

PROFESSORI

VÄLTÄ VIRHE-
TALVIRENKaiden
vaihdossa

Yksityisten
rahoittama
infrastruktuuri
yleistyy

TURVEYRITTÄJÄ TOIVOO POUTAA

MITÄ VAPO
TEKEE VIROSSA?

PAREMMAN PALVELUN
PELLETTIÄ

CLEAN WATERS ON
HULEVESIPUHDISTUKSEN
EDELLÄKÄVIJÄ

VIRKISTÄVÄ
KAUPUNKIKOSTEIKKO

KAUKOLÄMPÖ
MENEE NETTIIN

HARRI LAURIKKA PITÄÄ
BIOENERGIAN PUOLIA

PROFESSORI AINOMAIJA HAARLA:

USKALTAKAA
UUDISTUA!

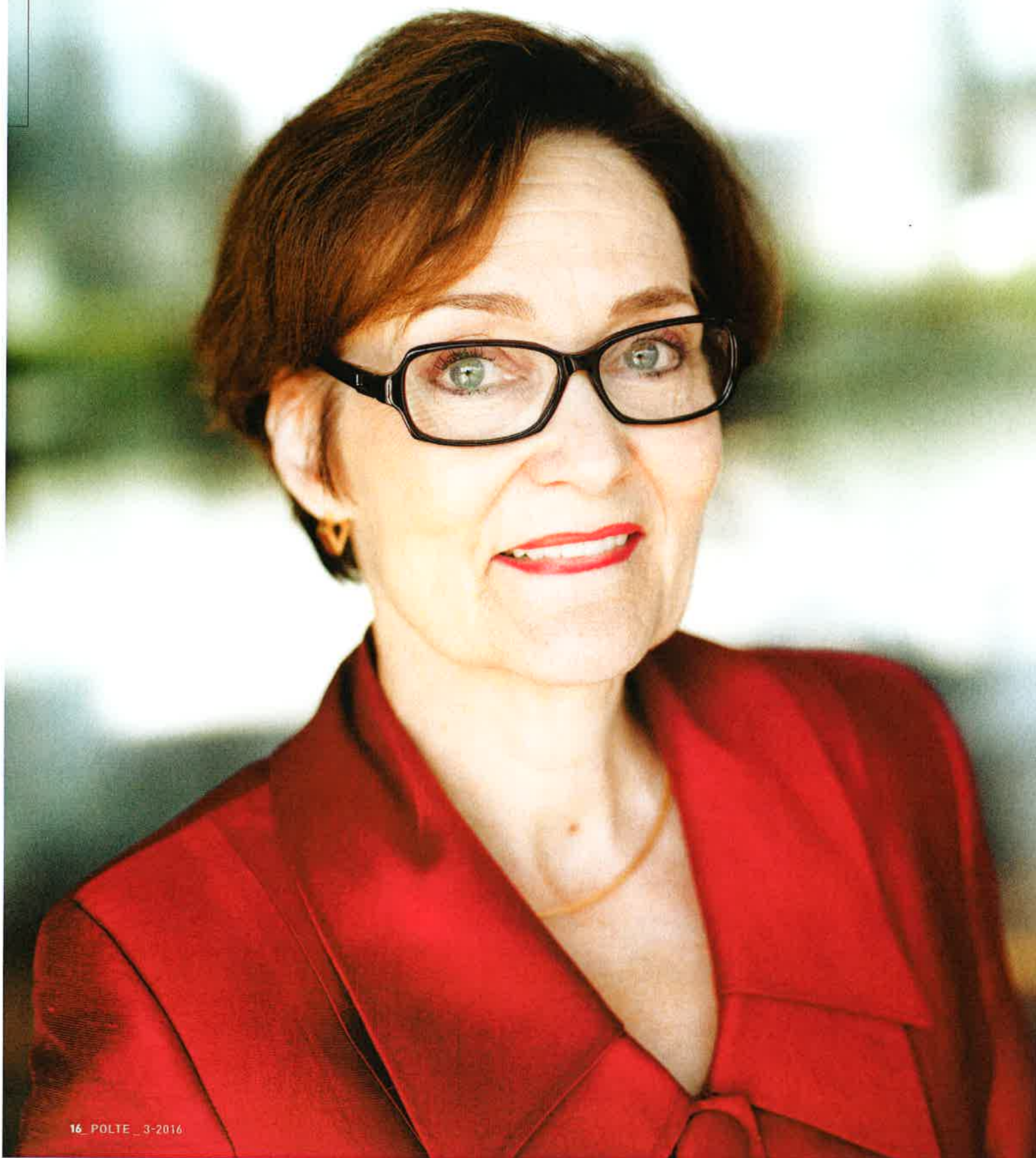
UUDISTUMINEN VAATII ROHKEUTTA

VAPAAUS JA ROHKEUS. SIINÄ TÄRKEIMMÄT ASIAT,
JOITA YRITYKSISSÄ TARVITAAN UUDISTUMISEEN,
SANOO TEKNIIKAN TOHTORI, AALTO-YLIOPISTON
PROFESSORI AINOMAIJA HAARLA.

TEKSTI KIRSI POIKOLAINEN_ KUVAT MARJA VÄÄNÄNEN



- Vapon tapa toimia ei todellakaan ole tyypillinen malli. Sanoisin, että Vapo on poikkeuksellinen edelläkävijä.



A

inomaija Haarla on korkokengissään ja Louis Vuittonin laukussaan olemukseltaan kuin menestyneen bisnesnaisen perikuva. Vaikutelma ei petä, sillä menestynyt hän onkin ja tehnyt monipuolisen uran yritys- ja yliopistomaailmassa.

Tällä hetkellä Haarla toimii Aalto-yliopiston yrittäjyys-professorina, hallitusammattilaisena ja mentorina. Hän on työskennellyt pitkään pääomasijoittaja Korona Investin hallituksen puheenjohtajana ja viimeaikoina myös startup-yritysten parissa.

Haarla on toiminut kaikkiaan yli 20 eri kokoisen ja erilaisen yrityksen ja organisaation hallituksessa, biotuotealalta muun muassa Neste Oilissa ja Altiassa. Hänen viimeisin suojattinsa, raketin lailla kiitoon lähtenyt nyhtökaurafirma Gold&Green Food päätyi hiljattain Pauligin siipien suojaan.

Taustansa vuoksi Haarla on nainen paikallaan myös Vapon uusia liiketoimintoja kehittävän Vapo Ventures -liiketoimintalueen neuvonantajana. Hän toimii myös toisena ulkopuolisenä jäsenenä Vapo Venturesin Advisory Boardissa. Venturesista on ponnistanut jo kaksi sisäistä spin-offia: luonnonvesien puhdistukseen erikoistunut Clean Waters Oy ja luonnonkuituja teollisuudelle tarjoava Vapo Fibers – ja lisää on tulossa. Tahti on ollut kova, sillä Ventures-yksikkö perustettiin vasta tammikuussa 2015.

Haarla kiittelee Vapoa rohkeudesta uudistua. Suomalaiset kypsien toimialojen yritykset tarvitsisivat enemmän samankaltaista rohkeutta ja sitoutuneisuutta uudistuksiin, hän sanoo.

– Vapon tapa toimia ei todellakaan ole tyypillinen malli. Sanoisin, että Vapo on poikkeuksellinen edelläkävijä. Vapolla on uudistumishalun lisäksi kyky tunnistaa jo olemassa olevaa osaamista ja luoda siitä nopeasti uutta.

Kun Haarla puhuu vapaudesta innovaatiotoiminnan yhteydessä, hän tarkoittaa vapautta ajatella isosti ja toimia. Nämä molemmat näyttävät hänen mukaansa Vapossa toteutuneen.

TAMMENKASVATTAJA

AINOMAIJA HAARLA on kasvuyritysten lisäksi innostunut kasvattamisesta ihan konkreettisestikin. Hän kasvattaa nimittäin vapaa-ajan paikallaan Tammisaarella – mitäpä muuta kuin tammia! Tulevassa tammimetsässä on jo kymmeniä eri-ikäisiä puita, osa vielä kasvihuoneessa. Hän harrastaa myös laskettelua ja vaeltamista. Mieluisinta liikuntaa on omien lastenlasten hiihdonopettajana toimiminen. Molemmat harrastukset vievät hänet Keski-Euroopan vuoristomaisemiin. Näköalapaikat selvästikin viehättävät Haarlaa työn lisäksi myös luonnossa.

Hän on kiinnostunut myös taiteesta ja designista ja piirtää itsekin hiilellä.

– Enemmänkin piirtäisin, jos aikaa olisi, hän sanoo. ♥

Haarlan mukaan suomalaisissa yrityksissä hukataan paljon mahdollisuuksia, kun sisäistä yrittäjyyttä ja innovointia ei osata hyödyntää ja kannustaa oikealla tavalla.

– Vapon kuviossa ainutlaatuista on innovaatioprosessin järjestelmällisyys sekä se, että toiminnalla on ylimmän johdon tuki. Ja enemmänkin, sillä Venturesin Advisory Boardin puheenjohtajana toimii yrityksen toimitusjohtaja **Tomi Yli-Kyyny**. Vapo Venturesin toimintaa vetää tarmokkaasti maa- ja metsätieteiden tohtori **Mia Suominen**.

Näin vältetään ”perinteisten” tutkimus ja tuotekehitysyksikköjen sudenkuoppa: huono tiedonkulku asiantuntijoiden ja yrityksen johdon välillä. Työskentelytapa on myös tehokas, kun välissä ei tarvita aikaa vievää raportointia ja kokoustamista.

Haarlan mukaan suomalaisissa yrityksissä hukataan paljon mahdollisuuksia, kun sisäistä yrittäjyyttä ja innovointia ei osata hyödyntää ja kannustaa oikealla tavalla. Kysymys on prosesseista, resursseista ja edellytysten luomisesta, mutta viime kädessä kuitenkin asenteista.

– Isoille yrityksille kehittyä helposti oma, sisäänpäin kääntynyt tapa tarkastella asioita. Katsotaan menneisyyteen eikä tulevaisuuteen. Pysytään oman toimialan sisällä ja seurailtaan sivusta, mitä perinteiset kilpailijat tekevät, Haarla kuvailee.

– Erityisesti etabloituneet, pitkään toimineet yritykset katsovat helposti liikaa peruutuspeiliin ja toimivat yksin tai vain oman viiteryhmän sisällä. Suuret mullistukset tulevat kuitenkin yleensä aivan muualta.

Yksi megatrendi nykymaailmassa on toimialojen rajojen hämärtyminen. Kun aikaisemmin puhuttiin arvoketjusta, nyt pitäisi puhua arvoverkostoista. Ideat ja kumppanit voivat löytyä aivan muualta kuin perinteisistä kumppaneista.

– Pitäisi ottaa poikkitieteellisempi näkökulma, kuten meillä Aalto-yliopistossa, Haarla opastaa.

Aalto-yliopistossa yritetään kouluttaa yrityksiin nuoria ”game changereita”, jotka näkisivät asiat uusin silmin ja joilla olisi rohkeutta tarttua uusiin ideoihin. Asenteen pitäisi olla riittävän kunnianhimoinen; jos kotimaa ei vedä, niin sitten suunnataan maailmalle.

Ventures-yksiköitä pitäisi Haarlan mielestä perustaa yrityksiin nykyistä enemmän. Niiden ensimmäinen aalto nähtiin 1990-luvun puolivälissä. Niistä moni kuihtui, kun ideat

Aalto-yliopistossa yritetään kouluttaa yrityksiin nuoria "game changereita", jotka näkisivät asiat uusin silmin ja joilla olisi rohkeutta tarttua uusiin ideoihin.

ei saatu käytäntöön asti. Ei uskallettu ottaa riskiä ja satsata resursseihin riittävästi. Nyt uuden sukupolven ventures-yksiköillä on entistä tiiviimpi yhteys bisneksen tekemiseen. Uudistuminen on yrityksen elinehto. Ilman kehitystä yritys ennen pitkää näivettyy ja kuolee pois.

– Järjestelmällinen toimintatapa auttaa. Ideat lajitellaan sellaisiin, joita lähdetään edistämään ja jalostamaan, ja niissä edetään vaihe vaiheelta. Riittävän monta porttia läpäisseet inventiot kaupallistetaan.

HAARLA KEHOTTAA MYÖS RIPEYTEEN. Hänen mukaansa kannattaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa lähteä etsimään asiakaspotentiaalia, jonka kanssa inventioita voidaan lähteä kehittämään ja pilotoimaan. Lopulliset asiakkaat voivat kuitenkin olla aivan muita. Tärkeintä on tarttua rohkeasti toimeen eikä jäädä aikailemaan. Haarla peräänkuuluttaa enemmän tekemistä, vähemmän hallinnointia.

– Yksi uudistumisen mahdollisuus on tietenkin ostaa sitä vauhdittamaan sopiva start up -yritys. Pitää vain olla tarkkana siinä, ettei luovuus ja tekemisen into näivety ison korporation osana.

Haarla tietää, mistä puhuu, sillä hän on ollut mukana 15 yritysjärjestelyssä, sekä ostajien että myyjien puolella.

Suomessa vedotaan usein siihen, että aloittavat yritykset eivät saa riskirahoitusta. Tämä ei Haarlan mukaan ole totta.

– Kun idea on riittävän hyvä, rahaa kyllä löytyy ja riittävän hyvin ehdoin, hän vakuuttaa.

Sen sijaan puutetta on rohkeista yrittäjistä. Haarlan mukaan yrittäjän ominaisuuksia ovat intohimo, oma vahva kiinnostus ja vahva usko omaan tekemiseen sekä hinku maailmalle.

Haarlalla itsellään on pitkä kokemus varsin etabloituneesta toimialasta eli metsäteollisuudesta. Hän on työskennellyt pitkään Yhtyneiden Paperitehtaiden, myöhemmin UPM-Kymmenen palveluksessa. Hän oli siellä mukana monessa tuoteuudistuksessa, ja siitä poiki aihe väitöskirjaankin. Hän selvitti, millaisista tuotteista tulee kannattavia. Johtopäätös oli, että rahaa tehdään tuotteilla, jotka mainitaan asiakaiden strategioissa. Asiakaslähtöisyys onkin yksi uuden liiketoiminnan avainsana.

– Jos aikaisemmin tekemisen moottorit lähtivät yrityksestä itsestään, nyt ne lähtevät asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista. Niihin aidosti vastaava yritys voi löytää itsensä kokonaan uudelta toimialalta.

Jotta sisäinen yrittäminen ja uudistuminen onnistuisi, on ratkaisevan tärkeää tehdä omistajuutta koskevat eli IPR-säännöt selviksi.

– Parasta kannustamista on se, että uuden idean keksinyt henkilö tai tiimi saa myös omistajuuden ideaan ja sen jatkokehittelyyn. Eikä vain virtuaalisesti, vaan ihan konkreettisesti optioiden, osakepalkkioiden tai suoran omistuksen kautta. Jos ihmisiltä odotetaan yrittäjyyttä, pitää myös palkitsemisen olla sen mukaista, hän neuvo.

– Sisäisellä viestinnällä on myös suuri merkitys. Jos halutaan innovointia, siitä pitää kertoa. Ja etenkin pitää kertoa onnistumisista, jotta ihmisillä on esikuvia.

Haarla suosittelee sisäisen yrittäjyyden kokeiluyksikköihin kannustavaa, tulosten perusteella toimivaa palkkausta. Omistajayrittäjyys muodossa tai toisessa lisää tekemistä ja venymistä sekä säilyttää innon ja palon, hän tietää.

MITKÄ OVAT HAARLAN MIELESTÄ suurimmat esteet yritysten uudistumiselle?

– Ensinnäkin liika tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen. Toiseksi akuutin pakon puuttuminen. Jos myynti laskee vaikkapa viisi prosenttia, sitä yritetään paikata säästämällä ja sopeutumalla. Jos myynti laskee sen sijaan 30 prosenttia, on jo pakko tehdä jotain.

– Kolmanneksi sanoisin, että ihan puhtaasti laiskuus ja riskinoton välttely. On toki yrityksistä itsestään riippumattomiakin syitä kuten pula resursseista. Esimerkiksi juuri nyt Suomessa on huutava pula koodareista, Haarla toteaa.

Haarla suosittelee sisäisen yrittäjyyden kokeiluyksikköihin kannustavaa, tulosten perusteella toimivaa palkkausta.



- Jos aikaisemmin tekemisen moottorit lähtivät yrityksestä itsestään, nyt ne lähtevät asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista. Niihin aidosti vastaava yritys voi löytää itsensä kokonaan uudelta toimialalta.



- Käyttövoimiani ovat uteliaisuus ja ennakkoluulottomuus. Haluan rikkoa rajoja ja tehdä uutta, Haarla kuvailee itseään.

”On innostavaa opettaa nuoria fiksuja tulevaisuuden tekijöitä. Siinä pysyy muutoksessa mukana ja uudistuu itsekkin.”

- Joskus yrityksen tilanne voi olla taloudellisesti niin tiukka, että jatketaan olemassa olevaa menoa viimeiselle rajalle, kun resursseja ei riitä mihinkään ylimääräiseen.

Ainomaija Haarla on itse hyvä esimerkki uudistumisesta. Hänen iässään monet suunnittelisivat jo eläkepäiviä, mutta Haarla ei aio hidastaa tahtia. Hän sanoo nauttivansa opetus-työstään Aalto-yliopistolla sekä bisnes- että insinööriopiskelijoiden parissa.

- On innostavaa opettaa nuoria fiksuja tulevaisuuden tekijöitä. Siinä pysyy muutoksessa mukana ja uudistuu itsekkin.

- Käyttövoimiani ovat uteliaisuus ja ennakkoluulottomuus. Haluan rikkoa rajoja ja tehdä uutta, hän kuvailee itseään.

Ehkä juuri tämä ominaisuus vei hänet aikanaan jo insinööriopintoihin ja miesvaltaisille työpaikoille paperitehtaille. Tätä taustaa vasten ei ole ihme, että hän päätyi taas ajan hermolle trendikkään nyhtökauran myötä. Yhteistyö käynnistyi satunnaisesta kohtaamisesta tammikuussa 2015, kun Haarla törmäsi entuudestaan tuntemaansa **Maija Iltkosen** Aalto Ventures Program:in tiloissa Otaniemessä. Loppu onkin historiaa. Pauligin ostettua Gold&Green Foodsin osake-enemmistön Haarla jatkaa yhtenä osakkaana. ♥

VAPO VENTURES KEHITTÄÄ UUSIA LIIKETOIMINTARATKAISUJA

VAPO VENTURES on Vapon uutta liiketoimintaa kehittävä yksikkö, josta on lähtenyt maailmalle jo kaksi versoa: kuituratkaisuja teollisuudelle toimittava Vapo Fibers ja vesienkäsittelyyn erikoistunut Vapo Clean Waters Oy. Venturesin yritysautomossa ideat arvioidaan liiketoimintakriteerein ja käsitellään järjestelmällisesti.

- Uudistuminen on kestävyyslaji. Osa ideoista palaa takaisin ideapankkiin analyysin kera, osa hyödynnetään olemassa olevassa bisneksessä ja osasta hiotaan uutta liiketoimintaa, Venturesin liiketoimintajohtaja **Mia Suominen** kuvaa.

Toimintamalli on Vapon tarpeisiin kehitetty ainutlaatuinen porttimalli, jossa idean pitää läpäistä useita vaiheita. Tähtäimessä on ennen kaikkea kaupallistaminen, ja kriteerit ovat tiukat kussakin vaiheessa.

Työtä johtaa toimitusjohtaja **Tommi Yli-Kyynyn** vetämä ohjausryhmä, Advisory Board, jossa on kaksi ulkopuolista asiantuntijaa, **Ainomaija Haarla** ja **Harri Oesch**. Suominen kiittelee heidän arvokasta panostaan ja näkemystään, mutta myös vapolaisia innokkaasta osallistumisesta. Ventures-toiminta käynnistyi 2015.

- Ideapankkiin on rekisteröity jo mittava määrä ideoita, joista neljä on siirtynyt osaksi Vapon olemassa olevia liiketoimintoja ja kahdesta on tullut liiketoimintaa. Lisäksi monia uusia, mittavaa kaupallista potentiaalia omaavia alkuja on eri vaiheissaan matkalla, Suominen kertoo.

Esimerkkinä ideasta, joka jäi Vapon omaan käyttöön, Suominen mainitsee aurinkoenergian hyödyntämisen turvesoilla.

- Vapossa ajatellaan, että innovaatiotoiminta on luonnollinen osa liiketoimintaa. Jotta kilpailukykyämme säilyy, meidän pitää jatkuvasti kehittyä. Uudet liiketoiminnat rakentuvat Vapossa olevan osaamisen, omaisuuden tai verkostojen varaan. Yksi Vapon vahvuuksista on turve ja sen sisältämät uudet mahdollisuudet. Uskon, että turpeen muu kuin energiakäyttö tulee viidessä vuodessa kasvamaan erittäin merkittävästi. Turve voi nousta yhtä merkittäväksi luonnon raaka-aineeksi kuin metsä tai puhdas vesi. ♥