KUVA DEVCO

Kasvu alkaa omistajan asettamasta tavoitetasosta



Johannes Vanne
Investment Professional, DevCo

KYSYMYS toistuu joka kerta, kun keskisuurten yritysten kansainvälistymistä käsitellään: miksi niin harva suomalainen keskisuuri yritys kasvaa oman toimialansa kansainväliseksi markkinajohtajaksi? Vastausta haetaan usein yrityksen ulkopuolelta, kuten markkinan koosta, kilpailun kovuudesta, kustannustasosta tai rahoituksen saatavuudesta. Nämä tekijät ovat aidosti merkityksellisiä, mutta harvoin selittävät, miksi kaksi samalla toimialalla ja kustannusrakenteella toimivaa yhtiötä päätyy vuosikymmenessä eri kokoluokkaan. Kasvun edellytykset syntyvät ennen kaikkea omistajan asettamasta tavoitetasosta ja panostusten aikajänteestä.

Useimmissa yrityksissä omistaja ei tee yrityksen strategiaa tai johda sen arkea. Sen sijaan omistaja päättää tavoitetason, joka ohjaa monia muita valintoja. Esimerkiksi yhtiö, jonka omistaja odottaa vakaata tulosta ja ennustettavaa osinkoa, rakentaa organisaation tätä tarkoitusta varten. Tuloksena syntyy taloudellista vakautta, mutta ei valmiuksia kansainväliselle kasvulle. Se ei ole epäonnistumista vaan seurausta omistajan asettamasta tavoitteesta. Kansainvälinen kasvu edellyttää toisenlaista tavoitetasoa.

Kasvun mahdollistaminen kiteytyy ainakin kolmeen omistajan päätökseen. Ensimmäinen on kunnianhimon taso ja sen sanominen ääneen niin, että se sitoo. Toinen on pääoman käyttö ja resurssien allokaatio, esimerkiksi kuinka suuri osuus tuloksesta jää yhtiöön rahoittamaan seuraavaa kasvuloikkaa. Kolmas on johtamiskyvykkyyden rakentaminen, mieluummin ennen kasvuloikkaa kuin sen jälkeen. Näistä kolmesta viimeinen on vaikein, koska sen kustannus realisoituu usein vuosia ennen kuin täysimääräiset hyödyt ovat nähtävissä.

Tavoitetason asettaminen on merkittävä osa omistajastrategiaa. Ero kasvavien ja paikallaan pysyvien yhtiöiden välillä ei kuitenkaan ole tavoitetilan kunnianhimo vaan sen konkreettisuus. ”Haluamme kasvaa kansainvälisesti” ei suoraan velvoita johtoa ja muuta henkilöstöä mihinkään. Sen sijaan ”Haluamme olla kolmen suurimman joukossa valitulla segmentillä vuosikymmenen loppuun mennessä, ja olemme valmiita tekemään tarvittavat investoinnit sen tavoitteen saavuttamiseksi” on päätös, joka antaa selkärangan toimivan johdon tekemiselle.

Konkreettinen tavoitetaso ei kuitenkaan yksin riitä, sillä kasvukyvykkyys ei ole minkään yksittäisen tahon ominaisuus. Se syntyy omistajan, hallituksen ja johdon välisessä työnjaossa. Omistajan asettama kunnianhimo muuttuu hallituksen toimien myötä kyvykkyyksiksi: oikea johtoryhmä, uskottava kansainvälistymispolku, riittävät resurssit ja kyky viedä päätökset läpi. Johto toteuttaa, ja hallitus auttaa johtoa onnistumaan tällä polulla. Hallitustyön painopiste ratkaisee tässä paljon: jos hallitus nähdään ensisijaisesti valvovana elimenä, kasvun rakentamiselle jää vähemmän tilaa juuri siellä, missä omistajan tavoite ja johdon tekeminen kohtaavat.

Keskisuurten yritysten kasvua hidastavat tekijät ovat harvoin eksoottisia. Riippuvuus yhdestä markkinasta tai muutamasta asiakkaasta. Avainhenkilövetoisuus, jossa kasvu rajautuu yhden ihmisen kalenteriin. Liian varovainen investointiaste. Ja ehkä kaikkein yleisimmin jäsentymätön omistajatahto, jota ei ole kirjoitettu auki eikä sitä ole käyty yhdessä läpi. Purkaminen kannattaa usein aloittaa viimeisestä. Kun omistajien tavoitetaso, aikajänne ja riskinottohalu ovat kirjattuina ja kaikkien tiedossa, useimmat muut pullonkaulat muuttuvat luonteeltaan teknisiksi ongelmiksi, joille löytyy tekijä ja hinta.

Pitkäjänteinen omistajuus on yksi perheyritysten selkeimmistä rakenteellisista eduista. Se ei kuitenkaan tarkoita odottamista. Se tarkoittaa kykyä tehdä panoksia, joiden tuotto realisoituu pitkällä jänteellä, joskus vasta seuraavalla omistajasukupolvella. Toisin sanoen pitkä aikajänne on etu vain silloin, kun se käytetään panostuksiin eikä nykytilan säilyttämiseen. Siksi omistajalle kuuluva kysymys ei ole se, mitä yhtiö kykenee saavuttamaan, vaan onko tavoitetasomme sellainen, että se pakottaa yhtiön kasvamaan.