

Sisällys

KIITOKSET	8	Johtamisajatuksia Googlelta	61
ESIPUHE	9	Case story: Asiantuntijoiden johtaminen Sulavalla	63
JOHDANTO	11	Case story: Miten Reaktorilla johdetaan?	66
		Hyvä tietää: Johtamisteorioiden uranuurtajat	70
STRATEGIA	14	TALOUS	77
JOHDATUS STRATEGISEEN AJATTELUUN	14	YRITYKSEN RAHAVIRRAT	79
STRATEGIA PIENESSÄ YRITYKSESSÄ	14	OPTIMAALINEN RAHOITUSRAKENNE	81
Visio	15	YRITYKSEN ARVON MÄÄRITTÄMINEN	83
Missio	16	Dave Berkuksen malli (Dave Berkus Method)	86
Arvot	16	Riskien faktorointi (Risk factor summation method)	87
Suunnitelmallisuuden merkitys	17	Onlinetyökälyt	88
MÄÄRÄMUOTOISEMPI STRATEGIATYÖ	18	Case story: Apped, konkareiden startup	88
STRATEGIAN VIEMINEN KÄYTÄNTÖÖN	18		
STRATEGIAMALLIT	19	RAHOITTAJAT	93
Perinteinen strategia-ajattelu (Kaplan & Norton)	20	TEKES	93
Joel Dean ja uusien tuotteiden lanseeraus	24	ELY-KESKUS ELI ELINKEINO-, LIIKENNE- JA YMPÄRISTÖKESKUS	94
Michael Porter ja kilpailuedun etsiminen	26	FINNVERA	96
Strategia ydinosaamisten varaan	27	TEAM FINLAND	96
Sinisen meren strategia	29	SIEMENRAHOITUS	97
MISTÄ ALOITTAAN STRATEGIATYÖ?	30	JOUKKORAHOITUS	97
TOIMINTASUUNNITELMAN ELEMENTTEJÄ	31	BUSINESSENKELIT	99
Case story: ProtoGeo ja Moves	33	RISKISIIJOITTAJAT	100
Case story: Adusso	36	Case story: Piilaakso	101
Hyvä tietää: Strategisen ajattelun historiaa	38	Case story: Innovestor tuo uuden konseptin riskisijoitukseen	104
		Case story: Reaktor Ventures rikkoo vanhoja rahoitusmalleja	106
JOHTAMINEN	47	Case story: Riskisijoituksen konkarit Inventurella	108
JOHN P. KOTTER			
MUUTOSJOHTAMISESTA	48		
VERKOSTOJEN JOHTAMINEN	51		
Hyvä tietää: Lean-mallit	55		
Six Sigma	57		
The Lean StartUp - vieläkin ketterämmin	58		

MARKKINOINTI	115	CUSTOMER EFFORT SCORE (CES)	184
AIDASTA ETEENPÄIN	115	MINIMUM VIABLE PRODUCT (MVP)	185
NELJÄ P-KIRJAINTA HALLITSEVAT (TAI HALLITSIVAT) MARKKINOINTIA	117	SWOT	186
Suoramarkkinointi	121	KILPAILIJA-ANALYYSI	188
Customer Lifetime Value (CLV)	123	TUOTTEEN ELINKAAREN ANALYSOINTI (PRODUCT LIFE CYCLE, PLC)	190
Case story: Conmio	126	Case story: Palmu Business Simulator	193
Hyvä tietää: Hinnoittelumalleja	128	Case story: Happyornotin toimistot ovat Floridassa ja Tampereella	196
Hyvä tietää: Kuinka hallita markkinoinnin ja myynnin suhdetta	133	Hyvä tietää: Johtamisteorioiden uranuurtajat	199
		Hyvä tietää: Tiedon jäsentämisen malleja	201
SOSIAALINEN MEDIA MARKKINOINNISSA	138	INNOVAATIOT KILPAILUKYVYN VÄLINEENÄ	206
MARKKINOINTIViestinnän MURROS	138	NEUTRALISOIVAA JA DISRUPTIIVISTA KEHITYSTÄ	207
FACEBOOK	140	TUOTTEIDEN ELINKAARI	209
INSTAGRAM	141	KEHITYS, SEURAAMINEN JA KOPIOINTI	212
TWITTER	142	JOUKKOISTAMINEN	
LINKEDIN	143	INNOVAATIOIDEN LÄHTEENÄ	214
YOUTUBE	144		
SOSIAALISEN MEDIAN KRIISIT	145		
Case story: Swuid	146		
Case story: Stringerkey	149		
MYynti	154	INNOVAATIOMALLIT	219
MYYNIN JOHTAMINEN	156	INNOVATION RADAR	219
MYyntipROESSi	160	OPEN INNOVATION	219
RATKAISUMYynti	164	TRIZ	220
KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ MYyntiin	166	SEVEN CIRCLES OF INNOVATION	220
MYyntiESITYS	167	SKUNK WORKS	220
Case story: Boatbond	169	TOYOTA A3	221
Hyvä tietää: Kuinka rakentaa asiakashallinta oikein	172	IDEON MALLEJA	221
		Case story: Competum Oy ja innovaatioiden suojaaminen	221
Tieto YRITYKSEN TYÖKALUNA	179	Case story: Audrey.am	225
TIEDON HYÖDYNTÄMINEN YRITYKSEN TOIMINNASSA	180	Case story: Yepzon - pidä tärkeimpäsi aina kartalla	228
TIEDON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI	181		
NET PROMOTER SCORE (NPS)	183	LÄHTEET	233

Esipuhe

Tämän kirjan keskeinen teema on digitalisaation ja globalisaation aiheuttama murros. Jopa satoja vuosia kehittynyt liikkeenjohdon kulttuuri on ohjannut jatkuvaan tehokkuuden parantamiseen ja erikoistumiseen. Ihmisiä johdetaan tiukoilla mittareilla tuottamaan strategian kannalta keskeisiä tuloksia, mutta samaan aikaan nopeus on kiihtynyt ja esimerkiksi pörssien sidonnaisuus toisiinsa tekee talouden ilmiöiden ennustamisesta lähes mahdotonta. On syntynyt paradoksaalinen tilanne, jossa yritysten omat rakenteet jarruttavat tarvittavaa muutosta ja estävät esimerkiksi digitalisaation hyötyjen valjastamisen. Kirja esittelee keskeisiä liikkeenjohdon eri osa-alueiden teorioita ja tutkii, miten teoriakenttä muuttuu tukemaan dynaamisempaa markkinatilannetta. Samalla se pohtii, miten yritysten ketteryyttä voidaan parantaa.

Olen itse toiminut käytännön yrityselämässä, ja matka on johtanut minut satojen alaisten esimieheksi, tutustumaan eri kulttuureihin ja esimerkiksi myymään ulkoistuspalveluita Siperian öljykentille. Konserniuran lisäksi olen vetänyt yrityskiihdyttämöä, ollut osakkaana startupeissa ja johtanut kasvuyritystä. Tästäkin näkökulmasta olen pyrkinyt luomaan liiketalouden yleisteoksen, jonka tarkoitus ei ole kertoa, mitä milloinkin pitäisi tehdä, vaan laajentaa lukijansa ajatusmaailmaa ja auttaa ymmärtämään, että munakkaan voi tehdä lukemattomilla tavoilla. Teoriat toivottavasti antavat uusia ideoita ja malleja siihen, miten yrityselämän haasteista voi selvitä.

Kirjassa ovat keskeisessä osassa käytännönläheiset ohjeet ja tarinat yrittäjistä ja muilta toimijoilta. Jos siis rahoitus, myynti tai vaikkapa markkinointi sosiaalisessa mediassa mietityttää, kirjasta löytyy ohjeita siihen, kuinka päästä alkuun itselle ehkä tuntemattomilla alueilla. Paras tapa viestiä on tarinoiden kautta, ja siksi olen haastatellut lukuisia mielenkiintoisia yrittäjiä pääasiassa matkan alkutaipaleella. Tarinat avaavat maailman, jossa suunnitelmat ja teoriat ovat tukena mutta asiat yleensä etenevät sattuman kautta ja voittajiksi päätyvät ne, joilla on valmiudet reagoida nopeasti. Tasapuolisuuden nimissä olen kerännyt näkemyksiä myös yrityselämää lähellä olevilta tahoilta, kuten rahoittajilta ja patenttilakimiehiltä; on hyvä ymmärtää, mitä muut sidosryhmät odottavat yrittäjältä.

Johtuen laajasta ja kunnianhimoisesta näkökulmasta yrittämiseen teoksessa on siis mukana historiaa, jäykkiä teorioita, ketteriä toimintamalleja, ohjeita ja tarinoita. Pyydänkin lukijaa lukemaan kirjaa juuri itselleen sopivalla tavalla; se voi toimia hakuteoksena aloittavalle yrittäjälle tai olla yleissivistävä alkupala liike-elämän teorioista kiinnostuneelle.

Toivotan makeisia ja hyödyllisiä lukuhetkiä,

Peter Lindberg

Johdanto

Yrityksen perustamiseen liittyy paljon käytännön toimia, kuten yritysmuodon valinta (esim. osakeyhtiö, avoin yhtiö tai osuuskunta), yrityksen rekisteröinti kaupparekisteriin ja ilmoittaminen arvonlisäverovelvolliseksi verohallinnon rekisteriin, erinäisten vakuutusten ottaminen sekä yrityksen toiminnan rahoituksen suunnittelu. Yrityksen on myös pidettävä kirjanpitoa ja laadittava tilinpäätös, ja mikäli yrityksessä on palkattuja työntekijöitä, sen on huolehdittava palkkakirjanpidosta, ennakonpidätyksestä ja muista työnantajavelvoitteista.

Tavallisimmat yritysmuodot ovat toiminimi ja osakeyhtiö. Toiminimi sopii mainiosti päätyön ohessa tehtävään yrittämiseen tai yhden hengen konsulttiyritykselle, jossa kassavirran suunta on pääasiassa sisään yritykseen. Kun yritystoimintaa harjoitetaan toiminimellä, ei välttämättä tarvita aloituspääomaa. Osakeyhtiössä omistajat eivät vastaa yhtiön veloista, mutta osakeyhtiön perustaminen edellyttää, että yrityksellä on 2 500 euroa aloituspääomaa (osakepääomaa). Lisäksi osakeyhtiön toimintaan liittyy enemmän ”byrokratiaa” (säätelyä) kuin toiminimen. Osakeyhtiö soveltuu kuitenkin laajentuvaksi tarkoitettun yritystoiminnan harjoittamiseen ja ulkopuolisen rahoituksen ja kasvavan henkilökunnan hallintaan.

Yrityksen nimen valinta on tärkeää markkinoinnin ja kansainvälistymisen kannalta. Meidän digitalisoituvassa maailmassamme kannattaa ensin tarkistaa, onko yrityksen nimeen viittaava verkkotunnus vapaana. Lisäksi tulee tarkistaa, ettei nimi ole jo käytössä muilla yrityksillä, eivätkä suomen kielen sopimattomat sanat kelpaa. Joissakin tapauksissa voi olla aiheellista pohtia, perustetaanko yritys Suomeen vai ulkomaille. Jos tähtää suoraan kansainvälisille markkinoille tai tavoitteena on muuten laajentaa toimintaa ripeässä tahdissa, kannattaa jo perustamisvaiheessa kääntyä konsultin, juristin tai vähintäänkin ELY-keskuksen tai tilitoimiston puoleen, jotta teet oikean valinnan mm. yritysmuodon suhteen. Toiminimenkin suhteen luotettavan kirjanpitäjän käyttäminen on suositeltavaa.

Yrityksen perustamiseen liittyvistä asioista on tarjolla valtavasti materiaalia verkossa. Patentti- ja rekisterihallituksen, verohallinnon, ELY-keskusten, vakuutusyhtiöiden, uusyrityskeskusten ja Tekesin internetsivuilla (ks. lähdeluettelo kirjan lopussa) löytyy oppaita, työkaluja ja jopa testejä, joilla voit kokeilla, sovellutko

yrittäjäksi. Varsinainen yrityksen perustaminen sujuu myös muutamassa minuutissa verkossa. Sähköisen perustamisilmoituksen jälkeen yritykselle avataan tili, otetaan ainakin pakolliset vakuutukset ja jätetään valmiit dokumentit Patentti- ja rekisterihallitukseen. Prosessi kestää muutaman viikon.

Tässä kirjassa en käsittele yritysmuodon valintaan tai yrityksen rekisteröintiin ja kirjanpitoon liittyviä seikkoja vaan keskityn yrityksen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen – strategiaan, johtamiseen, rahoitukseen, markkinointiin, myyntiin, tiedon hyödyntämiseen ja innovointiin.