

ESKO
AHO

HETKI LYÖ

NÄKÖALOJA KRIISIAIKOJEN
PÄÄTTÄMISEEN



Helsingissä Kustannusosakeyhtiö Otava

Omistan tämän kirjan puolisolleni Kirstille

Esko Aho ja Kustannusosakeyhtiö Otava 2024

ISBN 978-951-1-48332-8

OTAVA
KIRJAPAINO

Keuruu 2024



4041 0037
Painotuote

Sisällys

ESIPUHE	9
I MENESTYKSEN SALAT JA UHAT	13
SPUTNIK-HETKI	15
KONSEPTI RATKAISEE	19
NOKIAN SAAGA	24
SE MIKÄ LAULAEN TULEE	29
KYLLÄ BOCHUM OPETTAA	33
SILTA TULEVAISUUTEEN	38
II MUUTOKSEN VOIMAT	43
OLOSUHTEIDEN ARMOILLA	45
MUSTIA JA VALKOISIA JOUTSENIA	48
PALLO PIENENTYNYT	52
REILUN KAUPAN KATO	58
HOPEATALOUTEEN	63
MITEN OLLA NOPEA JA KÄRSIVÄLLINEN	67
KERTARYTINÄ VAI AINAINEN KITINÄ	73

III SUOMEN IDEA	77
TOTEUTUMATTOMIEN KATASTROFIEN MAA	79
JÄLKIVIISAUDEN IHANUUS	83
KOLIKON TOINEN PUOLI	95
IV TALONPOIKAISEN SUOMEN MUUTTUVAT	
LAULUT	99
SELVIYTYJÄKANSAN KONSEPTI	101
MUUTOKSEN TEKIJÄT	106
SANOISTA TEKOIHIN	109
LEVOTONTA KÄVELYÄ	118
KAHDEN PAAVON PURISTUKSESSA	122
V JYVÄSKYLÄN KAUTTA KORFULLE	127
LOPPUSUORA AUKEAA	129
KORFULTA KANSANÄÄNESTYKSEEN	133
ONNELA VAI TUHON TIE	138
VI TEOLLISEN SUOMEN JAETTU VALTA	141
KAKSITERÄINEN KONSENSUS	143
SUTTA PAKOON KARHU VASTAAN	149
VAKAAN MARKAN JOUTSENLAULU	155
POLIITTINEN KONSEPTI	158
VANHOILLA EVÄILLÄ EUROON	163
RUOTSIN MALLI – HENKSELIT JA VYÖ	167

VII TEKNOLOGIA-SUOMEN LÄPIMURTO	173
EI YÖ NIIN PITKÄ, ETTEI PÄIVÄ PERÄSSÄ	175
KÄÄNTEEN HETKI	179
PIINALLINEN PANKKITUKI	184
SUOMEN SÄÄSTÖPANKKI PILKOTAAN	190
KÄÄNTEEN ANATOMIA	196
HYVINVOINTIYHTEISKUNNAN KOHTALO	201
KORKMANIN LISTA	206
VIII KYSEENALAISTA, KYSEENALAISTA	209
SYNKIN PÄIVÄ	211
HALLITUSTYÖN IKIVANHA RAKENNE	214
YKSITYISTÄ VAI JULKISTA	218
IX MAHDOLLISUUKSIEN MAAILMA	221
LUULO EI OLE TIEDON VÄÄRTI	223
LÄPIMURTOJA	229
LISÄÄ POSSIBILISTEJA	238
EPILOGI	241
KIRJALLISUUS	246
HENKILÖHAKEMISTO	249

ESIPUHE

Olen saanut tehdä monta peräkkäistä, osittain rinnakkaista, mutta myös hyvin erilaista uraa. Karkeasti puolet aikuisiästäni olen palvellut yhteiskunnallista päätöksentekoa ja toisen puolen yksityistä elinkeinoelämää. Molempien rinnalle rakentui onnekkaan sattuman ansiosta kolmas sarka yliopistojen palveluksessa. Se sai alkunsa pari päivää vuoden 2000 presidentinvaalien toisen kierroksen jälkeen professori Heikki Niskakan kotona Helsingin Töölössä.

Paikalle oli kokoontunut pieni joukko ystäviäni pohtimaan, mitä niukan vaalitappion jälkeen pitäisi tehdä. Takana oli raskas vuosikymmen puoluejohtajana, pääministerinä ja kansanedustajana. Takki tuntui tyhjältä ja mieli paloi tehdä jotakin uutta.

Jossain vaiheessa iltaa Nokian pääjohtaja Jorma Ollila heitti ilmaan yllättävän ajatuksen: ”Miksi et ottaisi välivuotta ja lähtisi Harvardin yliopistoon, Yhdysvaltoihin?” Jorma kertoi tuntevansa Kennedy Schoolin toimintatavat ja dekaani Joseph Nyen. Hän saattaisi hyvinkin olla valmis kutsumaan Suomen entisen pääministerin lukuvuodeksi Harvardiin. Päätimme panna toimeksi. Jorma Ollila kirjoitti Joe Nyelle kirjeen ja pian sain kutsun liittyä vuodeksi Harvardin yliopiston Kennedy Schoolin kirjoille.

Tein virheen kertoessani lähdestä varmana asiana ennen kuin olin saanut sen vaatimaa vapautusta eduskuntatyöstä. Erehdyin luulemaan, että irrottautuminen eduskuntatyöstä vuoden pestiin yhteen maailman arvostetuimmista yliopistoista olisi läpi-

huutojuttu. Sitä se ei ollut. Lopulta eduskunta hyväksyi lomanyöntöni vasta suuressa salissa käydyn äänestyksen jälkeen.

Harvardin kokemusta on vaikea kuvata. Siitä tuli monella tapaa käännteentekevä vaihe elämässäni. Sain ensimmäisen ja ai-noan kerran asua yhtäjaksoisesti kokonaisen vuoden perheeni kanssa saman katon alla. Pääsin osaksi innostavaa, haastavaa sekä hyvin kansainvälistä akateemista yhteisöä, joka pyrki rikko-maan rajoja tieteen, politiikan ja elinkeinoelämän väliltä. Pala-sin Harvardiin runsaat kymmenen vuotta myöhemmin, vuonna 2012. Sillä välin olin tehnyt omat rajojen ylitykseni.

Jätin eduskunnan vuonna 2003 hyvällä ja luottavaisella mie-lellä, vaikka ehdokkuuteni Suomen Pankin johtokunnan jäse-nen tehtävään tulikin tyrmätyksi. Olin valmis kokeilemaan jo-takin kokonaan uutta ja päätin mielessäni, että en jatkossa edes hae julkisiin tehtäviin.

Sen päätöksen jouduin pyörtämään aika pian. Jo loppukesällä 2003 Sdp:n puoluesihteeri ja eduskunnan pankkivaltuuston vara-puheenjohtaja Eero Heinäluoma tuli tapaamaan ja toivoi, että olis-in käytettävissä Aatto Prihiltä vapautuvaan Sitran yliasiamiehen tehtävään. Ratkaiseva syy suostumiseen oli tehtävän luonne. Yli-asiamiehenä pääsisin soveltamaan kaikkea Harvardissa kokemaani.

Neljän Sitra-vuoden jälkeen sain yllättäen kutsun Nokian johtokunnan jäsenen ja yhteiskuntasuhteista vastaavan johta-jan tehtävään. Loikka globaalin suuryhtiön palvelukseen tun-tui pitkältä ja sitä se myös oli. Entiset asemat ja kokemus olivat toki hyödyksi, mutta valtaosassa eteen tulevista tehtävistä täytyi olla nöyrästi valmis opiskelemaan uutta.

Palveltuani Nokiassa kolme ja puoli vuotta sain vuoden 2012 keväällä tarjouksen palata Harvardiin. Tein pääjohtaja Stephen Elopin kanssa sopimuksen, että siirryn Nokiassa neuvonanta-jaksi ja jaan aikani puoliksi yhtiön ja Kennedy Schoolin elin-keinoelämän ja yhteiskunnallisen päätöksenteon suhteisiin kes-kittyvän instituutin kanssa.

Palasin yliopistolle monessa suhteessa valmiimpana. Paikat olivat vanhoja tuttuja, niin myös monet työtovereista. Minulla oli nyt käytännön kokemusta paitsi yhteiskunnallisesta myös elinkeinoelämän ylimmästä päätöksenteosta.

Ajatus koota omia kokemuksiani ja havaintojani päättämisestä ja johtamisesta kirjan muotoon syntyi tällä toisella kaksi vuotta kestäneellä Harvardin jaksollani. Itse kirjoitustyö jäi odottamaan ja kypsymään.

Vuoden 2023 lopulla olin valmis siirtymään sanoista tekoihin. Sunnuntaina joulukuun 10. päivänä kaikki suunnitelmani olivat mennä uusiksi. Takana oli työntäyteinen syksy. Olin tehnyt kolme pitkää matkaa Kiinaan, yhden Yhdysvaltoihin ja koko joukon lyhyempiä eri puolille Eurooppaa. Tunsin olevani fyysisesti hyvässä kunnossa. Vain pari viikkoa ennen kohtalokasta joulukuun päivää saatoin kehuskella kuinka vedimme yhdessä Lauri Kontron kanssa kaksi isohkoa kaatamaamme peuraa metsästä tien varteen.

Tuona joulukuisena sunnuntaina lähdin testaamaan uusia suksiani Espoon Oittaaan laduille. Pääsin vaivoin kapuamaan ensimmäisen pienen mäennyppylän päälle ja ryhdyin siirtämään siteitä saadakseni suksiini paremman pidon. Yhtäkkiä ylävartalo on iski painostava kipu. Tajusin heti tilanteen vaarallisuuden ja laskettelin parkkipaikalla odottavan autoni luo.

Onneksi vieressä seisojaksi tuli mies, joka soitti pyynnöstäni ambulanssin. Paikalle tuli myös nuori nainen, joka osaavasti auttoi odottaessani tuskissani avun tuloa. Olen heille sekä Meilahden ja Jorvin ammattitaitoiselle henkilökunnalle suuren kiitoksen velkaa siitä, että selviydyin elämäni kovimmasta haasteesta.

Kerron nyt pysäyttävän kokemukseni kahdesta syystä. Ensimmäkin jakaakseni sen kaikkien muiden omiin tuntemuksiinsa ja lääkärintaitoihinsa liiaksi luottavien kanssa. Niillä ei pidä yrittää korvata säännöllisiä terveystarkastuksia. Toisaalta sydäninfarktin hyvän hoidon, tehokkaiden lääkkeiden sekä elämäntapamuutosten ansiosta elämä voi jatkua – ei entisellään, vaan jopa parempana.

Ryhdyin kirjoitustyöhön heti sairaalasta kotiuduttuani. Laatu en tietenkään uskalla arvioida, mutta valmista tuli sovitussa ajassa. Toivon, että voisin havaintojeni ja kokemusteni kautta auttaa lukijoita ymmärtämään päätösten tekemisen haasteita ja tuskaa. Johtaminen on vaikea laji. Sitä se on etenkin murrosvaiheissa. Kriisien ratkomisessa tai täysin uudenlaisten tuotteiden ja ratkaisujen synnyttämisessä vaatimukset ovat hyvin samankaltaisia. Valintoja täytyy uskaltaa tehdä puutteellisin tiedoin ja kovassa aikapaineessa.

Olen aina vierastanut johtajakoulutuksen painottumista tyylihin tai arvoihin. Vankka sisällön osaaminen on sittenkin ylivoimaisesti arvokkain johtamisen väline. Niin yksityisellä kuin julkisellakin puolella ylimmän johdon perimmäinen tehtävä on täsmälleen sama: osoittaa suunta sekä saada kaikki antamaan oman panoksensa valitun toimintalinjan hyväksi.

Miksi niin monet huolella laaditut ja suurin odotuksin viiritetyt strategiat päätyvät epäonnistumiseen, kun taas jotkut vaistonvaraisesti käynnistetyt kokeilut tai pakon sanelemina toteutetut uudistukset tuottavat menestystarinoita?

Poliitikot tai yritysjohtajat kohtaavat hyvää tai huonoa onnea, mutta pelkkä sattuma ei koskaan riitä selitykseksi onnistumisille tai musertaville tappioille. Olen koonnut lukijalle joukon esimerkkejä, joista voi tunnistaa mielestäni tärkeimmät keinot luoda menestystarinoita tai löytää tie ulos kriiseistä. Se on tämän kirjan punainen lanka.

Historia ei toista itseään. Kun kerron tässä kirjassa omia henkilökohtaisia kokemuksiani, havaintojani tai oppimaani johtamisesta ja päättämisestä, en tee sitä esittäökseni ihanne-ratkaisuja tämän päivän tilanteisiin. Jokainen sukupolvi joutuu valitsemaan oman tiensä. Sen etsimisessä voi silti olla hyötyä menneiden ratkaisujen ja niiden taustojen tuntemisesta.

Espoossa 31. elokuuta 2024
Esko Aho

I

MENESTYKSEN SALAT JA UHAT

SPUTNIK-HETKI

Ensimmäinen tarkka lapsuuden muistikuvani kytkeytyy teknologian voittokulkuun. Seisoin syksyllä 1957 pihalla pikkupakkasessa tuijottamassa herkeämättä pilvettömälle taivaalle. Olin kolme- ja puolivuotias ja yläkerrassa asuva Erkki-setäni oli hälyttänyt minut todistamaan ihmiskunnan siirtymistä avaruusaikaan. Hän tiesi tarkalleen, mihin aikaan ja missä suunnassa näkyisi Neuvostoliiton avaruuteen sinkoama ensimmäinen Sputnik. Pian sinnikäs odotus palkittiin. Saatoimme seurata miehittämättömän tekokuun tai tarkalleen ottaen sen perässä etenevän kantoraketin hitaasti liikkuvaa valoa tähti-taivaalla.

Kuusikymmentäluvun alussa, kun televisiot yleistyivät, avaruuslentojen seuraaminen siirtyi lämpimiin olohuoneisiin. Amerikkalaisista astronauteista ja venäläisistä kosmonauteista tuli sen ajan ihailtuja sankareita. Avaruuden valloituksesta kehittyi sukupolvikokemus, jonka huipentuma koitti heinäkuun 21. päivän vastaisena yönä 1969. Unet jäivät vähiin, sillä Yleisradio tarjosi unohtumattoman elämyksen: suoran televisiolähetysten ensimmäisten ihmisten laskeutumisesta kuun pinnalle.

Minunkin täytyi valvoa iltayö varmistuakseni, että kuumoduuli Kotka pääsee onnellisesti perille. Muutamaa tuntia myöhemmin kello herätti ja pääsin todistamaan Neil Armstrongin ensimmäisiä askeleita kuun kamaralla. Mustavalkoisen television kuvan laatu jätti toivomisen varaa, mutta sanoma

oli kirkas: ihmiskunta oli teknologian avulla saavuttanut yhden uuden virstanpylvään.

Muutama vuosi sitten *The New York Times* julkaisi artikkelin, jonka mukaan viiden amerikkalaisen teknologijätin – Amazonin, Applen, Facebookin, Googlen ja Microsoftin – mielestä niiden suurin vihollinen on Yhdysvaltain hallitus. Yhtiöt halusivat kertoa, että kaikki teknologiset saavutukset ovat niiden omia. Liittovaltio veroineen ja säädöksineen muodosti suuryhtiöiden mielestä pelkästään uhan niiden voittokululle.

Kuuohjelma ja sen välilliset vaikutukset kertovat kokonaan muuta. Vuoden 1957 ensimmäinen neuvostosatelliitti synnytti Amerikassa Sputnik-hetken, hätäännyksen siitä, että Neuvostoliitto oli saamassa yliotteen kylmän sodan teknologisessa kilpajuoksussa. Vastatoimena Yhdysvallat käynnisti pitkäjänteisen panostamisen tieteeseen ja teknologiaan luoden samalla perustan monien Piilaakson teknologiayritysten läpimurrolle.

Kuuohjelma kuului osana tähän operaatioon. Presidentti John F. Kennedy käynnisti sen kongressissa pitämällään puheella toukokuussa 1961 vain muutamia viikkoja sen jälkeen, kun Neuvostoliitto oli lähettänyt Juri Gagarinin ensimmäiselle miehitetylle avaruuslennolle. Seuraavan vuoden syyskuun 12. päivänä Kennedy piti Ricen yliopistolla Houstonissa yhden lyhyeksi jääneen presidenttikautensa mestarillisimmista puheista. Se kannattaa ehdottomasti käydä verkkosivustolla katsomassa.

Presidentti Kennedy kuvasi kuuohjelmaa testiksi amerikkalaisen yhteiskunnan kyvystä ja tahdosta saavuttaa uusia asioita. Ihmisen lähettämässä kuuhun oli hänen mielestään kyse paljon enemmän kuin pelkästä avaruuden valloittamisesta. Se toimisi keinona pitää Yhdysvallat uuden luomisen edelläkävijänä. Apollo-ohjelmasta tulikin yksi historian suurimmista yksittäisistä panostuksista siviiliteknologiaan.

Vaikka unelmat avaruusmatkailun yleistymisestä tai ihmisten asuttamisesta kuun pinnalle ovat jääneet toteutumatta, Ken-

nedyn liikkeelle sysäämästä hankkeesta tuli sananmukaisesti ”suuri harppaus koko ihmiskunnalle”. Kuuohjelman vaatimat jättimäiset taloudelliset uhraukset tutkimus- ja kehitystyöhön maksoivat itsensä takaisin huimana edistyskenä monilla tieteen ja teknologian aloilla. Suurin hyöty kuluttajille syntyi etenkin tietokoneiden ja mikroelektroniikan myötä.

Kotkan laskeutumista kuun pinnalle ohjasi Apollo Guidance Computer, tietokone, joka edusti oman aikansa ehdotonta huipputeknologiaa. Sen hyväksi tehty kehitystyö edisti tietokoneiden koon pienentymistä, suorituskyvyn kasvua sekä niiden leviämistä arkipäivän käyttöön. Kuka olisi 1960-luvun lopulla osannut edes uneksia, että viisi vuosikymmentä myöhemmin miltei jokainen maapallon asukas omistaa älypuheliimen, joista halvimpienkin kapasiteetti päihittää monituhattaisesti kuumoduulin liikkeitä ohjanneen tietokoneen.

Sputnik-hetki herätti amerikkalaiset kyseenalaistamaan käsitykset omasta suorituskyvystään. Kuviteltu teknologinen ja sotilaallinen ylivoima näytti hupenevan käsistä. Neuvostoliiton haaste pakotti tekemään suuren käännöksen, jolla Yhdysvallat selätti kilpailijansa ja loi perustan tulevien vuosikymmenten globaalille johtajuudelleen.

Neuvostoliitto hävisi supervaltojen keskinäisen kilpailun, mutta sitä eivät kaataneet tieteen ja tutkimuksen laiminlyönnit. Päinvastoin: Neuvostoliitto panosti loppuun saakka valtavasti teknologiseen kehitystyöhön. Erään arvion mukaan siellä tutkimushankkeet työllistivät vielä 1980-luvun lopulla enemmän insinöörejä kuin Yhdysvalloissa. Tuloksiakin syntyi, mutta kommunistisen järjestelmän rakenteellinen valuvika esti niiden tehokkaan hyödyntämisen.

Amerikkalaisprofessori Chris Millerin vuonna 2022 ilmestynyt kirja *Chip War* sisältää mielenkiintoisen kuvauksen mikroelektroniikan historiasta. Toisin kuin yleisesti luullaan, Neuvostoliitto pysyi pitkään Yhdysvaltojen tuntumassa

jopa ”sirujen sodassa”. Kommunistinen supervalta maksoi siitä rakenteellisten heikkouksiensa takia kalliin hinnan. Se käytti kaikki parhaat osaajansa ja leijonanosan taloudellisistakin resurssistaan pelkästään sotilaallisiin tarkoituksiin. Muu kansantalous ei pystynyt lainkaan käyttämään hyväksi asejärjestelmien tarpeisiin kehitettyjä tuotteita. Niiden valmistusmäärät jäivät pieniksi, kustannukset nousivat jättimäisiksi ja hyödyt kutistuivat olemattomiksi.

Lopputuloksen Neuvostoliitossa kävijä saattoi nähdä omin silmin. Maassa, joka pystyi lähettämään satelliitteja avaruuteen, ei pystytty valmistamaan nykyaikaisia kuluttajatuotteita. Markkinamekanismin täydellinen hylkääminen ja sen korvaaminen ylhäältä ohjatulla komentojärjestelmällä ja suunnittelulla päättyi lopulta täydelliseen umpikujaan.

Amerikkalainen avaruuden valloituksen ja sotilaallisen suorituskyvyn nostamisen konsepti perustui yksityiseltä sektorilta tehtyihin hankintoihin. Nasa ja Pentagon maksoivat suuren osan teknologiayritysten kehityskustannuksista. Asejärjestelmien tai avaruuslentojen tarpeisiin kehitetyt tuotteet ja ratkaisut oli tästä syystä mahdollista myydä edullisesti yksityissektorin tarpeisiin.

Siinä missä neuvostometodi syrjäytti siviilielämän tarpeita ja söi sen resurssija, amerikkalainen malli ruokki niitä. Sputnik-hetki sai aikaan suuren käänteän amerikkalaisessa yhteiskunnassa. Neuvostoliiton haaste pakotti kyseenalaistamaan oman mallin suorituskyvyn. Sen seurauksena tiede ja teknologia nousivat kansallisen tärkeysjärjestyksen kärkeen. Toteutus perustui toimintamalliin, joka käänsi kylmän sodan aikaisten supervaltojen teknologiakilpailun Yhdysvaltain kiistattomaksi voitoksi.

KONSEPTI RATKAISEE

Amerikkalaisten eläessä Sputnik-hetkeään suomalaiset lukivat kirjailija Veikko Huovisen *Havukka-ahon ajattelijaa*. Kirjan päähenkilö, korpifilosofi Konsta Pylkkänen puntaroi viisauden eri lajeja. Kaukoviisauden itseoppinut korpifilosofi määritti näin:

”Se on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseenkin selvästi, että kun se kerran tapahtuu, on reitit selvät. Tätä lajia on harvalle suotu. Jolla sitä on, niin pitääköot hyvänään! Mutta tässä lajissa on kaksi pahaa vikaa; asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla. Joka arvaa ottaa nämäkin huomioon, sille on maailmanranta helppo kiertää.”

Konsta Pylkkäsen pohdiskelu kaukoviisaudesta kannattaa lukea huolellisesti. Siitä voi löytää oivallisen, yleispätevän johtamisen reseptin. Olipa kyse yksittäisestä päättäjästä, instituutiosta tai kokonaisesta kansakunnasta, haaste on aina sama. Ensin täytyy kyetä hahmottamaan iso kuva, realistinen käsitys vallitsevista olosuhteista ja tulevaisuuden vaihtoehtoista. Vasta sen jälkeen on aika valita tuohon tilannekuvaan sopiva toimintamalli.

Yksityisen yrityksen tai julkisen toimijan menestystarinoiden syntytavassa on paljon yhteistä. Ne saavat yleensä alkun-

sa kyseenalaistamisesta. Läpimurron tekijällä täytyy olla yksi poikkeuksellinen ominaisuus: kyky katsoa maailmaa perinteiset kaavat ja vallitsevat käsitykset rikkovalla tavalla.

On vaikea antaa hyvää tulkintaa muotisanalle innovaatio. Yksi parhaista avautuu kysymällä, mikä on innovaation vasta-kohta. Se on imitaatio, jäljittely. Sekä yritykset että julkiset toimijat ovat menestyneet ottamalla käyttöön muiden kehittämiä ja kokeilemia ratkaisuja. Se on riskitön tai ainakin pienen riskin tapa uudistua.

Japanin teollisuuden jälleenrakentaminen toisen maailmansodan raunioista perustui aluksi jäljittelyyn. Vielä 1960-luvulla leima ”Made in Japan” tuotteen kyljessä synnytti suomalaisissa kuluttajissa mielikuvan heikkolaatuisesta mutta halvasta kopiosta. Käsitykset muuttuivat nopeasti, kun japanilaiset valmistajat siirsivät kilpailukykynsä myös laatuun.

Suomen maineikas peruskoulu-uudistus sai esikuvansa ja jopa nimensä Ruotsista. Siellä ”grundskola” siirtyi toteutusvaiheeseen vuonna 1962, Suomessa kymmenen vuotta myöhemmin. Myös suomalaisen sosiaaliturvan ja terveydenhuollon monet ratkaisut ovat suoria kopioita länsinaapurista.

Kyseenalaistaja ei jäljittele, vaan epäilee vallitsevia totuuksia ja käytäntöjä, näkee asiat toisin kuin muut. Se voi synnyttää oivalluksen kokonaan uudesta tavasta, jolla voidaan kääntää tarjolla olevat mahdollisuudet tai uhkaavat riskit hyödyksi. Lopulta idea muovautuu ratkaisumalliksi, pelkistetyksi keinoksi, joka vie haluttuun päämäärään. Kun parempaa sanaa en ole keksinyt, kutsun sitä tässä kirjassa konseptiksi. Kyse ei ole strategiasta, jota voi pitää suunnitelmana siitä, miten yritys tai yhteiskunta virittää omat voimavaransa saavuttaakseen päämääränsä. Konsepti taas edustaa yksinkertaista toimintamallia, joka elää olosuhteiden mukana. Sitä voisi kuvata kompassisuunnaksi, johon täytyy edetä maastoa ja olosuhteita taitavasti hyödyntäen.

Jotta konsepti tuottaisi halutun tuloksen, sen kehittäjän täytyy olla oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Loistava idea voi tuhoutua vain siksi, että aika ei ole vielä kypsä sen soveltamiselle. Monet teknologiset keksinnöt ovat juuttuneet ”kuolemanlaaksoon”, kun alkuinnostus hiipuu eikä markkina ole vielä kypsä luopumaan vanhasta. Ajoitus sanelee usein myös yhteiskunnallisten reformien kohtalon. On osattava ja uskallettava toimia, kun hetki lyö.

Hetki lyö, kun toimintaympäristön muutokset ja oma ratkaisumalli – konteksti ja konsepti – käyvät yksiin. Vastaavasti menestys voi jatkua vain niin kauan kuin tämä tasapaino säilyy. Nokian ja Applen tarinat matkapuhelinten vallankumouksessa käyvät tästä kouluesimerkeiksi.

Amerikkalainen Steve Jobs on antanut loistavan näytön konseptin voimasta ja sen avulla johtamisesta. Hänen yhdessä Steve Wozniakin kanssa vuonna 1976 perustama Apple ryhtyi kehittämään henkilökohtaista tietokonetta. Vuonna 1979 Jobs vieraili tiiminsä kanssa Xeroxin Palo Alton tutkimuskeskuksessa Kaliforniassa tutustumassa siellä tehtyihin mullistaviin tietoteknologian keksintöihin. Loppu onkin historiaa.

Jobs oivalsi heti – toisin kuin Xerox-yhtiö itse – näkemiensä keksintöjen mahdollisuudet. Pian ne valjastettiin palvelemaan Applen omien laitteiden kehitystyötä.

Vierailun seurauksena monet Xeroxin tutkimuskeskuksen avaintutkijoista siirtyivät Applen leipiin. Heistä yksi, Larry Tesler, puki sanoiksi näiden kahden yhtiön eron: ”Apple ymmärsi sitä, mitä meillä oli, paljon paremmin kuin Xerox.”

Kuuntelin syyskuussa 2013 Koreassa toista Applen perustajaa, Steve Wozniakia. Hän luonnehti Steve Jobsia sanomalla, että tämä ei ymmärtänyt mitään tietokoneista, mutta hän hallitsi täydellisesti ihmisen mielen.

Jobsin ja Wozniakin rinnalla Applen kolmantena perustajana voi pitää Armas Clifford Markkula Junioria eli Mike Markkulaa,

jonka isoisä oli syntynyt Sievissä ja isoäiti Oulaisissa. Elektroniikkainsinööriksi kouluttautunut Markkula vaurastui Intelin ja Fairchild Semiconductorin markkinointipäällikkönä ansaitsemillaan osakeoptioilla ja jättäytyi 33-vuotiaana pääomasijoittajaksi.

Tapasin Mike Markkulan vuonna 2010 San Franciscossa. Hän kuvasi värikkäästi ensimmäistä käyntiään vastaperustetun Applen verstaassa Steve Jobsin autotallissa. Ensimmäinen reaktio oli, että isännät tarvitsisivat lähinnä parturia. Jobsin ja Wozniakin epämääräiset habitukset unohtuivat hetkessä, kun Markkula pääsi tutustumaan itse tuotteeseen.

Mike Markkula sijoitti Appleen 250 000 dollaria ja sai vastineeksi kolmanneksen yhtiön omistuksesta. Hänestä tuli joksikin aikaa Applen toimitusjohtaja ja sen jälkeen pitkäaikainen hallituksen puheenjohtaja. Markkula toi yhtiöön paitsi pääomaan myös markkinoinnin ja johtamisen osaamista.

Applen menestys on perustunut kykyyn oivaltaa teknologisten keksintöjen tarjoamien mahdollisuuksien ja kuluttajien tarpeiden yhteys. Ennen kaikkea Steve Jobsin ansiosta se pystyi luomaan käyttäjäystävällisiä ja yksinkertaisia teknologisia sovellutuksia. Ne tekivät siitä yhden maailman menestyneimmistä yhtiöistä.

Reitit käyvät selviksi, kun käsitys tulevasta osuu kohdalleen, niin kuin Steve Jobsin tapauksessa kävi. Viisaasti valittu ja tinkimättömästi noudatettu konsepti johti Applen voittokulkuun, joka jatkuu yhä.

Kriisit taas syntyvät yleensä siitä, että olosuhteissa tapahtuu sellainen odottamaton käänne, johon vanhat keinot eivät enää pure. Päättäjät joutuvat pakon edessä etsimään uuden kurssin tai muutoin edessä on umpikuja.

Henry Ford sai 1900-luvun alussa aikaan vallankumouksen henkilöautojen markkinoilla. Vuonna 1908 markkinoille tullut T-mallin Ford mullisti autojen valmistuksen ja ryhtyi muuntaamaan ylellisyustuotetta tavalliselle kansalaiselle kohtuuhintaiseksi arjen hyödykkeeksi.

Henry Fordin konseptista tuli teollista historiaa. Siirtyminen liukuhihnatuotantoon vuonna 1913 pudotti auton valmistukseen tarvittavan ajan 12 tunnista 90 minuuttiin. Lopulta tahiti kiihtyi niin, että autoja valmistui liukuhihnalta joka kahdeskymmenesneljäs sekunti. Vielä 1920-luvun alussa karkeasti puolet kaikista maailmassa siihen saakka myydyistä autoista oli T-mallin Fordeja.

Henry Ford uskoi luoneensa täydellisen tuotteen ja oli lähellä tuhota koko yhtiön estämällä panostukset uusien automallien kehittämiseen. Hän ei suostunut edes eri väristen autojen valmistamiseen, sillä musta maali kuivui tuotantolinjalla kaikkein nopeimmin.

Lopulta T-mallin tuotanto täytyi kannattamattomana lopettaa kokonaan vuonna 1927. Fordin tulevaisuuden pelasti muuttaman kuukauden tauon jälkeen markkinoille saatu A-malli, jonka Henry Fordin poika Edsel oli kehittänyt salaa isältään.

Nokia sai 1990-luvulla matkapuhelimissa aikaan suunnilleen saman kuin Henry Ford henkilöautoissa: kalliista luksustavarasta tuli muutamassa vuodessa kohtuuhintainen arkinen tuote. Suomen taloushistorian kaikkien aikojen menestystarina sai alkunsa kriisin keskeltä ja kriisiin se myös päättyi.

NOKIAN SAAGA

Nokian satumainen nousu konkurssin partaalta maailman johtavien teknologiayhtiöiden joukkoon ei ollut onnekasta sattumaa. Matkapuhelinten voittokulun perusta täytyy tuntea, jotta voi kunnolla ymmärtää, miksi se aikanaan päättyi.

Vuonna 1956 Suomen Kaapelitehdas Oy sai uuden toimitusjohtajan, kun legendaarisen painin olympiavoittajan, vuori-neuvos Verner Weckmanin seuraajaksi nousi Björn ”Nalle” Westerlund. Syksyllä 1958 Westerlund kutsui luokseen yhtiössä matemaatikkona toimineen tohtori Olli Lehdon ja antoi hänelle tehtäväksi ryhtyä valmistelemaan elektroniikkaosaston perustamista. Hanke toteutui vuonna 1960.

Suomen Kaapelitehdas Oy siirtyi fuusion myötä vuonna 1966 osaksi uutta Nokiaa ja Westerlund nousi sen toimitusjohtajaksi. Samalla elektroniikasta tuli uuden monialayhtiön itsenäinen teollisuusryhmä. Etenkin suurten tuotantomäärien ja hyvän katteen taanneen idänkaupan sekä Puolustusvoimien tilausten avulla Nokia pystyi luomaan osaamisperustan, jolla siitä tuli myöhemmin maailmanluokan yhtiö digitaalisten puhelinkeskusten ja matkapuhelinten valmistajana.

Nokian ihme tarvitsi kuitenkin tuekseen valtiovallan toimia. Ne perustuivat kahdeksankymmentäluvun taitteessa tehtyyn kauaskantoiseen linjavalintaan. Kiihkein teollistumisen vaihe oli ohi ja Suomessa käynnistyi pohdinta siitä, mitä pitäisi tehdä seuraavaksi.

Vuoden 1979 keväällä hallitus asetti professori Martti M. Kailan johdolla teknologiakomitean. Se arvioi vuotta myöhemmin jättämässään raportissa, että Suomen pitäisi keskittyä erityisesti mikroelektroniikkaan, tietoliikenteeseen, tietojenkäsittelyyn, tuotannon ohjaukseen ja automaatiotekniikkaan. Komitean esittämä konsepti oli yksinkertainen: Suomen täytyy nousta kehittyneiden maiden tiede- ja teknologiapanostuksen jälkijoukoista kohti eturiviä kaksinkertaistamalla tutkimus- ja kehitystyön bruttokansantuoteosuuden yhdestä prosentista kahteen vuoteen 1990 mennessä.

Yleensä komiteoiden ehdotukset edustivat toiveiden tynnyreitä. Nyt kävi toisin. Hallitukset ja eduskunnat sitoutuivat asetettuun tavoitteeseen. Kansantuote kasvoi reippaasti, mutta tutkimus- ja kehitystyön rahoitus vielä nopeammin. Vuonna 1983 perustettu Teknologian kehittämiskeskus, Tekes, antoi lisää tehoa valtion panostusten käyttöön.

Suomalainen konsepti perustui riskien jakoon. Jos yritys oli valmis sijoittamaan pitkäjänteiseen kehityshankkeeseen ja kantamaan siihen sisältyvän riskin, valtio tuli mukaan vastaavalla panoksella. Nokia oli tämän toimintamallin suuri, todennäköisesti suurin hyötyjä.

Jotta Nokian ihme saattoi toteutua, tarvittiin myös eurooppalainen sysäys. Vuonna 1987 matkapuhelinjärjestelmille hyväksytty GSM-standardi yhdessä sisämarkkinoiden avautumisen kanssa tekivät Euroopasta maailman parhaan toimintaympäristön mobiiliteknologian kehittämiseksi.

Nokia oli valmis, kun hetki löi. Se tapahtui toden teolla Jorma Ollilan noustua toimitusjohtajaksi vuoden 1992 alussa. Hän siirtyi tehtävään Nokian matkapuhelinyksikön vetäjän paikalta. Kriisiin ajautunut monialayhtiö valitsi uuden johdon, mutta myös kokonaan uuden konseptin.

Mahdoton menestys -kirjassa Jorma Ollila kertoo, miten muutoksen käsikirjoitus syntyi:

”Minulla oli ajatuksia, tai oikeastaan ajatus. Keskustelin näkemyksestäni Olli-Pekka Kallasvuon kanssa joulun ja uuden vuoden välipäivinä. Istuimme ja kirjoitimme lyhyen esityksen, joka oli äärimmäisen yksinkertainen. Sen viesti oli selvä. Nokian pitää keskittyä matkapuhelimiin, tietoliikenteeseen, kaapeleihin ja tuottaa omistajilleen lisäarvoa. Tämän näkökulman pitää lävistää kaikki toiminta, mikä tarkoitti käytännössä, että Nokian oli myös luovuttava monista toimialoistaan. Se oli radikaali mutta yksinkertainen ajatus. Sellaiset ovat useimmiten parhaita.”

Siinä se oli: uusi konsepti, joka toteutuessaan tulisi mullistamaan Nokian, muuttamaan Suomea ja viemään koko maailmaa pitkän harppauksen kohti langattoman viestinnän aikakautta. Syksyllä 1992 johtoajatus kiteytyi yhdeksi kaikkien aikojen tunnetuimmista sloganeista: ”Connecting People.”

Vuonna 1992 matkapuhelimet olivat yhä ylellisyustuotteita. Maailmassa oli vain vähän yli 10 miljoonaa kännykkäliittymää. Nokia laski luvun viisinkertaistuvan vuoteen 2000 mennessä.

Yhtiö ryhtyi virittämään kaikkea tuon olettamuksen varaan. Tuhkimotarina siitä tuli, kun markkina kasvoikin 50 miljoonan sijaan 700 miljoonaksi vuosituhannen loppuun mennessä. Jo vuonna 1998 Nokia syrjäytti Motorolan ja nousi maailman suurimmaksi kännykkävalmistajaksi.

Nokian konsepti kantoi loistavasti myös uuden vuosituhannen puolella. Se oli mobiililaitteiden valmistajana niin ylivertainen, että monissa maailman kolkissa nimestä Nokia tuli synonyymi matkapuhelimelle.

Sitten konteksti, toimintaympäristö, alkoi radikaalisti muuttua. Nokian Sputnik-hetki koitti 9. tammikuuta 2007 Macworld-konferenssissa San Franciscossa. Steve Jobs nousi lavalle ja ilmoitti legendaarisessa puheessaan, että Apple tuo markkinoille kolme vallankumouksellista laitetta: iPodin kosketus-

näytöllä, mullistavan matkapuhelimen sekä läpimurron tekemisen internet-viestintälaitteen. Vasta puheen edetessä kävi ilmi, että kyse olikin yhdestä ainoasta laitteesta, iPhonesta, joka sisälsi nämä kaikki.

Muistan hyvin tarkasti hetken, jolloin näin ensimmäisen kerran iPhoneen. Työskentelin kesällä 2007 Sitran yliasiamiehen tehtävässä, kun Ruoholahden tornin 15. kerroksen työhuoneeseeni tuli vieraaksi entinen Nokian Yhdysvaltojen toimintojen vetäjä Kari-Pekka Wilska. Hän käveli sisään, paiskasi saman tien pöydälle uunituoreen Applen älypuhelimien ja vakuutti, että siinä on laite, joka tulee mullistamaan matkapuhelinten markkinat.

Wilska tiesi mistä puhui. Applen iPhone ja ennen kaikkea seuraavana vuonna käynnistetty App Store aloittivat mobiiliteknologiassa kokonaan uuden aikakauden. Jälkeenpäin Wilska on muistellut nokialaisten vähätelleen uuden kilpailijan uhkaa. Siihen saattoi olla kaksikin selitystä: väärä käsitys alan todellisuudesta tai halu peitellä sitä tosiasiaa, että Nokia oli puo- toamassa kehityksen kärjestä.

Wilskan tapaamisen aikoihin kaikki näytti Nokian kannalta olevan hallinnassa. Kun kyselin tuntemiltani nokialaisilta iPhoneen uhasta, vastaukset olivat vähätteleviä. Oli niitäkin, jotka näkivät Applen tulon markkinoille pikemminkin parantavan Nokian osakkeita. Wilskan tavatessani en osannut edes kuvitella, että runsaan vuoden kuluttua siirtyisin Nokian pääkonttoriin seuraamaan aitiopaikalta, miten hänen ennustuksensa matkapuhelinten markkinoiden uusjaosta muuttui todeksi.

Lähtö Sitrasta Nokiaan näytti loikalta uuteen, äärimmäisen mielenkiintoiseen maailmaan. Olin saanut tulikasteeni johtamiseen julkisella puolella etenkin yhdeksänkymmentäluvun alun pääministerikaudella, kun kävimme välillä tuskallistakin kamppailua laman voittamiseksi. Nyt odotin täysin toisenlaista kokemusta. Kuvittelin pääseväni mukaan toteuttamaan globaalin suuryhtiön menestystarinaa.