

Harvardin professori William Kerr opettaa yrityksille yrittäjämäistä johtamista. Hän kehottaa johtajia keskittymään nykyhetken sijaan jo tulevaisuuden bisnesmahdollisuuksiin.

Katso myrskyssä jo ylih uomiseen

1 TEKSTI ANNI ERKKÖ KUVAT TIINA SOMERPURO 3

Yritysten arki ei ole entisensä. Maailmasta on tullut niin nopeasti muuttuva, että nekin yritykset, jotka luulivat toimivansa suojaetuilla markkinoilla, kohtaavat ennennäkemätöntä kilpailua. Taksiala on kohdannut *Taxifyn* ja *Uberin* kaltaisia haastajia. Hotellialalle *Airbnb* ja huoneistojen vuokraus on tuonut aivan uuden kilpailijan. Edes maidontuottajat eivät enää saa suojaa kiintiöistä. Pärjätäkseen kilpailussa suurten yritysten on opittava yrittäjämäinen johtamistyyli, sanoo Harvardin yliopiston liikkeenjohdon professori **William Kerr**. Hän on opettanut yrittäjämäistä johtamistapaa Harvardissa jo vuosia ja konsultoi aiheesta myös yrityksiä.

"Yleensä ajatellaan, että yrittäjähenkisyys on vain startupien juttu, mutta suurtenkin yritysten johtajat voivat toimia yrittäjämäisesti. »

Uj vastavirtaan. William Kerrin mukaan yritykset alkavat vaikeassa ympäristössä usein keskittyä liikaa nykyhetken ongelmiin, vaikka juuri silloin olisi aika kylvää siemenet tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksille.



William Kerr

Kuka: Liikkeenjohdon professori Harvardin bisneskoulussa. Erikoisalueena yrittäjämäinen johtaminen.

Ura: Opettanut liikkeenjohtoa Harvardissa ja MIT:ssä vuodesta 2003, konsultoinut yrityksiä innovaatiotoiminnasta vuodesta 1996, toiminut Suomen Pankin tutkijakumppanina.

Harrastukset: Maastojuoksu, kuntoilu, kirkossa toimiminen

Perhe: Vaimo Sari Pekkala ja 2- ja 4-vuotiaat lapset

Johtamisoppi: Pidä huolta nykyhetkestä, mutta mieti jo yrityksen tulevaisuuden rakennuspalikoita.

» Kysehän on pohjimmiltaan mahdollisuuksien tavoittelusta”, sanoo Kerr.

Kerrin mukaan suurten yritysten ongelma juuri nyt on, että vaikeassa ja epävarmassa toimintaympäristössä ne alkavat keskittyä liiaksi nykyhetkeen – pohtimaan asiakasta, kilpailutilannetta, kustannuksi – vaikka juuri muuttuvassa ympäristössä yrityksillä olisi oikea aika alkaa valjastaa tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia. Yritykset eivät ole tässä kovin hyviä. ”Monilla yrityksillä on hyvä talouskuri, mutta jos niiden pitää kokeilla jotain uutta liiketoimintaa, niiden rakenteet soveltuvat siihen huonosti.”

Jos yritys haluaa suuntautua uusien bisnesmahdollisuuksien hakuun, toimitusjohtajan on tehtävä siitä itselleen sydämenasia. Kerr sanoo, että kannustuksen ja tuen innovointiin tulee lähteä ylimmästä johdosta. ”Tulosvastuullinen keskijohto pelkää tulostavoitteidensa takia ja saattaa olla puolustusasemalla uusien aloitteita kohtaan. Toimitusjohtajan ei tarvitse ryhtyä innovoimaan, mutta hänen on kerrottava, että yrityksen huomisen rakentaminen on tärkeää.”

Innovaatioiden alullepano ei ole sattumanvarainen prosessi. Kerrin mukaan aivan ensimmäiseksi yritysten tulee päättää, millaisia innovaatioita ne haluavat tavoitella.

Innovaatiot voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Lyhyen tähtäimen innovaatiot ovat pieniä parannuksia yrityksen nykytoimintaan tai tuotteisiin. Keskipitkän aikavälin innovaatiot sisältävät jo enemmän kasvumahdollisuuksia: niiden avulla yritys laajentaa uusiin tuotelinjoihin tai uusille markkinoille. Pitkän tähtäimen innovaatiot ovat tyystin uudenlaisia tuotteita eli tarjontaa, joka ei välttämättä sovi yhteen yhtiön nykyisten tuotteiden kanssa. Nämä innovaatiot myös sisältävät suurimman kasvupotentiaalin.

Pitkän tähtäimen innovaatioiden tekemiseen tarvittava riskinottohalu on monissa yrityksissä vähäistä, etenkin Suomessa.

”Suomalaisyhtiöt ovat muita herkempiä karttamaan riskejä. Suomessa kiinnostaa lähinnä nykyisten liiketoimintojen parantelu, vaikka suuremmat bisnesmahdollisuudet ovat muualla”, sanoo Kerr.

Miten amerikkalaisprofessori voi tietää suomalaisyhtiöiden riskinottohalukkuudesta? Selittävä tekijä on nainen, ekonomisti ja taloustutkija **Sari Pekkala**, jonka Kerr kohosi tämän ollessa opintoihin liittyvässä vaihdossa Bostonissa vuonna 2005. Kohtaaminen johti avioliittoon ja perheen perustamiseen. Kerr pääsi tutustumaan uuteen maahan, ensin lyhyillä vierailuilla, sitten pidemmällä. Vuonna 2009 Kerr aloitti yhteistyön *Suomen Pankin* kanssa.

”Sitten aloin ajatella, että kun kerran tullen tänne joka vuosi, voisin tehdä yhteistyötä yritystenkin kanssa. Sitähän teen päivätyöksenikin.”

Kerr sai kontakteja suomalaisyrityksiin Harvardin Suomi-verkoston aktiivin, liik-



Riskilä, suomalaiset! William Kerr on konsultoinut myös suomalaisyrityksiä innovaatioista. Hänen mukaansa suomalaisten yritysten riskinottohalu on matala, mikä hillitsee kasvua.

Viisi askelta innovaatioihin

1 Mieti, missä liiketoiminnassasi on aukkoja nyt ja tulevaisuudessa ja millaisilla innovaatioilla ne voitaisiin täyttää.

2 Selvitä, millaisia taitoja ja osaamista yritys tarvitsee näiden innovaatioiden aikaansaamiseen. Pitääkö osaamista tuoda ulkopuolelta? Voitko tehdä yhteistyötä toisen yrityksen kanssa?

3 Mieti etukäteen uuden liiketoiminnan luomisen pahimmat paikat ja miten voit vaikuttaa niihin.

4 Riko yrityksessäsi vallitseva ajattelutapa. Asioita ei ole tarkoitus tehdä niin kuin ennen.

5 Innosta. Näytä työntekijöille esimerkkejä siitä, mikä toimii ja millaisia innovaatioita haette, ja innosta ihmisiä pyrkimään niitä kohti.

keen johdon konsultti **Kalle Heikkisen** kautta. ”Järjestämme pieniä ryhmäsessioita ja käymme läpi innovointia suurissa yrityksissä. Kerron suomalaisyrityksille paljon siitä, mitä innovoinnissa tapahtuu USA:ssa.”

Kerr on työskennellyt esimerkiksi *Ylen*, *Outotecin*, *LähiTapiolan* ja useiden suurten suomalaisten pörssiyritysten kanssa.

Vaikka innovaatiokulttuuria ei yrityksessä vielä ole, tulevaisuus ei ole tuohon tuomittu. Eräs paljon tutkittu esimerkki innovaatiotoiminnan käynnistämisestä nolasta on amerikkalainen teknologiayhtiö *IBM*.

1990-luvulla *IBM* oli talousvaikeuksissa, joista se selvisi tiukoilla kulusäästöillä. Säästöjen sivuvaikutuksena yritys kuitenkin lakkasi kasvamista. Uudet ideat kuolivat, jos niiden kehittäminen vaati rahoitusta. Silloin toimitusjohtaja **Louis V. Gerstner** loi yhtiön muiden liiketoimintojen rinnalle ryhmän, joka keskittyi uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseen. Uudet ideat alkoivat kukoistaa – *IBM:n* työntekijöille on myönnetty muun muassa viisi Nobel-palkintoa.

Kerrin mukaan erityisen innovaatio-osaston luominen ei ole ainoa tapa kehittää uutta liiketoimintaa. Myös esimerkiksi yritysostot voivat tuoda innovaatioita yritykseen tai yritys voi perustaa erillisen riskiyrityksen. Kerrin mukaan yksi hyvä keino luoda uutta on tehdä yhteistyötä toisten yritysten kanssa.

”Yksinkertaisesti kyse on asioiden kokeilusta partnereiden kanssa. Ulkoisten kumppaneiden hyvä puoli on sekin, että ne tuovat objektiivisuutta päätöksentekoon.”

Ulkoista arviointia tarvitaan, koska yritykset ovat huonoja paitsi aloittamaan riskiprojekteja, myös lopettamaan niitä. Start-upit ja riskirahoittajat osaavat lopettaa ajoissa tuotteen kehittämisen, jos koe epäonnistuu. Suurissa yrityksissä ihmiset rakastuvat projekteihinsa, eivätkä luovuta riittävän ajoissa, jos ne osoittautuvat flopeiksi. Myös sisäpolitiikka yrityksissä saa huonot projektit jatkumaan.

”Niillä yrityksillä, jotka tuottavat eniten kaupallisesti menestyviä innovaatioita, on myös eniten epäonnistuneita kokeita. Mutta onnistuneet tuottavat niin hyvin, että niillä rahoitetaan muut projektit. Yritysten on ymmärrettävä, että liiketoimia on käsiteltävä eri tavoin silloin, kun ne ovat vasta syntymässä ja silloin, kun niiltä voi jo odottaa tuottoa.”

Suomalaisessa talouskeskustelussa esiin nousee usein vaade siitä, että talouskasvun vuoksi yhteiskunnan tulisi tehdä innovoiminen ja investoiminen houkuttelevammaksi. Kerrin mielestä tällaiset vaatimukset lähtevät väärästä lähtökohdista.

”USA:ssa poliitikot ja yritykset tekevät toki yhteistyötä. Mutta yritykset keskittyvät enemmän siihen, mitä ne voivat tehdä itsensä sijaan, että ne odottavat poliittisia muutoksia. Toivon, että suomalaisetkin yritykset siirtyvät tähän suuntaan.” ○