIN TOIMIVAT MAAILMAN SUURIMMAT HÄIRIKÖT	32
Häiriintynyt arvostus	35
Facebook ja Google	41
Alibaba ja Tencent.....	51
Apple ja Amazon.....	54
KAIKISTA YRITYKSISTÄ TULEE	
TEKNOLOGIAFIRMOJA	60
Isoimmat yritykset ovat kaikki teknologiayrityksiä	63
Teknologioista opettele ainakin nämä	65
Pitääkö koko henkilökunta vaihtaa?	71
GE – maailman suurimman yhtiön transformaatio	74
Nokian paranoidi optimismi.....	78
Ja sama teoriassa	83
P&G ja digitaalinen governance	88
Häirityn yrityksen neljä mahdollisuutta	90
MITÄ JOS HÄIRIKÖISIT ITSE?	96
Alustatalouden alkeet	99
Jopa auto on kohta alusta.....	102
Data ei ole uusi öljy	105
Näin uusi alusta tuhoutuu alkuunsa.....	111
Näin rakennat <i>dataohjatun</i> alustalouden yrityksen	112
Ja näin teet miljoonamokan yhdellä syrjähyppyllä	116
Nyt kun alustallasi on strategia, <i>roolita</i> se.....	119

Kuka maksaa palvelustasi, jos Zuckerberg ei osta yhtiötäsi?	121
Valitse tästä alustallesi ansaintamalli	122
Ja lopuksi, kuka palvelustasi sitten <i>oikeasti</i> maksaa	124
HÄIRIÖJOHTAMINEN	126
Mitä menestyviltä häirikköyhtiöiltä voi oppia työnteosta ja sen johtamisesta?	129
Onko Suomessa kurjempaa?	137
Kun työ häiriintyy	140
Taidot, jotka jokaisen tulisi osata	147
INNOVATIIVISEN KULTTUURIN JOHTAMINEN	168
Innovoija on arvokkaampi kuin innovaatio	171
Meidän on opittava oppimaan	183
Kuinka usein toimitusjohtaja tulisi vaihtaa?	184
Mikä on disruptiivinen innovaatio?	187
Innovaatio on prosessi	192
Innovoinnin tärkeimmät kaavat	194
Tarinalla johtaminen	203
Uudet liiketoimintamallit ovat avoimia	205
MUTTA MIKSI HEMMETISSÄ BEZOS OSTI WASHINGTON POSTIN?	214
Kaikki ei katoa	217
Kiitokset	223
Lähteet	225
Kirjoittajasta	229

H



LOPUN ALKU



Allerin johtoryhmän kokouksessa oli kuuma. Tosin Pursimiehenkadun takkahuoneessa oli lämmintä kesät talvet, sillä vieressä oli sauna ja tilat sijaitsivat vanhan kerrostalon huonosti ilmastoidussa ylimmässä kerroksessa.

Kerrostaloon oli upotettu komea hirsisauna. *Seiskan* omistajayhtiölle oli rakennettu Pursimiehenkadulle toimistojen lisäksi edustustilat, jonne ei saanut mennä kengät jalassa eikä ilman toimitusjohtajan lupaa. Tanskalainen edeltäjäni joi täällä mielellään Gammel Danskia, eikä halunnut itseään häiritsevän. Alvar Aallon suunnittelema tarjoiluvaunu tuohon jäi, viinat hän vei mukanaan – myös yhtiön viinikellarista.

Tultuani taloon annoin kaikkien käyttää saunaa ja takkahuonetta. Tilat nimettiin uudestaan, yhdessä määriteltyjen arvojemme mukaan. Takkakabinetista tuli *Vuorovaikutus*. Muut neukkarit olivat uusilta nimiltään *Sananvapaus*, *Kannattavuus*, *Innovatiivisuus* ja *Kehittyminen*.

Mutta kokouksessa oli kuuma aivan uudesta syystä.

Strategiakokouksemme vuorovaikutusta heikensivät tutkimusjohtaja Kristina Hännikäisen tuoreet trendiraportit ja markkinointijohtaja Manne Salomaan esittelemät aikakauslehtien myyntiraportit. Molempien käyrät osoittivat meille epäedulliseen suuntaan. Talousjohtaja Peter Lund ennusti firman vajoavan tappiolliseksi. Koko toimiala oli kutistumassa puoleen.

Teoriassa strategia tarkoittaa eri vaihtoehtojen kuvaamista ja niistä parhaan valitsemista. Voittavan strategian on vanhan kunnon Porterin mukaan oltava erilainen kuin muiden. Muut mediatalat

näyttivät jatkavan printtilehti- ja printtimainontavetoisia liiketoimintamallejaan.

Me emme sitten tekisi niin.

Käytännössä strategia on ketju valintoja, väärää ja oikeita. Me päätimme luopua ja hankkia uutta. Luopuisimme kannattamattomista printtituotteistamme vähitellen ja investoimme digitaalisiin sisältöihin ja palveluihin. Nyt kuusi vuotta myöhemmin osa tuolloisista päätöksistämme on osoittautunut oikeiksi, osa investoinneistamme on mennyt metsään. Suomi24:n ostaminen oli hyvä päätös, printtilehdistä päätettiin turhaan luopua vaiheittain, mikä rasitti niin henkilökuntaa kuin fokusta. Halusimme yrittää pelastaa työpaikkoja.

Mutta fokus haritti.

Maailemanlopun ennusteista huolimatta koimme silloin myös varovaista optimismia. Iloksemme olimme opintorekillämme Yhdysvalloissa kuulleet, että kohta jokainen yhtiö tekee tuloksensa internetissä ja sosiaalisesta mediasta tulee suomalaismedioillekin maailmanlaajuinen jakelukanava. Tutkimme ahkerasti tutkimusyhtiö Gartnerin teknologiahypekäyrää, joka ennustaa, mitkä teknologiat tulevat ja mitkä ovat jo menossa jo ohi. Vaihdoimme visioksemmekin *Suomen sosiaalisen yrityksen, jonka liikevaihdosta 30 prosenttia tulee digitaalisista palveluista.*

Ostin jokaiselle kolmellesadalle työntekijällemme Suomessa juuri markkinoille tulleen iPhoneen ja aloitimme vaarallisen suhteemme Googlen ja Facebookin kanssa. Digimainonta ja mobiililiikenne räjähtivät kasvuun iPhoneen tultua markkinoille vuonna 2007.

Kun kokous päättyi, tiesin, että kaikille pöydässä istuneille ei olisi enää töitä. Eikä suurelle osalle kabinetin ulkopuolella ahertavistakaan. Eikä kukaan ollut tehnyt mitään väärin.

Luulin ensin, että se oli päänsärkyä, mutta se olikin valtava vitutus.

Kokouksesta on nyt kuusi vuotta. Olimme keskellä disruptiota, vakiintuneiden toimintamallien murtumista ja neljättä teollista vallankumousta, jota tässä kirjassa kutsun *häiriöksi*. Sananmukaisesti häiriö on *tilapäinen haitta, epäjärjestys*. Yritykselle ja yksilölle häiriö voi jatkua kriisiksi ja tuhoksi asti, kuten myöhemmin kuvaan, mutta se voi olla myös käännekohta uuteen.

Häiriö osui mediaan ja telealaan ensin, ja sen jälkeen järjestys on ulottunut kaikkialle. Aluksi emme tehneet asialle mitään, sillä bisnes meni hyvin, vaikka pilvet yllämme olivat sysimustia. Itse asiassa autoimme vapaaehtoisesti digitalisaatiosta eniten hyötyneitä yhtiöitä Googlea, Applea, Facebookia ja Amazonia (GAFA) muotoutumaan sellaisiksi *digipoleiksi* kuin ne tänään ovat.

Ja sitten ne alkoivat muotoilla meitä.

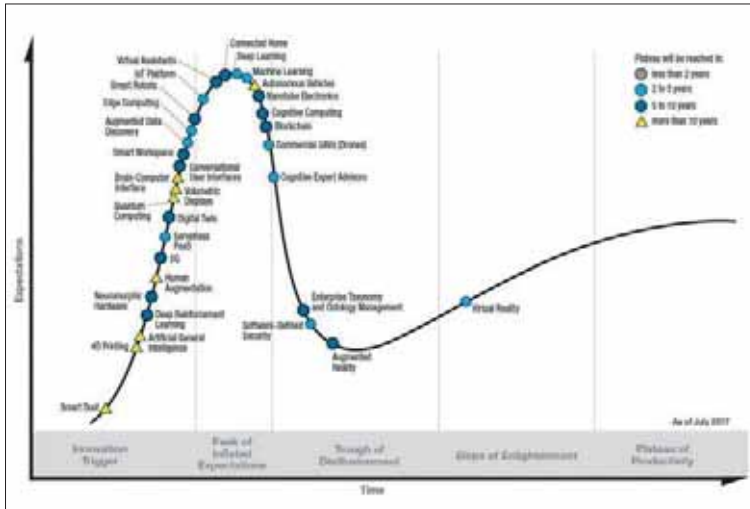
Clayton Christensenin *disruption innovations* -teorian mukaan meneillään on koko teollisuuden disruptoituminen uuden teknologian ja palveluiden avulla. Tässä kirjassa käsittelen disruptiota kokonaisvaltaisena häiriönä, jonka varsinainen käynnistäjä oli neljäs teollinen vallankumous. Ja sen suurimmat onnistujat ovat biljoonaluokan GAFA-yhtiöt.

Mihin häiriö iskee seuraavaksi? Mitä sinä muuten teet työksesi? Siihen se iskee.

Optimistina aloin kerätä tietoa ja ajatella tätä kauhua kokonaan toisesta näkökulmasta. Voisivatko muutkin yritykset kuin GAFA selvitä tästä voittajina?

Tai ainakin hopeamitalisteina.

Tai edes selvitä?



GARTNERIN HYPEKÄYRÄ kuvaa yleistä mallia, jolla uudet teknologiat leviävät markkinoille. Ilmiöllä on vahva yhteys myös yrityskauppoihin ja niistä maksettaviin kauppasummiin. Joka vuosi ennuste ei osu kokonaan oikeaan: suurin osa teknologioiden vaikutuksista ensin yliarvioidaan ja sitten aliarvioidaan, kun aikaa kuluu enemmän.

Miten voisimme hyötyä neljännen teknologisen vallankumouksen eksponentiaalisista mahdollisuuksista ja jopa ansaita niillä?

Miten muut yritykset ovat onnistuneet ja miksi? Miten yrityksestä voisi rakentaa alustan? Miten innovoidaan uutta, kun kaikki järkky? Ja ennen kaikkea, miten häiriintynyttä organisaatiota johdetaan vai johdetaanko sitä lainkaan? Mitkä ovat uudet ansaintamallit, kun palvelut ovat käyttäjilleen maksuttomia heidän itsensä ollessa kauppatavaraa?

Tämä on samalla brutaali häiriöraportti, joka pohjautuu kokemuksiini edestä ja takaa disruptoidun media-alan johtamisesta sekä luentoihini ja saamiini oppeihini työelämäprofessorina Turun yliopiston humanistisessa tiedekunnassa ja Turun kauppakorkeakoulun Laboratory of Business Disruption Research -yksikössä.

Maailmassa on muitakin mahdollisuuksia kuin GAFA ja häiriytyneestä työstä voi syntyä jotain uutta.

Olen luonnostellut uuden johtamistavan, jota kutsun *häiriöjohtamiseksi*, esittelen sen tässä kirjassa. Avaan myös alustatalouden liiketoimintamallit ja jaan häiriöstä selviytyneiden opit useilta toimialoilta, jotta meille muillekin voisi syntyä uutta liiketoimintaa. Ja jotta ymmärtäisimme, minkälaisessa maailmassa elämme. Olen löytänyt paljon esimerkkejä ja malleja akateemisesta tutkimustiedosta ja historiasta, tiede kun ei ole mikään vaihtoehtoinen fakta. Ja vaikka se joillekin sitä olisikin, on tieteellinen tutkimus tarkastettu ja mitattu moneen kertaan.

George Orwell on varoittanut totalitarismin vaaroista jo vuonna 1949 kirjoittamassaan romaanissa *Vuonna 1984*. Tässä Lontoon sijoitetussa romaanissa totuusviraston virkamies elää valtiossa, jossa isovelji valvoo kaikkialla, lähettää propagandaa ja tarkkailee kansalaisten liikkeitä ja ajatuksia. Nyt seitsemänkymmentä vuotta myöhemmin Orwellin dystopia on maailman menestyneintä liiketoimintaa. Ja meidän on aika valvoa valvojaa.

Häiriintyneenä kesänä 2018

Pauli Aalto-Setälä