

Kasvun johtaminen – eroon hidasteista, ravitaan hyviä asioita

Digitaalisen kv-kaupan kasvureitti
Seinäjoki 22.9.2026
Jussi Hietala



**Euroopan unionin
osarahoittama**

Ensiksi, hiukan asiaa kasveista ja kasvusta. Kasvithan nimenomaan kasvavat, tai kuolevat.

Liebigin minimilaki tarkoittaa, että kasvin kasvua rajoittaa se yksittäinen tekijä, joka on niukimmillaan suhteessa kasvin tarpeisiin.

Liebigin minimilaki, jota kutsutaan myös minimilaiksi, on periaate, jonka kehitti Carl Sprengel 1800-luvulla ja jonka Justus von Liebig popularisoi. Lain mukaan **kasvin tai viljelykasvin kasvua ei määrää kaikkien ravinteiden kokonaismäärä, vaan se ravinne tai tekijä, joka on niukimmillaan suhteessa kasvin tarpeisiin**  alegsaonline.com +2 . Tämä tarkoittaa, että vaikka maaperässä olisi runsaasti typpeä, kasvin kasvu voi pysähtyä, jos esimerkiksi fosforia ei ole riittävästi  alegsaonline.com .

Käytännön sovellukset

Lakia havainnollistetaan usein **tynnyri-metaforalla**: tynnyrin säleet edustavat eri kasvua rajoittavia tekijöitä, ja tynnyrin tilavuus määräytyy lyhimmän säleen mukaan. Samoin kasvin kasvua ohjaa se tekijä, joka on vähiten saatavilla  alegsaonline.com +1 . Maataloudessa tätä periaatetta hyödynnetään lannoituksen suunnittelussa: **ensimmäiseksi rajoittava ravinne lisätään riittävälle tasolle**, jotta kasvin kasvu voi jatkua tehokkaasti  alegsaonline.com +1 .



**Euroopan unionin
osarahoittama**

Myös yrityksissä voidaan tunnistaa niukkoja ravinteita

Helposti keskitymme kehittämään sitä, joka on jo hyvää.

Mutta tunnistammeko ne asiat, jotka rajoittavat kasvua ja menestystä?

Mihin ne liittyvät?

Tuotteeseen?

Osaamiseen?

Asiakkaiden tavoittamiseen?

Rahoitukseen ja resursseihin?

Prosesseihin?

Johonkin muuhun?

Yrityksen ympäristö ei ole vakioitu kasvihuone

Menestyvän yrityksen tunnusmerkki on, että se elää **tulevaisuudessa ja nykyisyydessä**.

Useimmat yritykset elävät **menneisyydessä ja nykyisyydessä**.

Ympäristö muuttuu jatkuvasti ja on tärkeää ennakoida ja havaita hiljaiset signaalit. Yhtenä mallina tähän on PESTEL

- ***Poliittiset muutokset***
- ***Ekonomiset (taloudelliset) muutokset***
- ***Sosiaaliset (ihmisten toimintaa liittyvät) muutokset***
- ***Tekniset muutokset***
- ***Ekologiset muutokset***
- ***Lainsäädännölliset muutokset***



Kuinka tunnistaa heikot signaalit ja kuinka ennakoida?

Eikä vain kerran, vaan jatkuvasti.



**Euroopan unionin
osarahoittama**

Osakeyhtiön toimielimet



Euroopan unionin
osarahoittama

Pienyrityksen hallitus: toimiiko se?

Jokaisessa osakeyhtiössä on lain mukaan hallitus. Mutta onko se vain muodollisuus vai aito resurssi?

Muodollinen vai toimiva hallitus

Monessa pienyrityksessä hallitukseen kuuluu vain omistaja itse — tai omistaja ja puoliso. Kokouksia ei pidetä tai ne ovat vain muodollisuuksia.

Tämä on menetetty mahdollisuus. Hallitus voi olla yrittäjän tärkein työkalu.

Ulkopuoliset hallitusjäsenet

Hallitukseen voi ja kannattaa ottaa ulkopuolisia jäseniä. He tuovat:

- Kokemuseräistä osaamista eri aloilta
- Riippumattoman näkökulman päätöksiin
- Verkoston ja uskottavuuden sidosryhmille
- Haastajan roolin — "Oletko varma tästä?"
- Ulkopuolisia hallitusjäseniä voivat osin korvata ulkopuoliset asiantuntijat, esimerkiksi yrityskummit. Mutta he eivät ole yrityksen päättäjiä eivätkä siten yhtä sitoutuneita.



**Euroopan unionin
osarahoittama**

Hallitustyön vuosikello varmistaa, että oikeat asiat käsitellään oikeaan aikaan.

Esimerkki hallituksen vuosikellosta

Tammikuu – Taloudellisen tuloksen arviointi ja vertailu budjettiin

Helmikuu – Asiakastyytyväisyys ja muutokset asiakaskentässä

Maaliskuu – Toimintaympäristön analyysi, riskianalyysi

Huhtikuu – Tilinpäätös

Toukokuu – Strategian arviointi ja päivitys

Kesäkuu – Osaamiskartoitus ja -suunnitelma

Elokuu – Seuraavan vuoden toimintasuunnitelma

Syyskuu – Seuraavan tilikauden budjetti

Lokakuu – Investoinnit ja rahoitus

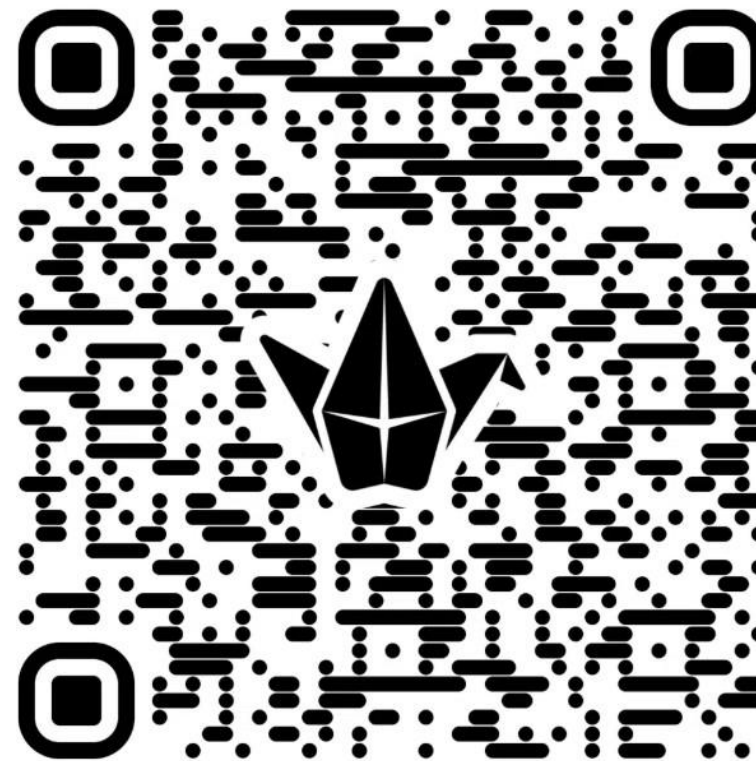
Marraskuu – Laadun arviointi



Vuosikello – oletko käyttänyt? Mikä on hyvää, mikä vaikeaa?

Kerro Padletissa!

Skannaa QR-koodi ja kirjoita!



Ajatuksia vuosikellosta – miten se toteutuu, mitä se vaatii

- Tammikuun vertailu budjetti vs toteuma, tärkeä etenkin hinnoittelun ja toistuvien/kiinteiden hankintojen arvioinnissa. Kannustaa ylläpitämään kustannuspaikkalaskentaa ajan tasalla
- Helmikuun asiakastyytyväisyys: edellyttää, että asiakastyytyväisyyden seuranta on kunnossa!
- Maaliskuu ja toimintaympäristön analyysi. Ennen kaikkea kilpailija- ja trendiasiaa, mutta myös lainsäädäntöä ja taloudellista ympäristöä. Riskianalyysi: mikä tapahtuma voisi sammuttaa valot ja miten sen vältämme? Tässä myös vakuutusten tarkistus
- Huhtikuu: Tilinpäätös valmiiksi. Tämä on ainoa, jonka ajankohta tulee viranomaisilta
- Toukokuu: Strategiaa täytyy kunnioittaa mutta myös päivittää, kun on aihetta. Strategian arviointia ja päivittämistä auttaa vahvuusanalyysi, sopivalla työkalulla.
- Kesäkuussa osaamisen suunnitelmaa. Oma henkilöstö ja yhteistyökumppanit. Rekrytoinnit, harjoittelijat, koulutukset, osaamisen jakaminen. Osaamisen arviointi työn alla.
- Elokuu: Seuraavan vuoden toimintasuunnitelma. Tavoitteet ja toimenpiteet. Asiat on pilkottava osiin ja aikataulutettava. Aloituspäivä on usein hämmästyttävän aikaisin.
- Syys- ja lokakuu. Budjetti, investoinnit, rahoitus. Investoinnit aina vaativia päätöksiä: halutaanko tulosta heti vai myöhemmin, mutta enemmän?
- Marraskuussa laadun arviointi. Mittarit oltava kunnossa. Tärkeää huomata, että laatu ja asiakastyytyväisyys ei ole sama asia.



**Euroopan unionin
osarahoittama**

Miten vuosikello ajaa kehittämään toimintaa

- Mittarit. Oikeastaan järkevä hallitustyö on mahdotonta, jos yrityksessä ei ole mittareita. Tärkeitä esimerkiksi
 - Kannattavuus
 - Asiakastyytyväisyys
 - Laatu
 - Osaaminen, henkilöriskit
- Katse ylös maasta ja kohti tulevaisuutta ja ympäristöä. Jos olet itse omistaja, hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja, tarvitset jotain joka saa sinut nousemaan päivänkohtaisten kiireiden yläpuolelle
- Hallituksen kokouksia ja niihin valmistautumista pitää arvostaa. Voit olla hetken vastaamatta puhelimeen ja viesteihin.
- Tekoälyn käytöstä tulee suunnitelmallisempaa.



**Euroopan unionin
osarahoittama**

Muutosvoimat 2026

Miten tuleva osaaminen hankitaan?

	Merkittävimmät muutosvoimat vuoteen 2029 mennessä	% vastaajista	muutos
1	Tekoälyn ja automaation kiihtyvä kehitys	78 %	(-)
2	Organisaatioiden muutoskyvykkyys ja oppimisen rakenteiden uudistuminen	70 %	uusi
3	Työnkuvien ja osaamisvaatimusten nopea päivittyminen, jatkuvan oppimisen pakko	57 %	uusi
4	Johtajuusparadigman murros, tuotantolähtöisestä ajattelusta kohti ihmislähtöistä ajattelua	36 %	↑
5	Kuluttaja- ja asiakaskäyttäytymisen muutokset	33 %	↓
6	Työntekijöiden hyvinvoinnin heikkeneminen ja kognitiivinen kuormitus	30 %	↑
7	Globaalit disruptiot ja geopolitiittinen epävarmuus	28 %	↓
8	Makrotalouden ilmiöt, talous- ja rahapolitiikka	22 %	↓
9	Kiristynvä regulaatio (ESG, CSRD, AI Act)	22 %	↓
10	Vihreä siirtymä ja kestävän kehityksen painotuksen lisääntyminen liiketoiminnassa	15 %	↓
11	Monimuotoisten työn muotojen yleistymisen palkkatyön sijaan (freelancer, interim, fractional)	14 %	↑
12	Työvoiman demografiset muutokset, ikääntyvän väestön ja monimuotoisuuden lisääntyminen	12 %	↓
13	Työn hybridimallit ja "työn uusi sosiaalinen sopimus"	9 %	(-)
14	Globaalin osaajapulan kasvu teknologian ja erikoisalojen osaamisessa	9 %	(-)
15	Diversiteetti ja inklusiivisuus	4 %	(-)

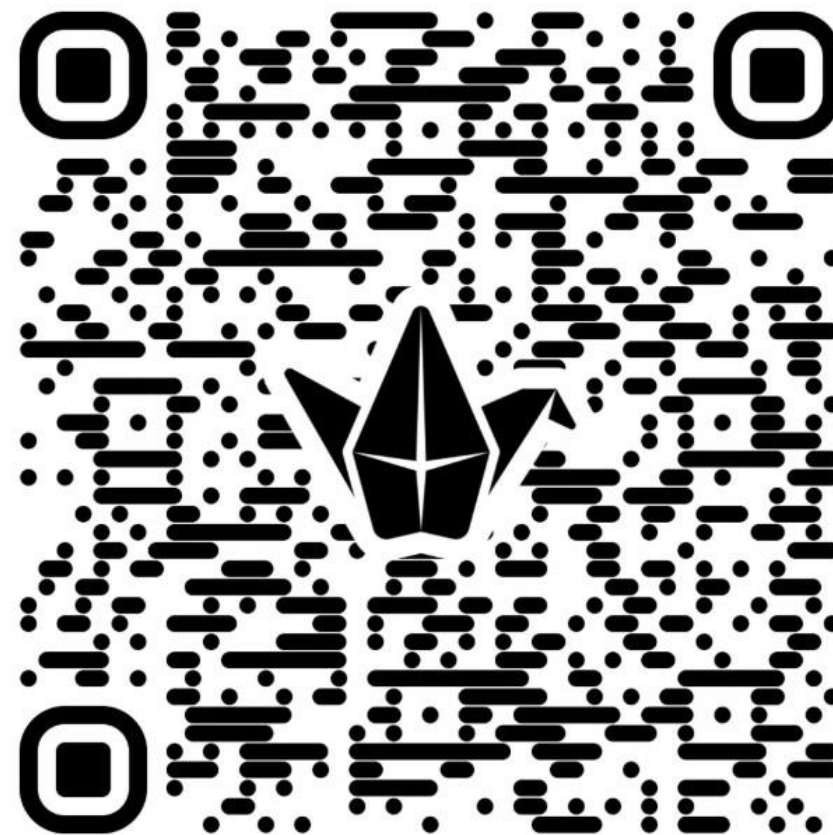


Euroopan unionin
osarahoittama

Mitä osaamista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan?

Kerro Padletissa!

Skannaa QR-koodi ja kirjoita!



Euroopan unionin
osarahoittama

Työn monimuotoisuus lisääntyy

Pitkien ja yksinomaisten työsuhteiden määrä on vähentynyt jo pitkään, mutta ajattelemmeko osaamista yhä niiden kautta?

Vai osaammeko hyödyntää:

- Verkostomaisuus, yritys yritykselle
- Vuokratyö
- Interim
- Harjoittelijat, oppisopimukset, työkokeilut

Mahdollisuuksia on paljon, ja niitä ei pidä nähdä ainoastaan työn suorittamisen keinoina, vaan myös keinoina hankkia osaamista



Miten oppiminen rakentaa koko yritystä?

”Keskeinen jännite ei liity oppimiseen sinänsä, vaan sen kumuloitumiseen. Oivalluksia syntyy, mutta ne harvoin muuttuvat yhteisiksi toimintatavoiksi tai pysyviksi muutoksiksi työn tekemisessä. Sama ongelma ratkaistaan toistuvasti eri puolilla organisaatiota, koska opit eivät siirry rakenteisiin. Oppiminen jää yksilöiden ja tiimien varaan.”

”Ilmiö haastaa keskeisen oletuksen: entä jos ongelma ei olekaan ajan ja oppimisen puute, vaan se, että organisaatiot eivät ole oppineet tekemään oppimisesta yhteistä?”

Johdon agendalla 2026

→ Ajoittaisesta oppimisesta jatkuvaan oppimiseen.

→ Yksittäisestä oppimisesta yhteiseen oppimiseen

Koska kaikki muuttuu niin nopeasti, että ei ole aikaa odottaa, että ensi vuonna taas joku oppii jotain.



**Euroopan unionin
osarahoittama**

Opitaanko tekniikkaa vai ymmärretäänkö muutosta?

*”Teknologian ja erityisesti tekoälyn nopea kehitys muuttaa nopeasti työn tekemisen rakenteita. Muutoksen todellinen haaste ei kuitenkaan ole muutos itse, vaan sen nopeus. Jos tilannetta peilaa edelliseen suureen teknologia-aaltoon eli internetin tuloon, kesti murrosvaihe aikanaan 15-20 vuotta. **Tekoälymurroksen pääaallon arvioidaan kestävän vain 5-10 vuotta.**”*

”Ympäristössä, jossa algoritmit tuottavat jatkuvasti uskottavalta näyttäviä vastauksia, keskeinen haaste ei ole tiedon saatavuus vaan sen tulkinta. Totuuden, illuusion ja todennäköisen erottaminen edellyttää tietoista ajattelua, lähdekriittisyyttä ja kykyä kyseenalaistaa myös omat ajatusmallit.”

Johdon agendalla 2026

Tekoälyn osaamista, ymmärtämistä ja hyödyntämistä pitää johtaa kokonaisuutena.

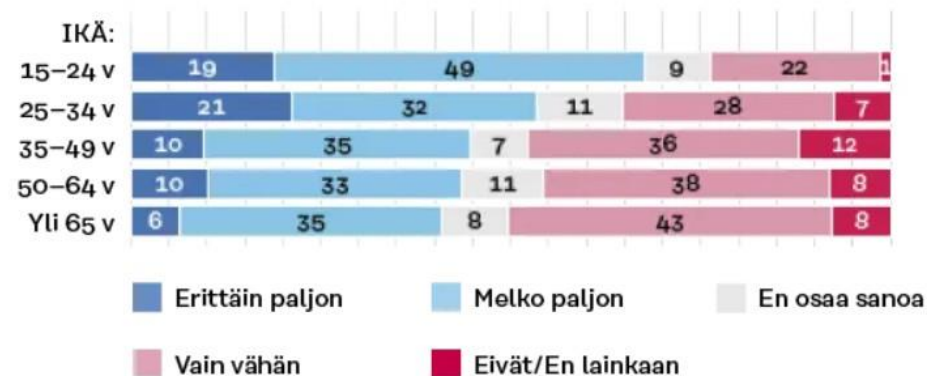


**Euroopan unionin
osarahoittama**

Signaalien ymmärtämistä auttaa se, jos emme yrityksessä ole kaikki samanlaisia

Nuoret elävät jo megatrendien maailmassa ja näkevät vaikutusmahdollisuuksia

Nuoret (15–24-vuotiaat) erottuvat omana ryhmänään tulevaisuuden kehityskulkuja tarkasteltaessa. Nuoret kokevat kehityskulkujen vaikuttavan omaan elämäänsä muita ikäryhmiä enemmän. Voisikin sanoa, että nuoret elävät muita enemmän kehityskulkujen kuvaamien megatrendien maailmassa. Erot suhteessa muihin ikäryhmiin ovat merkittäviä kaikkien kehityskulkujen kohdalla, mutta merkittävimmit ne nousevat kehityskuluissa, jotka kuvaavat luonnon kantokyvyn murenemista (kuva 8), hyvinvoinnin haasteiden kasvua ja kiihtyvää kilpailuun digivallasta. Kokemus kehityskulkujen vaikutuksesta omaan elämään vähenee iän myötä, ja vähiten niiden kokevat vaikuttavan omaan elämäänsä yli 65-vuotiaat vastaajat.



Sitra
Tulevaisuusbarometri
2023



Euroopan unionin
osarahoittama

Vanha kunnon tuottavuus

Lopulta yrityksessä kaiken osaamisen arvon osoittaa se, pystytäänkö sen avulla toteuttamaan kannattavaa liiketoimintaa.

Muistetaan siis toimivan, kannattavan prosessin kokonaisvaltainen johtaminen.

Tavoitteet, mittaaminen, jatkuva parantaminen.

