

Jonna Liius

## **YRITYKSEN KASVUSTRATEGIAN SUUNNITTELU**

## **YRITYKSEN KASVUSTRATEGIAN SUUNNITTELU**

Jonna Liius  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Teknologia liiketoiminta, YAMK  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Master-tutkinto, Teknologialiiketoiminta

---

Tekijä: Jonna Liius

Opinnäytetyön nimi: Yrityksen kasvustrategian suunnittelu

Työn ohjaaja: Hannu Päätaalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: 36

---

Työ on tehty ulkovalaistuksen asiantuntijayritykselle nimeltä FIXULUX OY, jonka toiminta on käynnistynyt muutamia vuosia sitten. Yritys on vakiinnuttanut asemansa toimialalla ja ajatuksena on kasvattaa ja kehittää liiketoimintaa. Yrityksen päätuotteita ovat valmistajista riippumattomat, puolueettomat valaistussuunnittelu- ja asiantuntijapalvelut kattaen koko ulkovalaistuksen.

Työssä kerättiin teoretietoa liiketoiminnan kehittämisestä ja kasvattamisesta strategisen johtamisen keinoin ja kerätyistä tiedoista koottiin teoriaosuuteen referaatti. Tutkimuksessa selvitettiin mihin asioihin kannattava kasvu mikroyrityksessä voi perustua ja mitkä ovat yrityksen keinot kannattavan kasvun mahdollistamiseksi. Tutkimuksen perusteella mikroyrityksessä kasvu kannattaa perustaa olemassa olevaan osaamiseen, innovaatioihin, asiakaslähtöiseen liiketoimintaan sekä toiminnan sijoittamiseen oikeaan ympäristöön. Yrityksen keinot kannattavan kasvun mahdollistamiseksi ovat tämän tutkimuksen mukaan seuraavat: asiakkuuksien johtaminen, toiminnan ja osaamisen jatkuva kehittäminen, kilpailukykyinen hinnoittelu, ydinliiketoiminnan lähialueelle siirtyminen sekä yritysostot.

Teoriapohjaksi on valittu strateginen johtaminen, mutta myös operatiivinen johtaminen nousi tärkeään asemaan työn edetessä. Tässä työssä on hyödynnetty tutkimuksellisen kehitystyön menetelmiä ja lähestymistapana on konstruktivinen tutkimus. Aineistona on käytetty strategiseen johtamiseen sekä yritystoiminnan kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta sekä digitaalisia lähteitä.

Konstruktivisen tutkimuksen päätuloksena tuotettiin kolme kasvuvaihtoehtoa sisältävä palveluliiketoiminnan kasvusuunnitelma. Sisällön perusteella yrityksen johto voi muodostaa oman näkemyksensä, tehdä tarvittavia päätöksiä sekä lähteä kehittämään tarkempaa kasvusuunnitelmaa.

---

Asiasanat: strategia, strategiatyö, kasvuyritykset, laajentuminen, strateginen johtaminen, johtaminen, ulkovalaistus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Master's degree, Technology Business

---

Author: Jonna Liius

Title of thesis: Planning a Growth Strategy for a Company

Supervisor: Hannu Päätaalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017      Number of pages: 36

---

This thesis was made as an assignment to an outdoor lighting company called FIXULUX OY which was established a few years ago. The company has established its position in the industry with the idea of expanding and growing its business. The main products of the company are manufacturer-independent and neutral lighting design solutions and expert services throughout all kinds of outdoor lighting.

The theory part of this thesis was made by gathering and summarizing information about developing and growing businesses with the help of strategic leadership. Thesis gives answers to questions such as which aspects should be taken into consideration when trying to find profitable growth in a micro sized company and what the means to enable that growth are. Research showed that in a micro sized company growth should be based on existing know-how, innovation, client-based business and by placing the operations into the right environment. The means to enable profitable growth according to this research are as follows: managing customerships, continuous improvement of operations and know-how, competitive pricing, moving the business close enough to core business areas and business buy-outs.

Strategic leadership was selected as the basis of this thesis but approaches from the perspective of operative leadership became equally important once the research progressed. The thesis utilized the research method of development through research with the approach of constructive research. The material used includes literature on strategic leadership and business development as well as digital sources.

The main outcome of this thesis is a growth plan for service business including three different approaches for growth. With the help of this content the company management can make up their own opinions, make necessary decisions and start to develop a more precise growth plan.

---

Keywords: strategy, strategy work, startups, growth planning, strategic leadership, leadership, outdoor lighting

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuskysymykset .....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa.....	7
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN .....	8
2.1	Strategisen johtamisen historia .....	8
2.2	Strategisen johtamisen perusteet .....	11
2.3	Kannattava kasvustrategia ja keinot kasvuun.....	12
2.4	Strategisen johtamisen ydin yrityksen kehittämisessä.....	17
2.5	Kasvustrategian kytkeytyminen muihin strategioihin yrityksessä.....	19
3	KASVUSUUNNITELMA.....	20
3.1	Yrityksen toiminnan ja toimintaympäristön esittely .....	20
3.2	Palveluliiketoiminnan kolme vaihtoehtoa sisältävä kasvusuunnitelma.....	21
3.2.1	Liiketoiminnan kannattava kasvattaminen toimintaa tehostamalla .....	23
3.2.2	Liiketoiminnan kannattava kasvattaminen kuusinkertaiseksi .....	26
3.2.3	Liiketoiminnan kannattava kasvattaminen satakertaiseksi .....	31
4	YHTEENVETO .....	33
	LOPPUSANAT .....	35
	LÄHTEET.....	36

# 1 JOHDANTO

Työ on tehty ulkovalaistuksen asiantuntijayritykselle nimeltä FIXULUX OY, jonka toiminta on käynnistynyt muutamia vuosia sitten. Yritys on vakiinnuttanut asemansa toimialalla ja ajatuksena on kasvattaa ja kehittää liiketoimintaa. Yrityksen päätuotteita ovat valmistajista riippumattomat, puolueettomat valaistussuunnittelu- ja asiantuntijapalvelut kattaen koko ulkovalaistuksen. Toimistot sijaitsevat Kalajoella ja Alavudella, mutta yrityksen palvelualueena on koko Suomi. (FIXULUX OY 2017, viitattu: 10.3.2017.)

Tässä on kerätty tietoa liiketoiminnan kehittämistä ja kasvattamisesta. Kerätyistä tiedoista on koottu teoriaosuuteen referaatti, joka sisältää mm. koosteen strategisen johtamisen kehittymisestä vuosikymmenten aikana. Samalla on havainnoitu yrityksen käytäntöjä, sekä kirjattu muistiin syntyneitä kehitysideoita. Tutkimuksen päätuloksena on tehty yritykselle kasvusuunnitelma, jota voi hyödyntää pohjana yrityksen kehittämiseksi. Kasvusuunnitelman alussa on kerrottu yrityksen lähtötilanteesta sekä toimintaympäristöstä, jonka jälkeen on esitetty kolme eri vaihtoehtoa palveluliiketoiminnan kehittämiseksi.

Aihe on ajankohtainen, koska kilpailun kiristyessä yritykselle saattaa avautua kasvumahdollisuus, jopa hieman yllättäen. Kasvumahdollisuuden hyödyntäminen vaatii usein nopeita ratkaisuja ja tilanteeseen tarttumista. Nopeiden ratkaisujen pohjana on oltava näkemys, jota tämä työn tutkimus pohjustaa. Strateginen johtamisoppi toimii yleissivistävänä tietona ja auttaa ymmärtämään paremmin yritysten johtamisjärjestelmää. Tämä työ on saanut aiheensa halusta kehittää yrityksen toimintaa ja saada aikaan kannattavaa kasvua.

## 1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, mitä keinoja hyödyntäen yrityksen tulisi lähteä etsimään kannattavia kasvunpaikkoja. Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mihin asioihin kannattava kasvu mikroyrityksessä voi perustua?
2. Mitkä ovat yrityksen keinot kannattavan kasvun mahdollistamiseksi?

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa

Tässä työssä on hyödynnetty tutkimuksellisen kehitystyön menetelmiä. Lähestymistapana on käytetty konstruktivistista tutkimusta. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön on otettu osittain mukaan myös soveltavan tutkimuksen piirteitä. Uutta tietoa ei varsinaisesti ole tuotettu, vaan suuresta tiedon massasta on pyritty kokoamaan täsmätietopohja ja hyödyntämään sitä käytännön osuudessa. Täsmätiedon perusteella yritys kykenee luomaan oman näkemyksensä sekä tekemään päätöksiä kehitystyön jatkuessa tämän työn jälkeen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 13, 16, 20.)

Työssä on luonnosteltu ja kehitetty uusia ideoita, joita yritys voi halutessaan hyödyntää yrityksen kehittämiseen. Aihe on enemmän uudistamisperusteinen kuin ongelmaperusteinen, varsinaisen tutkimusongelman ratkaisemisen sijasta on pyritty etsimään uudenlaisia ratkaisuja ja pyritään mahdollistamaan uusien innovaatioiden syntymistä. (Ojasalo ym. 2015, 16, 19-20.)

Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktiio eli jokin konkreettinen tuotos. Tässä tapauksessa tuotos on kasvusuunnitelma, jossa on esitelty kolme vaihtoehtoa. Kasvusuunnitelman tuottama muutos on sidottu aikaisempaan teoriaan, joka on konstruktivistisen tutkimuksen konsultoinnista erottava ominaisuuspiirre. Konstruktivistiselle lähestymistavalle on luonteenomaista tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä, joka toteutuu myös tässä työssä, vaikka teoria ja käytäntö ovatkin työn eri osissa. Tutkimuksellisen kehitystyön sekä konstruktivistisen lähestymistavan hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti tulosten viemiseen käytäntöön ja ideoiden toteuttamiseen. Konstruktivisessa lähestymistavassa korostuu tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio, joka tässä työssä on toteutunut todella hyvin. Konstruktivistisen tutkimuksen prosessin kolme ensimmäistä vaihetta ovat: mielekkään ongelman etsiminen, syvällisen teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta tutkimuksen kehittämisen kohteesta sekä ratkaisujen laatiminen. Loput ratkaisun käytäntöön viemiseen liittyvät kolme vaihetta ovat: ratkaisun toimivuuden testaus ja konstruktion oikeellisuuden osoittaminen, ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun uutuusarvon osoittaminen sekä ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu. Tässä työssä on käytetty prosessin kolme ensimmäistä vaihetta ja vaiheet on työn aikana dokumentoitu. Työn aikana tapahtui myös autenttista kehittämispohjaista oppimista. Autenttisuus tässä yhteydessä tarkoittaa, että lähtökohtana on ollut aito työelämän kehittämistyö, jonka aiheeseen on haluttu kehittyä asiantuntijaksi. (Ojasalo ym. 2015, 15-16, 20, 65-70.)

## 2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strateginen johtaminen on nykypäivänä Suomessa yleisesti käytössä oleva johtamistapa ja sen päätavoitteena on menestys ja kilpailuedun saavuttaminen. Liiketoimintatasolla strateginen johtaminen ja operatiivisen johtaminen ovat tiiviisti yhteen kytkeytyneenä, mikä käy ilmi teoriaosuudessa sivulla 18 Kamenskyn tekstiin viitaten. Seuraavissa luvuissa on kerrottu strategisen johtamisen historiasta, perusteista ja ydinasioista sekä kasvustrategiasta ja sen kytkeytymisestä muihin strategi-oihin.

### 2.1 Strategisen johtamisen historia

Strategisen johtamisen esihistorian juuret johtavat muinaiseen sodankäyntiin. Aikoinaan kreikkalaiset tarkoittivat sanalla strategia kenraalin taitoja, joka on englannin kielisen ilmauksen mukaisesti ”Art of the general” (Juuti & Luoma 2009, 15). Sana strategia tulee kreikan sanasta stratos, joka merkitsi armeijaa ja agein, joka merkitsi johtamista. Taito ja taide sanat antavat ymmärtää strategian olevan enemmän kokonaisuuksien hallintaa, eikä se välttämättä ole puhtaasti tieteen lainalaisuuksiin taipuva ilmiö, vaan se voisi sisältää myös luovuutta ja irrationaalisiaakin elementtejä. Strateginen ajattelu levisi sotateorioista siviiliin puolelle vasta viimeisen 50 vuoden aikana, ensin talouselämään ja vähitellen siitä muualle. (Juuti & Luoma 2009, 15.)

Sellaiset sotapäälliköt kuin Sun Tzu, Aleksanteri Suuri, Napoleon ja Carl von Clausewitz on muistettu taitavina strategeina ja strategian juuret menestystekijänä juontavatkin pitkälle historiaan. Suomen itsenäisenä selviytymisessä Marsalkka Mannerheimin strategiataitoja on pidetty olennaisena tekijänä. Myös Venäjän armeijan silloinen ylipäällikkö kenraali Nikolai Kamensky oli poikkeuksellisen etevä strategi ja johtaja ja hän oli ratkaisevasti vaikuttamassa Suomen sodan lopputulokseen. (Kamensky 2015, 15.)

Näin ollen voidaan jo todeta yhteys strategisen johtamisen ja menestyksen välillä. Samaa menestystä kaivataan myös nykyisessä yritystoiminnassa kilpailutilanteen kiristyessä. Strateginen johtaminen sopii siis oivallisesti kilpailustrategian suunnittelun pohjaksi, koska teknologian nopeassa kehityksessä ja kiristyvässä kilpailussa ei aina voida toimia tarkasti suunnitelman mukaan, vaan



välillä on tehtävä myös nopeita suunnan muutoksia. Nykypäivänäkin täytyy johtajan olla luova ja mukautumiskykyinen ja hänen on tehtävä nopeita päätöksiä tietoisuutensa lisääntyessä.

Management on johtamisen kantasana ja sen alkuperäinen merkitys on laaja. Kysymys on liikkeenjohtotieteestä eli niistä kaikista oppisuunnista, opeista ja taidoista, joiden avulla johdetaan ihmisiä ja organisaatioita. Organisaatioiden toiminnassa on aina kolme elementtiä, joita ovat teknologia, talous ja ihmiset. Johtamisessa on otettava huomioon kaikki nämä kolme elementtiä. Teknologia taas on tieteellisten menetelmien käyttöä ja tieteiden soveltamista. Se on oppi työmenetelmistä, joita hyödyntäen aineettomia ja aineellisia resursseja jalostetaan entistä paremmiksi tai niistä tehdään uusia tuotteita, palveluita, prosesseja ja liiketoimintakäytäntöjä. Informaatioteknologioiden nopea kehitys ja tunkeutuminen kaikkiin organisaatioihin ja toimintaan kertoo siitä, ettei millään organisaatiolla ole varaa laiminlyödä teknologiaa johtamistyössä. Talous on resurssien hyödyntämistä, joka koostuu viidestä tekijästä: määrästä, laadusta, hinnasta, kohdentumisesta ja käyttöasteesta. Talouden johtaminen on tärkeää ja mahdollisimman hyvän tuotos-resurssit-suhteen aikaansaaminen on olennaista. Menestyksen timantti -kirjassa korostetaan näin olevan erityisesti voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, mutta myös yritystoiminnassa, koska pitkän aikavälin tavoitteena on tuottaa voittoa. Ihmisten johtaminen on helpointa mieltää tärkeimmäksi johtamisen alueeksi. Pelkällä ihmisten johtamisella ei kuitenkaan saavuteta menestystä, vaan on hyvä keskittyä myös teknologian ja talouden johtamiseen. (Kamensky 2015, 16-17.)

Muinaisen sodankäynnin lisäksi strategisen johtamisen aikakausia ovat olleet teollisen vallankumouksen aikakaudet, maailman sodat ja niiden jälkeinen aika, energiakriisit, informaatioteknologian kehittymisen aikakausi sekä globalisaatio (Juuti & Luoma 2009, 15). Viimeisen viidentoista vuoden aikana strategisesta johtamisesta on kirjoitettu useita eri teoksia, joissa kirjoittajat ovat etsineet vielä omia näkökulmiaan strategisen johtamisen kehittymisestä. Näitä ovat esimerkiksi sinisen meren strategia, jossa pyritään todistamaan, ettei verinen kilpailu johda muuhun kuin punaisiin meriin, joissa taistellaan entistä pienemmistä tuotoista. Kestävää menestystä saavutetaan uusilla sinisillä merillä, kun siirrytään kasvuun valmiille tuorelle markkinatilalle. (Kim & Mauborgne 2015, takakansi.)

Maaailman sotien jälkeisen aikakauden loppupuolelle sijoittuu kasvuhakuisuuden ja portfolioajattelun korostaminen. Yhtenä vaikuttimena oli PIMS-nimellä tunnetun tietokannan perustaminen 1960-luvun lopulla. Lyhenne PIMS tulee sanoista Profit Impactor Marketing Strategies. PIMS sisältää erilaisia tietoja pääasiassa markkinoihin liittyvien johtamistoimenpiteiden vaikutuksesta yrityksen

kannattavuuteen. Kasvusta tuli likipitään itsetarkoitus yritystoiminnalle, kun yhden johtopäätelmän mukaan oppimiskäyrän vaikutuksesta yrityksen markkinaosuus ja kannattavuus vaikuttivat toisiinsa positiivisesti. Tästä johtuen yritysten kannatti lähteä tavoittelemaan suurempaa volyymiä. Strategista johtamista ensimmäiseen öljykriisiinä tunnettuun energiamarkkinoiden häiriöön asti vuonna 1973 ja siitä eteenpäinkin muokkasivat kasvustrategiat, sekä erilaisille markkina-aseman ja kasvupotentiaalin yhdistelmille perustuvat portfoliostrategiat. Äkillinen ja voimakas hintojen nousu sai yrityksen havahtumaan jatkuvan kasvun ja laskevien hintojen ajattelumallin lisäksi myös ennakoimiseen, varautumiseen ja riskien hallintaan. Öljy-yhtiö Shell tunnetaan noista ajoista edelläkävijänä, koska se selvisi skenaarioajattelullaan kriisistä vähemmin vammoin kuin muut vastaavat yritykset. Strategisen johtamisen huomio alkoi tuolloin kiinnittyä enemmän tulevaisuuden epävarmuuteen nykyhetken ja historian ilmiöiden sijaan. (Juuti & Luoma 2009, 17-18.)

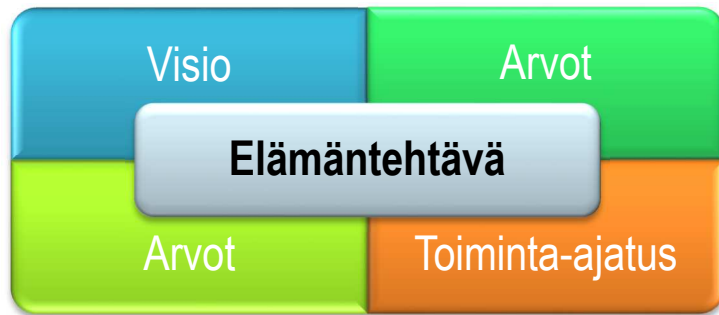
1970-luvun lopulla strateginen johtaminen oli enimmäkseen tulevaisuuden ennakkointiin liittyvää suunnittelua, jossa pyrittiin asiakkaiden ja kilpailijoiden toiminnan ennakoimiseen. Ennakointi tuotti suunnitelman, joka merkitsi uudenlaisen liiketoimintayksikkörakenteen käyttöä, muuttamatta modernien organisaatioiden perusajatuksia, joita olivat erikoistuminen, hierarkkisuus ja byrokraattisuus. Tulosityksiköt ja portfolioajattelu olivat kuitenkin pieni askel kohti erilaistumisen hyödyntämistä organisaatiossa. 1980-luvulle tultaessa portfoliojohtaminen, strategisten liiketoimintayksiköiden eriyttäminen ja toimintaympäristön erilaisten voimien tunnistaminen olivat leimallisia piirteitä strategiselle johtamiselle, joilla pyrittiin vastaamaan yhä lisääntyvään kilpailuun. Michael Porter lanseerasi viiden voiman analyysin, jonka avulla yritys kykenee löytämään optimaalisen tasapainon ympäristön ominaisuuksien ja yrityksen sisäisen tilan välille. Andrewsien 1960-luvulla kehittämä SWOT-analyysi piti sisällään samoja pyrkimyksiä, mutta Porterin analyysi otti paremmin huomioon markkinoilla vallitsevan kilpailutilanteen. 1980-luvun lopulla nopeus, yhtäaikaisuus ja lineaarisuuden sijaan eksponentiaalisuus alkoivat muokata informaatioteknologian sovellusten lisäksi myös vähitellen eri toimialojen ympäristöjä. Kestävän kilpailuedun aikaansaaminen alkoi olla olennainen tavoite strategisessa johtamisessa. Suuruuden ekonomian rinnalle alkoi hahmottua vähitellen myös osaamisen ekonomia. Muita paremman osaamis- ja suhdeportfolion omaavat yritykset alkoivat menestyä. Organisaatiokirjallisuudessa alkoi yleistyä puhe oppivista organisaatioista ja strategisessa johtamisessa alettiin puhua lisääntyvästä resurssistrategiasta. Myös ydinosaamisen käsite lanseerattiin noihin aikoihin Gary Hamelin ja C. K. Prahaladin toimesta. (Juuti & Luoma 2009, 18-21.)

Toimiala-analyysit nousevat yleensä ympäristöanalyysien keskiöön kilpailustrategioita kehittäessä. Huolellisen analysoinnin kohteena ovat kaikki kuusi pääelementtiä: asiakkaat, toimittajat, nykyiset kilpailijat, korvaavat tavat, potentiaalinen kilpailuetu sekä verkostokumppanit. Porterin analyysiin olisi hyvä lisätä vielä tarkastelun kohteeksi verkostojen, ekosysteemin sekä nopeiden teknologia-muutosten tarkastelu. Kaikkien teollisuusyritysten tulisi ymmärtää olevansa myös palveluyrityksiä ja kaikkien palveluyritysten tulisi ymmärtää olevansa myös teollisia yrityksiä, sillä asiakas ei ole kiinnostunut, ovatko tuotteet aineellisia vai aineettomia. Asiakas haluaa vain tyydyttää omat tarpeensa, saada hyötyä ja löytää ratkaisuja. (Kamensky 2015, 47, 49, 52.)

Strategisen johtamisen tulisi sisältää muutakin kuin luettelon organisaation lähitulevaisuuden tavoitteista, toteamuksen perimmäisestä olemassa olemisen tarkoituksesta tai mahtipontisen visiolauselman johtavaksi tai parhaaksi tulemisesta, jotka aiemmin saattoivatkin riittää, kun maailma oli vielä paremmin ennakoitavissa ja kehittyi hitaammin. Strategialta ja strategiselta johtamiselta vaaditaan nykyään enemmän, kun olot ovat monimutkaisemmat, pirstaleisemmat ja jatkuvasti muuttuvat. Hyvä strategia ja onnistunut käyttöönotto eivät enää välttämättä takaa menestystä, vaikka yleisimmät ongelmat strategisessa johtamisessa tuntuvat olevan juuri tuossa käyttöönotossa ja viestinnässä. Perinteinen strateginen johtaminen jää usein kauas siitä, mitä tavoitellaan ja strategiaa laativa johto usein valittaa siitä, kuinka vaikeaa strategiaa on ottaa käyttöön ja viestiä. Strategiapuheet jäävät usein korkealentoisiksi ja henkilöstö kokee ne irralliseksi oman työnsä kannalta. (Juuti & Luoma 2009, 13-14.)

## **2.2 Strategisen johtamisen perusteet**

Suomessa strategisen johtamisen tunnetuimpia käsitteitä ovat epäilemättä yrityksen strategia sekä visio. Yrityksen elämäntehtävä koostuu strategisen arkkitehtuurin mukaan toiminta-ajatuksesta, visiosta sekä yrityksen arvoista. Toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perustarkoituksen ja vastaa siis kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila ja arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan yrityksen organisaatio toimii. Strategiseen johtamiseen kytketään myös usein sana missio eli suuri tehtävä, jota käytetään suomalaisten pörssiyritysten toimesta enimmäkseen toiminta-ajatuksen synonyyminä, vaikka se on alun perin tarkoittanut enemmän kuin toiminta-ajatusta. (Kamensky 2015, 13, 34.)



KUVA 1. Yrityksen elämäntehtävä

Elämäntehtävän lisäksi strategisessa johtamisessa lähtötilannetta usein selvitetään erilaisten analyysien avulla, joilla selvitetään mm. toimintaympäristöä, yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia sekä sisäistä tehokkuutta. Analyysien jälkeen strateginen johtaminen koostuu yrityksen keskeisimmistä tavoitteista, strategisista bisnesalueista ja niiden painoarvoista, toimialan menestystekijöistä sekä liiketoimintaa tukevista yhteisistä strategioista. Myöhemmässä vaiheessa mukaan tulevat strategiset toimenpideohjelmat, pitkän tähtäyksen budjetit ja resurssisuunnitelmat sekä strategian toteutumisen turvaaminen. Strategian toiminnan turvaamiskeinoja ovat riskianalyysit ja varasuunnitelmien tekeminen, strateginen valvonta, strateginen viestintä ja koulutus, kytkentä operatiiviseen johtamiseen, ammattimainen strategiatyöskentely sekä yrityksen arvojen päivittäminen. (Kamensky 2015, 31.)

### 2.3 Kannattava kasvustrategia ja keinot kasvuun

Kirjassa Kannattava kasvustrategia on pohdittu, mitä kasvulla yritystoiminnassa oikein tarkoitetaan. Kasvatvat yritykset kehittyvät ja kehitymisellä luovat edellytyksiä omalle eloonjäämiselleen. Näin ollen kasvua pidetäänkin hyvänä asiana yritykselle. Yleensä yritystoiminnassa taloudellinen kasvu mielletään liiketoiminnan kasvuksi. Kannattavassa kasvussa tavoitteena on liikevaihdon kasvattamisen lisäksi kasvattaa myös voittoa ja yrityksen markkina-arvoa. Kannattava ja kestävä kasvu on todellinen taiteenlaji, jossa vain harvat yrityksen onnistuvat. Juuri tuo yrityksen markkina-arvon ja voiton kasvattaminen on tavoittelemisen arvoista yritystoiminnan kehittämistä. (Storbacka 2005, 7, 28.)

Lähtökohtana on, että asiakkuudet muodostavat perustan kestäväälle kasvulle. Asiakkuuksien johtaminen on tärkeää, koska viime kädessä kaikki odotettavissa olevat tulevaisuuden kassavirrat tulevat asiakkailta eli he tuottavat aineettoman sekä aineellisen pääoman tuoton. Kirjan kirjoittajan väitöskirjassa ei löytynyt mitään syytä, miksi kannattamattomia asiakkuuksia tulisi ylläpitää. Näin ollen hänellä syntyi ajatus, että asiakaskannan laatua voisi siis parantaa myös lopettamalla kannattamattomia asiakkuuksia. Asiakkuuksien johtamisen lisäksi tulisi johtaa myös asiakkuuden marginaalia. Asiakkuuden marginaali mittaa yrityksen kykyä synnyttää tuottoja, jotka ovat suurempia kuin kyseiseen asiakkuuteen sijoitetut pääoman kustannukset. Marginaalia pidetään kilpailukyvyyn mittarina ja tärkeänä asiakkuuspääoman suorituskyvyn kannalta. Asiakkuuden tuottama taloudellinen lisäarvo on marginaalin tärkein mittari. Mikäli taloudellista lisäarvoa halutaan kasvattaa, täytyy kasvattaa tuloja, vähentää kustannuksia tai optimoida sidottua pääomaa. Laadullista kasvua voidaan mitata taloudellisen kasvun lisänä laadullisilla mittareilla. Laadullinen kasvu voi olla esimerkiksi kyky dominoida tiettyä markkinaa tai segmenttiä ja sen merkittävä osa on asiakaskunnan laadun parantuminen. Asiakaskunnan laatua tulisi kehittää myönteiseen suuntaan yritystoiminnan kasvaessa. Asiakaskunnan laadun kasvu näyttäytyy muun muassa sillä, että yrityksen kasvu voidaan toteuttaa entistä harvemmalla asiakaskunnalla, jolloin riskit vähenevät ja asiakkaiden keskimääräinen kannattavuus paranee. (Storbacka 2005, 7, 13, 16, 33.)

Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan laajemman markkinaosuuden saavuttamista markkinoilla nykyisten tai uusien tuotteiden avulla. Sen mahdollistamiseksi yrityksellä on oltava jokin kilpailuetu. Myös alempi hinta voi olla kilpailuetu, mutta sitä kestävämpi kilpailuetu perustuu yrityksen ainutlaatuisuuteen kykyyn auttaa asiakkaitaan menestymään. Orgaanisen kasvun liiketoimintamalli on sellainen, että se houkuttelee asiakkaita ostamaan ja kertomaan ostoksistaan myös muille. Kannattavuus mittaa yrityksen kilpailuetua ja jos yritys haluaa olla kannattava, on sen muutettava liiketoimintamallinsa kilpailuetua tuottavaksi. Kasvavilla markkinoilla kasvaminen on huomattavasti helpompaa kuin kypsillä markkinoilla. Kypsillä markkinoilla orgaaninen kasvu tarkoittaa sitä, että markkinaosuutta on vietävä kilpailijoilta. Näin ollen orgaaninen kasvu on huomattavasti haastavampaa ja onnistuminen ei ole mahdollista ilman jonkinlaista kilpailuetua. Systemaattisella toiminnalla kilpailuetu ja erilaisuus voidaan ylläpitää. Yksinkertaisesti voidaan todeta strategian olevan kilpailuedun ja erilaisuuden etsimistä, kun taas prosessitehokkuudella pidetään huolta kilpailuedun pysyvyydestä. On erityisen tärkeää ymmärtää ero strategian määrittelemisen ja prosessitehokkuuden kehittämisen välillä yritystoimintaa kehittäessä. (Storbacka 2005, 27-28, 30-31, 34.) ”Prosessitehokkuus ilman strategiaa on kuin siirtelisi kansituoleja Titanicilla” (Storbacka 2005, 34).

Orgaanisesti kasvava yritys omaa kilpailuedun eli luo arvoa asiakkailleen ja tekee sitä paremmin kuin kilpailijansa. Pelkkä kilpailukykyisyys ei siis riitä orgaaniseen kasvuun, vaan on oltava etu kilpailijoihin nähden. Kilpailuetua voi syntyä, jos yritys tekee samoja asioita kuin kilpailijansa, mutta toteuttaa ne eri tavalla tehokkaammin, systemaattisemmin, nopeammin, lähempänä asiakkaita tai suorittaa jotain prosesseja omalla tavallaan. Yritys voi myös tarjota erilaisia asioita verrattuina kilpailijoihinsa. Eroavaisuudet voivat olla tuotteen ytimessä tai yritys on pystynyt löytämään sellaisia tarpeita, joita asiakkaat eivät olleet osanneet ilmaista. Yritys on voinut myös osata ennakoida asiakkaiden tarpeiden kehittymistä ja saada sillä tavalla etumatkaa. (Storbacka 2005, 33.)

Orgaanisen kasvun kannalta on olennaista huomata, että se edellyttää johdonmukaista ja pitkäjänteistä strategiaa. Pitkällä aikavälillä on erittäin vaikea saavuttaa orgaanista kasvua, jos strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita tai strategiaa vaihdetaan liian usein. Orgaanisen kasvun saavuttelu saattaa tuntua pitkävetoiseltä, koska silloin ei pääse juurikaan toteuttamaan näyttäviä ja nopeita liikkeitä. Johdonmukaisen strategian ylläpitämiseen saattaa liittyä lyhyen aikavälin eduista luopumista, jos ne vaarantavat pitkän tähtäyksen tavoitteita. Tällaiset päätökset saattavat vaikuttaa järjettömiltä siinä hetkessä, koska ne ylläpitävät pitkäjänteistä systemaattista työskentelyä. (Storbacka 2005, 34.)

Orgaaninen kasvu muodostaa itseään vahvistavan kehän, jonka yritykselle tuomia hyötyjä voidaan katsoa esimerkiksi seuraavista näkökulmista. Asiakasnäkökulmasta orgaaninen kasvu on todiste, että yrityksellä on kilpailuetu ja se tuottaa ylivoimaista arvoa asiakkalleen. Vain yritykset, jotka pystyvät ylläpitämään riittävän asiakastyytyväisydentason voivat kasvaa. Asiakkaita voi parhaimmassa tapauksessa käyttää innovaation lähteenä ja läheinen yhteistyö asiakkaiden kanssa saattaa auttaa yritystä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia tuottaa asiakkailleen arvoa. Työntekijänäkökulmasta orgaaninen kasvu on edullista, koska prosesseja ja toimintatapoja voidaan hioa sellaiseen kuntoon, että ne varmasti toimivat. Työt sujuvat ja työntekijöistä kasvaa eräällä tavalla kyseisen toimialan asiantuntijoita. Samalla orgaaninen kasvu luo työntekijöille uran kehittyä, koska orgaanisesti kasvava yritys tarvitsee jatkuvasti uusia ihmisiä erilaisiin esimiesasemiin. Omistajanäkökulmasta voidaan väittää orgaanisen kasvun olevan avain yrityksen arvon määrittelyyn. Vain pitkällä aikavälillä, kestävästi ja johdonmukaisesti orgaanisesti kasvavat yritykset luovat osakkailleen arvoa. Kaikki yritykset eivät voi koko ajan perustaa toimintaansa vain orgaaniselle kasvulle, vaan joskus tarvitaan myös rakenteellista kasvua tai muita yritysjärjestelyitä. (Storbacka 2005, 35-36.)

Rakenteellisella kasvulla tarkoitetaan kasvua, joka toteutetaan ostamalla kilpailijoita samalta toimialalta tai fuusioitumalla kilpailijoiden kanssa. Rakenteellisella kasvulla taloudellisen tuloksen kasvu on haasteellista ja sen vaikutukset näkyvätkin enemmän liikevaihdon kasvuna. Rakenteellisen kasvun rahoittamiseen tarvitaan sekä nykyisten omistajien että mahdollisten uusien omistajien tai rahoittajien luottamus, joka pitkäjänteisesti organisesti kasvavan yrityksen on helpompi ansaita. Organinen kasvu voidaan siis nähdä eräänlaisena perustana, jonka avulla yrityksen on helpompi saada tukea haasteellisillekin yritysjärjestelyille. (Storbacka 2005, 30, 36.)

Kasvua voidaan tavoitella myös innovaatioiden avulla, jotka usein tarjoavat perustan nopealle kasvulle. Innovaation lajeja voivat olla esimerkiksi tuoteinnovaatiot, tarjoomainnovaatiot, liiketoimintamalli-innovaatiot. Varsinkin kypsillä toimialoilla kasvustrategian onnistuminen vaatii innovaatioita, joiden syntymistä voidaan tukea esimerkiksi miettimällä, mitkä ovat innovaation edellytykset, millaisella organisaatorakenteella voidaan tukea innovaatioiden syntymistä ja miten voidaan nopeuttaa asiakkaiden hyväksyntää uusille innovaatioille? Innovaatioiden toteuttaminen on siis kasvavalle yritykselle tärkeää, jopa elinehto. (Storbacka 2005, 31.)

Aidosti asiakaslähtöisellä liiketoimintamallien rakentamisella on mahdollisuus luoda puitteet kestäväälle kasvulle. Helpot asiakaslähtöiset ajatukset eivät kuitenkaan johda kestävään kasvuun, vaan kasvu tarvitsee tuekseen koko johtamisjärjestelmän uudelleen arvioinnin. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkuuksia ja seurata asiakkuuksien arvon kehittymistä mittareiden avulla. Tarvitaan myös kykyä ymmärtää, miten kyseisen arvon kehittyminen vaikuttaa omistaja-arvoon. Asiakaslähtöinen kasvu alkaa usein nimenomaan nykyisten asiakkuuksien pysyvyyden varmistamisesta ja parhaisiin asiakkaisiin keskittymisestä. Monen liikkeenjohtajan mieleen on iskostunut ajatus siitä, että uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista. Asiakaslähtöisyyttä saatetaan pitää helppona tapana saavuttaa yritykselle menestystä ja jos asiaan ei suhtauduta vakavasti, saattaa siitä aiheutua este kasvun toteutumiselle. Myös asiakasuskollisuuden liiallinen korostaminen voi muodostua kasvun esteeksi. Asiakkuuspääoman johtamisen näkökulmasta voidaan asiakasuskollisuuteen suhtautua ihan uudella tavalla, koska asiakassalkkukohtaisesti kaikkien asiakkaiden uskollisuutta ei välttämättä toivota. Nykyisissä asiakkaissa ja asiakasryhmissä pitäytyminen saattaa jättää ulkopuolelle tärkeitä potentiaalisia asiakkaita ja ryhmiä. Asiakasuskollisuus voi pahimmassa tapauksessa olla kasvun jarru, jos ei ymmärretä uusasiakashankinnan olevan liiketoimintamallien uudistamiselle tai salkun arvon kasvattamiselle edellytyksenä. (Storbacka 2005, 36-38, 41, 46; Kamensky 2015, 46.)

Menestys on helpompi saavuttaa kasvavilla markkinoilla. Hyvän ydinliiketoiminnan perusta on sijoittaa toimintansa sellaiselle alueelle, jossa kysyntä on kasvussa. Alueella voidaan tarkoittaa maantieteellistä tai loogista aluetta, esimerkiksi jotain osaa arvoketjusta. Yksi ulottuvuus uusien arvonluontimahdollisuuksien hankkimiseksi on etsiä segmenttejä tai asiakkaita, joilla on parempi tuotto-riski -profiili kuin verrattavilla asiakkailla. Ulottuvuuden tärkeys on tällöin riippuvainen nykyisten asiakkuuksien tilasta, riskiprofileista ja kasvuodotuksista. Uusasiakashankinnan merkitys kasvaa sen mukaisesti, mitä huonommat kasvuodotukset ja heikommat riskiprofiilit nykyisillä asiakkailla on. Yritysassiakuksissa on tunnistettava oikeat maantieteelliset alueet tai oikeat toimialat. Joidenkin tutkijoiden mielestä yksi neljäsosa asiakuusinwestoinneista saatavasta arvonnoususta selittyy kyvyllä saada osuus asiakkaan lompakosta ja kolme neljäsosaa oikealla toimialavalinnalla. Oikean osuuden arvo väärän asiakkaan lompakosta on puolestaan pelkkä nolla. (Storbacka 2005, 92-93.)

Digitalisaation vaikutuksesta maantieteellisen alueen merkitys osalla toimialoista on heikentynyt. Oikean toimialan valinta on edelleen tärkeää ja toimialan kehittymistä on seurattava jatkuvasti. Esimerkiksi teknologian nopea kehitys vaikuttaa kilpailuetuihin koko ajan ja ne, jotka eivät kehitä toimintaansa, saattavat hetkessä menettää koko kilpailuetunsa.

Mikäli halutaan siirtyä asiakaslähtöiseen kasvuun, on pyrittävä irti markkinaosuusajattelusta ja markkinoita tai ennemmin asiakkaissa olevaa potentiaalia, tulee lähestyä katsomalla koko arvontuotantoverkoston tai koko arvoketjua. Samalla siirytään ulos tuotteen kautta määrittelystä markkinan tarkastelusta. Tavoite siirretään jonkin tietyn tuotteen myyntiosuudesta ymmärrykseen siitä, mikä osa koko verkossa olevasta liiketoiminnasta ja kassavirrasta olla saavutettavissa liiketoimintamallin muutoksella. Siirytään siis ajattelemaan voitto-osuuden tavoittelua eli osuutta koko liiketoimintaverkostossa liikkuvasta voitosta. Alan tulorakennetta tulee katsoa laajemmin ja keskittyä maksimoimaan voitto-osuus kokonaisuudessaan, eikä vain maksimoida yrityksen nykyisten liiketoimintojen ja perinteisten markkinaosuuksien kasvua. Etsittäessä uusia tulonlähteitä, määriteltäessä uudelleen yrityksen roolia tai asemaa arvoketjussa sekä hinnoittelu- ja tuotepäätöksiä tehtäessä voidaan hyödyntää voitto-osuusajattelua. (Storbacka 2005, 97.)

Liiketoimintamallien kehittämistä voidaan tehdä verkostomaisessa toiminnassa muuttamalla verkossa toimivien tahojen työnjakoa ja välttämällä päällekkäiset toiminnot. Monet innovaatiot mahdollistuvat, kun työtehtäviä siirretään sellaisille toimijoille, joilla on ylivoimainen osaaminen kyseiseen tehtävään ja parempi taserakenne. Tilanteen seuraamista varten tulisi rakentaa mittarit ja



ottaa tavoitteeksi luoda kokonaiskuva koko verkostosta siten, että koko verkoston kerryttämää liikevaihtoa ja sen synnyttämää tasetta seurattaisiin. Arvon luomisen mahdollisuuksia tulisi etsiä myös yrityksen rajojen ulkopuolelta, koko arvontuotantoverkosta, mikä tarkoittaa myös työnjaon muuttamista verkossa. Toimintoja joko ulkoistetaan omasta toiminnasta pois tai otetaan joitain toimintoja itselle. Tyypillinen mahdollisuus arvon luomiseksi on eteneminen arvoketjussa, joka mahdollistaa aiempaa tiiviimmän yhteistyön asiakkaiden kanssa ja tarjoaman laajentamisen. (Storbacka 2005, 97-98, 107.)

Kasvumahdollisuuksia kannattaa etsiä myös ydinliiketoiminnan lähialueilta. Tutkimuksessaan Zook ja Allen huomasivat, että useimmiten yritykset näyttivät saavuttavan kestäväää ja kannattavaa kasvua kasvattaessaan toimintaansa ydinliiketoimintojensa rajoilla. Menestyksekkäät kasvuyritykset onnistuivat kehittämään myös systemaattisen ja toistettavan tavan laajentaa liiketoimintaa lähialueilla. Tutkimuksessa oli mukana lähes 2000 yritystä. Yksi mahdollisuus on myydä uusia tuotteita ja palveluita olemassa oleville asiakkaille liikevaihdon tai tuloksen kasvattamiseksi. Uusien tuotteiden menestymismahdollisuudet ovat paremmat, jos suhteet asiakkaisiin ovat hyvät ja yritys tuntee hyvin asiakkaidensa nykyiset ja tulevat tarpeet. Kasvussa lähialueille on myös useita hyötyjä. Kyseinen kasvustrategia ei missään vaiheessa aseta nykyistä ydinliiketoimintaa vaaraan, vaan parhaassa tapauksessa vahvistaa yrityksen olemassa olevaa eilinehtoa. Toiseksi kehittämällä systemaattisen ja toistettavan tavan kasvaa lähialueille yritys voi luoda itselleen kilpailuedun, jota kilpailijoiden on todella vaikea kopioida. Toistettavassa kasvumallissa etuina ovat myös positiiviset oppimiskäyrävaikutelmat, monimutkaisuuden hallitseminen, nopeus sekä strateginen selkeys. (Storbacka 2005, 106-107.)

## **2.4 Strategisen johtamisen ydin yrityksen kehittämisessä**

Jos strategia pitäisi kiteyttää yhteen lauseeseen, se voisi olla jotain tällaista. ”Yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa” (Kamensky 2010, viitattu 17.4.2017). Kyseinen määritelmä haluaa korostaa seuraavia asioita. Strategian lähtökohta on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö. Strategia pitää sisällään sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat, joita voidaan kutsua myös toimintalinjoiksi. Kysymyksessä ovat valinnat lukemattomien vaihtoehtojen joukosta, mutta myös tietoinen kieltäytyminen sinänsä järkevistä vaihtoehdoista. Valinnat tiedetään ja tiedostetaan yhdessä yrityksen sisällä, jotta ne myös toteutetaan määrätietoisesti ja kurinalaisesti. Ensimmäisen lauseen lisäksi voisi lisätä

myös toisen määritelmän, joka ottaa huomioon lisäksi myös ympäristölähtöisyyden. Lause kuuluu näin: ”Yritys hallitsee ympäristöä” (Kamensky 2010, viitattu 17.4.2017). Aluksi lause voi kuulostaa hieman mahdottomalta. Ympäristön hallinnan voi kuitenkin purkaa kolmeen tasoon, jolloin saadaan hyvä ohjenuora yrityksen aloitteelliselle ja aktiiviselle toiminnalle. Yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, muokkaa ympäristöään ja vaikuttaa siihen sekä valitsee oman ympäristönsä. (Kamensky 2010, viitattu 17.4.2017.)

Strategian päähuomio on tulevaisuudessa, ”Miten varmistamme, että yritys tekee tulosta *huomenna?*” (Kamensky 2010, viitattu 17.4.2017). Strategia on myös kaikkein tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden etsimistä ja se edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä hyvienkin suuresta massasta asioita. Strategia edellyttää kykyä ajatella käsitteellisesti, mutta lopullisten strategioiden tulee olla hyvin konkreettisia ja käytännön läheisiä. Strategia vastaa ensisijaisesti kysymyksiin MIKSI ja MITÄ, kun taas operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen, MITEN. Strategiat varmistavat, että tehdään oikeita asioita ja operatiot varmistavat, että asiat tehdään oikein.

Strategian sisällössä on kuitenkin eri tarkastelutasoja- ja näkökulmia, koska konsernin, tulosityksikön, liiketoiminta-alueen, valmistuspäällikön, työnjohtajan ja laitospäällikön strateginen sisältö on erilainen. Strategian keskeinen tehtävä on erottautuminen kilpailijoista ja strategian tekeminen edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä kompromisseja eli tietoisia valintoja hyvienkin vaihtoehtojen välillä ja sanoa monille asioille ei. Strategia on ikuinen kehitysprosessi ja silti jatkuvien muutosten keskellä on pystyttävä luomaan pysyvyyttä. Tilanneherkkyyden avulla pystytään ymmärtämään, milloin tarvitaan pysyvyyttä ja milloin joustavuutta. Joustavuudenkin on oltava linjakasta ja hallittua, eikä jatkuvaa sekoilua ja tuuliviirimäisyyttä. (Kamensky 2010, viitattu 17.4.2017.) ”Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen on viisauden alku myös strategiatyöskentelyssä” (Kamensky 2010, viitattu 17.4.2017).

Kuten jo aiemmasta tekstistä voidaan huomata, on strateginen johtaminen ja yrityksen kehittäminen monimuotoinen ja muuttuva ilmiö. Yrityksen menestys ei voi perustua vain strategiseen johtamistyöhön, vaan sen lisäksi on johdettava myös operatiivisia asioita ja noudatettava strategiaa myös jokapäiväisessä toiminnassa. Matkan varrella on osattava sanoa ei niille toiminnoille, jotka saattavat sillä hetkellä vaikuttaa houkuttelevilta, mutta jotka eivät vie kohti visiota. Laput silmillä kohti visiota kulkeminen voi johtaa yrityksen ahdinkoon, mikäli ympäristön muutosta ei havaita ja sanotaankin ei jollekin sellaiselle tarjoukselle, josta voisi avautua mahdollisuus uuden toimintaympäristön valloittamiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen.

Tulevaisuuden menestystekijät voisivat koostua seuraavista tekijöistä: yrityksen strateginen arkkitehtuuri, sekä konserni- että liiketoimintastrategiat, koko henkilöstön strateginen osaaminen, vuorovaikutusjohtamisen sisäistäminen ja ylimpien johtajien toimiminen sekä strategeina että liidereinä. (Kamensky 2010, viitattu 17.4.2017.)

## 2.5 Kasvustrategian kytkytyminen muihin strategioihin yrityksessä

Erään internet-lähteen mukaan kasvustrategia miellettiin osaksi markkinointistrategiaa, yhdessä kilpailustrategian ja kannattavuusstrategian kanssa (vrt. Markkinointisuunnitelma 2017, viitattu 25.2.2017). Tämän työn aikana selvisi, että kasvustrategia on päätason strategia ja sen lisäksi yrityksessä voi olla alastrategioina esimerkiksi palvelustrategia, markkinointistrategia, henkilöstöstrategia, resurssistrategia ja kilpailustrategia. Kasvustrategia vaikuttaa koko yrityksen toimintaan aina johtamisesta käytännön työhön asti. Kasvustrategian tukena ovat alastrategiat, jotka ovat lähempänä operatiivista toimintaa eli ohjaavat suoraa käytännön työtä. Yrityksessä on ensin päätettävä kasvaa ja kehittyä, ennen muita strategisia suuntaviivoja ja visioita.

Kuvassa 2 esitetty prosessi on mukailtu käyttäen pohjana Mika Kamenskyn määritelmää strategisen johtamisen ja operatiivisen johtamisen yhteydestä liiketoimintatasolla (Kamensky 2015, 92). Strateginen johtaminen alkaa visiosta, joka on suunnattu sopivan ajan päähän tulevaisuuteen. Visiota lähdetään lähestymään päästrategian johdattamana asettaen matkalla lyhyen aikavälin tavoitteet. Tässä tapauksessa päästrategiana on kasvustrategia. Välitavoitteiden tarkoitus on toimia kehittymisen tarkistuskohtana prosessissa ja jakaa pidempää aikaväliä lyhyempiin konkreettisiin osiin. Pitkän aikavälin tavoitteet ovat hieman kauempana ajanjaksolla, mutta kuitenkin ennen varsinaisen vision toteutumishetkeä. Näiden vaiheiden jälkeen siirrytään strategisessa johtamisessa operatiivisen toiminnan puolelle ja määritellään alastrategiat, jotka ohjaavat toimintaa käytännön tasolla.



KUVA 2. Prosessi strategisesta johtamisesta operatiiviseen johtamiseen

### 3 KASVUSUUNNITELMA

Kasvusuunnitelmassa on ensin kerrottu yrityksen toiminnasta ja esitelty toimintaympäristöä, jonka jälkeen on esitelty yleisellä tasolla kolme vaihtoehtoa sisältävä palveluliiketoiminnan kasvusuunnitelma mikroyritykselle. Mikroyrityksen määritelmänä on, että yrityksen palveluksessa on alle 10 työntekijää ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on alle 2 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen täytyy olla riippumaton eli pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei tule olla yhden sellaisen yrityksen tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, jotka ovat suurempia kuin pk-yritykset. Pk-yrityksen määritelmänä on, että yrityksen palveluksessa on alle 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Myös pk-yritysten tulee olla riippumattomia kuten mikroyritysten. (Tilastokeskus 2017, viitattu 7.5.2017.)

#### 3.1 Yrityksen toiminnan ja toimintaympäristön esittely

Yrityksen visio kuuluu seuraavasti: ”FIXULUX OY on vuonna 2020 maanlaajuinen kansainvälistymistä aloittava valaistuksen suunnittelun konsulttiyritys, jonka palveluksessa on useita huippuammattilaisia ja joka tunnetaan kekseliäistä ja laadukkaista suunnitelmista ja palveluista” (2016, 4). Yrityksen strategiana on seuraava: ” FIXULUX OY rakentaa toimintansa ketteryteen, palvelutoimintaa tukeviin omiin tuotteisiin ja korkeaan osaamiseen” (2016, 4). Yritys tarjoaa palveluitaan esimerkiksi kunnille, kaupungeille, teollisuuslaitoksille sekä muille tahoille, jotka omistavat, suunnittelevat, rakentavat tai ylläpitävät katu- ja ulkovalaistusverkkoa. Vuonna 2016 yrityksen henkilöstö tuplaantui ja tällä hetkellä henkilöstö koostuu pelkistä pitkän linjan osaajista. (FIXULUX OY 2016, 4.)

Tässä luvussa kilpailu toimialalla on esitetty Porterin mallia mukaillen. Pienemmät ulkovalaistuksen suunnittelu- ja asiantuntijapalveluita tuottavat yritykset ovat usein joko erikoistuneet valaistussuunnitteluun, sähkösuunnitteluun, valotaitteeseen, ympäristö- ja yhdyskuntasuunnitteluun tai rakennussuunnitteluun. Alalla toimii myös kohtuullisen suuria suunnittelu- ja konsultointiyrityksiä, joissa on oma ulkovalaistussuunnitteluun erikoistunut yksikkö. Osalla ulkovalaistussuunnittelua tuottavista yrityksistä on myös omaa urakointitoimintaa. Valaisintoimittajat puolestaan tekevät valaistuslasken-

taa asiakkaille osana tuotteidensa markkinointia. Valaistuslaskenta on vain pieni osa valaistus-suunnittelua, mutta sen merkitys on korostunut ledivalaisimien kehittymisen myötä viimeisen viiden vuoden aikana. Tällä hetkellä Suomessa toimivien valaistussuunnittelijoiden pisimmät työurat ovat yli 10 vuoden mittaisia, joten valaistussuunnitteluala on Suomessa melko uusi. Toki valaistusta on suunniteltu aiemminkin, mutta varsinkin katuvalaistuksen osalta purkauslamppuvalaisimia käyttäen suunnitelmat on tehty niin sanottujen hyväksi havaittujen nyrkkisääntöjen avulla osana sähkösuunnittelua. Tekniikan kehittyessä valaisimiin on tullut ominaisuuksia todella paljon enemmän kuin aiemmin, joten valaistuksen suunnittelussa on siirrytty käyttämään apuna tietokoneohjelmia.

Tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat valaistusalaalla toimivat erikoisasiantuntijat sekä muut suunnittelutoimistot sekä ulkovalaistustuotteiden toimittajat. Laadukkaiden suunnittelu- ja asiantuntijapalveluiden myyminen ei ole mahdollista, jos alan teknologiatuotteet eivät ole tuttuja. Ulkovalaistusala on hyvässä nosteessa, koska tuotteet kehittyvät huimaa vauhtia. Näin ollen tuotetoimittajista riippumattomille asiantuntijoille on tarvetta.

Tärkeisiin verkostoihin kuuluva ja alan toimijoita yhdistävä Suomen Valoteknillinen seuraa kerää yhteen valaistusalan ammattilaiset ympäri Suomen järjestämällä tapahtumia, koulutuksia, kokouksia sekä ekskursioita (Suomen valoteknillinen seura 2017, viitattu 24.4.2017). Ulkovalaistusalan ammattilaisten määrä on Suomessa vielä kohtuullisen pieni, joten melkein kaikki tuntevat toisensa nimeltä. Viimeisen kolmen vuoden aikana alalle on tullut enemmän uusia toimijoita. Uusiin toimijoihin verkottuminen onnistuu alan messuilla ja koulutustapahtumissa. Yliopistot ja ammattikorkeakoulut ovat innokkaita yhteistyöntekijöitä yritysten kanssa. Opiskelijoiden käyttö opinnäytetyöntekijöinä sekä harjoittelijoina on yksi melko yleinen yhteistyömuoto oppilaitosten kanssa, mutta myös tuotekehitysprojektit ja yhteiset tapahtumat ovat hyvä tapa verkottua.

### **3.2 Palveluliiketoiminnan kolme vaihtoehtoa sisältävä kasvusuunnitelma**

Kasvusuunnitelman pohjaksi on otettu Finnveran sivuilta löydetyt vinkit, joiden mukaan kasvusuunnitelmasta tulee löytyä vastaukset ainakin seuraaviin kysymyksiin: "Halutaanko kasvaa? Pystytäänkö kasvamaan? Mikä on kilpailuetumme? Kuka on asiakkaamme?" (Nousiainen 2015, viitattu 7.5.2017). Lähteen mukaan pelkkä kasvuennuste ei tee yrityksestä potentiaalista kasvajaa, vaan yrityksen tarvitsee kehittää myös montaa muutakin asiaa. Tämä väite on todistettu myös aiemmin tässä työssä. Finnveran mielestä hyvälle kasvusuunnitelmalle löytyy myös rahoitus, joko heiltä tai

jostain muualta. Kasvusuunnitelmaan panostaminen kannattaa siis erityisesti, jos rahoitusta lähdetään etsimään yrityksen ulkopuolelta. (Nousiainen 2015, viitattu 7.5.2017.)

Halu kasvattaa toimintaa lähtee yleensä kasvupäätöksestä, koska läheskään aina yritystoiminta ei ole sellaisessa imussa, että toiminta kasvaisi aivan ilman toimenpiteitä. Yrityksen johdolla ja omistajilla on merkittävä rooli päätöksenteossa kasvun suhteen. Kasvupäätöksen jälkeen kasvuun sitoutuneilla omistajilla, johdolla tai kasvuun valitulla tiimillä tulee olla myös rohkeutta tehdä päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka kasvun mahdollistavat. Tässä tapauksessa yrityksen johto on sitoutettu kasvuun vahvasti, koska he omistavat yrityksen. Yritys tahtoo olla kasvuyritys, joten päätös kasvusta on tehty. (Nousiainen 2015, viitattu 7.5.2017; FIXULUX OY 2016, 10.)

Yritys toimii nopeasti kehittyvällä toimialalla ja heillä on tällä hetkellä tarvittava osaaminen kasvua varten. Kehittyvällä toimialalla kasvu on mahdollista ilman, että tarvitsee vallata markkinaosuutta toisilta. Toistaiseksi se on mahdollista markkinalla olevan tilan vuoksi. Kasvu vaatii yleensä lisäresurssien hankkimista, tässä tapauksessa kyseessä on henkilöresurssit. Henkilöresurssien hankkiminen alalla on hieman hankalaa, koska valmiita asiantuntijoita ja suunnittelijoita ei oikein ole saatavilla. Sopivan koulutuksen omaavia henkilöitä on tarjolla, joten yrityksen yksi mahdollisuus on palkata henkilö ja kouluttaa hänet yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Toinen mahdollisuus on hankkia laatuvaatimukset täyttäviä henkilöresursseja alihankintana tai palkata valmis ammattilainen kilpailijalta. Kilpailijalta työntekijän hankkiminen aiheuttaa alussa suurempia palkkakustannuksia, mutta myös uuden henkilön alusta asti perehdyttäminen ja kouluttaminen maksaa. Rekrytointi vaatii aina tapauskohtaista suunnittelua.

Kasvua varten yrityksen tulee tiedostaa oma kilpailuetunsa ja kyetä erottumaan kilpailijoista. Yksikin kilpailuetu voi olla riittävä, jos se pystytään säilyttämään. Mikäli yrityksellä on useampia kilpailuetuja, muutokset toimialalla eivät välttämättä vaikuta yrityksen kilpailutilanteeseen kerralla niin paljon. Kilpailuetua voidaan myös pitää yrityksen timanttina, jota voi ja kannattaa hyödyntää markkinoinnissa asiakkaille. (Nousiainen 2015, viitattu 7.5.2017.) Kilpailuetuja voivat olla esimerkiksi erikoisosaaminen, mukautuvat henkilöresurssit, laadukas palvelu, monipuoliset asiakassuhteet, joustavuus poikkeustilanteissa, luotettavuus, vahvat referenssit, toimitusnopeus tai hinnoittelu.

Yrityksen tulee myös tietää, ketkä ovat heidän asiakkaitaan ja varsinkin kasvuyrityksen tulee tietää tarkasti, ketkä ovat heille tärkeitä ja kannattavia asiakkaita. Omien palveluiden tulee olla asiakkaille suunnattuja tai asiakkaiden tulee olla soveltuvia myynnissä oleville palveluille, koska yrityksen tulot

tulevat pääsääntöisesti asiakkailta. Asiakkaiden tunnistaminen on tärkeää, jotta osataan tehdä tehovaa ja oikein suunnattuja markkinointitoimenpiteitä. (Nousiainen 2015, viitattu 7.5.2017; FI-XULUX OY 2016, 4.) Teoriaosuudessa sivulla 9 Kamenskyn tekstiin viitaten on kehoitettu johtamaan aina näitä kolmea teemaa: teknologia, talous ja ihmiset, niitä aiheita käsitellään myös seuraavissa erikokoisissa kasvuvaihtoehdoissa.

### **3.2.1 Liiketoiminnan kannattava kasvattaminen toimintaa tehostamalla**

Ensimmäisessä kasvuvaihtoehdossa perehdytään tilanteeseen, jossa on visiona liiketoiminnan kasvattaminen kannattavasti olemassa olevilla henkilöresursseilla. Esimerkkitapauksessa lähtötilanteen vuosiliikevaihto on 100 000 euroa ja tavoitteena 15 vuoden aikana kannattavasti kasvattaa vuosiliikevaihto 500 000 euroon. Alla kerrotut keinot sisältyvät seuraaviin alastrategioihin: henkilöstöstrategia, liikevaihto- ja voittostrategia, palvelustrategia sekä markkinointistrategia.

Kannattavan kasvun ollessa tavoitteena mikroyrityksessä, jossa myydään osaamis pohjaista suunnittelu- ja asiantuntijapalvelua, nousee henkilöresurssien tehokkuus suureen rooliin. Henkilöstöä tulisi johtaa niin, että henkilöstö pysyisi vuodesta toiseen motivoituneena ja nauttisi työnsä tekemisestä. Aivan henkilötasolla motivoitumiseen ja työstä nauttimiseen vaikuttavat todella monet tekijät, jotka voi selvittää esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla. Henkilöstö kuitenkin pääsääntöisesti käy töissä ansaitakseen elantonsa, joten palkalla ja palkitsemisjärjestelmällä henkilöstön toimintaa voitaisiin johtaa yrityksen tahtomaan suuntaan. Liikevoitto-osuudesta jakaminen liikevoiton tehneelle henkilöstölle on yksi mahdollisuus ohjata henkilöstöä tavoittelemaan liikevoittoa. Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi hyvä työilmapiiri, työn tekemiseen sopivat tilat ja työvälineet, koulutukset ja urakehitys sekä yrityksen arvot ja johtaminen. Edellä mainitut asiat auttavat myös pysymään terveenä ja työkykyisenä, mikä osaltaan pienentää sairauslomakustannuksia. Asiakasrajapinnassa toimittaessa henkilöstön hyvä käytös, yrityksen arvot ja asiantuntemus luovat asiakkaalle käsityksen koko yrityksestä. Huono työilmapiiri ja negatiivinen suhtautuminen voi pilata hyvänkin liiketoiminnan ja kumppanuussuhteet. Henkilöstö voi omalta osaltaan kehittää toimintaa ja tuoda esiin aloitteita ja innovaatioita, joita jatkokehittämällä voidaan löytää uusia kilpailuetuja.

Tuloja yrityksessä voidaan kasvattaa hyödyntämällä henkilöresursseja tehokkaasti sekä panostamalla prosessitehokkuuden kehittämiseen. Työmenetelmien jatkuva kehitys, sopiva teknologian

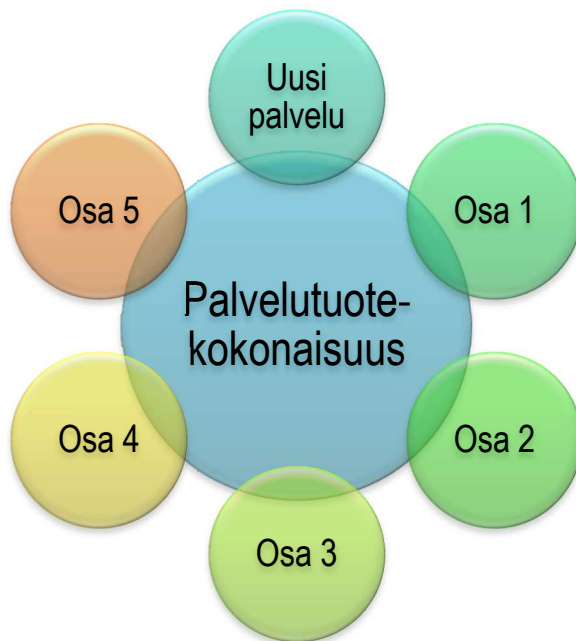
hyödyntäminen työvälaineissä ja ohjelmissa, päätuotteiden toimivat ja tehokkaat prosessit sekä yksinkertaisten ja toistuvien toimenpiteiden automatisoinnilla saavutettava henkilöstön tehokkuus, ovat keinoja tulojen kasvattamiseksi. Tuloja voidaan kasvattaa myös hinnoittelun avulla tavoittelemalla tehdyille työlle mahdollisimman suurta hintaa suhteessa kilpailijoihin, jolloin strategiana on seurata yleistä hintatasoa. Tehokkailla prosesseilla ja pienillä kuluilla voidaan saada hyväkin katetuotto palveluista, joissa on paljon kilpailua. Erikoistöissä kilpailu on yleensä vähäisempää, jolloin hintaakin voidaan pitää korkeampana perustoihin verrattuna. Erikoistöillä tässä yhteydessä tarkoitetaan sellaisia töitä, joissa ollaan kilpailijoita edellä uudessa palvelussa tai erikoistuttu pidemmälle sellaiseen työhön, jota vain vähäiset toimijat osaavat tehdä. Palveluiden hinnoitteluun vaikuttaa myös, missä kohdassa alihankintaverkostoa ollaan. Usein lähellä loppuasiakasta toimivat saavat samasta työstä paremman katetuoton, koska heidän ei tarvitse jakaa sitä kenenkään muun toimijan kanssa. Hyvän hinnoittelun hyöty katoaa nopeasti, jos laskutus jää tekemättä tai jokin osa, esimerkiksi kiinteähintaisen projektin lisätyöt unohdetaan laskuttaa. On hyvä myös huomioida, että maksujen viivästyessä perintätoimiin on ryhdyttävä tai saattaa jäädä osa tehtyjen töiden tuloista saamatta. Tällaisissa tapauksissa työn tekemisestä koostuneet kustannukset ja hankinnat jäävät oman yrityksen maksettavaksi, mitä tulisi välttää huolellisuudella laskutuksen suhteen. Strategiana on siis myydä palveluita vain sellaisille asiakkaille, joilla on varaa maksaa ostamistaan palveluista.

Varsinkin alkuvaiheen toiminnassa mikroyrityksessä kulujen seurannalla pystytään vaikuttamaan liikevaihdon voitto-osuuteen. Pihistely rahankäytössä ei kuitenkaan ole järkevin tapa pienentää kuluja, vaan tulisi keskittyä kokonaistaloudellisesti edullisiin hankintoihin. Esimerkiksi jonkin ostettavan tuotteen, palvelun tai työvälaineen alhaisempi hinta saattaa loppujen lopuksi tulla yritykselle kokonaiskustannuksiltaan kalliimmaksi, jos työntekijä käyttää sen hankkimiseen tai käyttämiseen enemmän työaika. Toiminnan kehittyessä säästömahdollisuudet pienentyvät jatkuvasti. Mikäli yrityksen tulot ovat riittävän suuret ja talous kunnossa, ei välttämättä ole tarvetta aivan jokaista senttiä seurata kuluista, mutta ns. maalaisjärjen käyttö rahavarojen käytössä on järkevää.

Teoriaosuudessa sivulla 15 Storbackan tekstiin viitaten mainittiin, että aidosti asiakaslähtöisellä liiketoimintamallien rakentamisella on mahdollisuus luoda puitteet kestäväälle kasvulle, jota tässä on pyritty toteuttamaan modulaarisilla palvelukokonaisuuksilla. Palveluiden kokoaminen modulaarisiksi palvelukokonaisuuksiksi auttaa asiakasta löytämään selkeistä kokonaisuuksista itselleen juuri ne hänen tarpeeseensa ja varoihinsa sopivat palvelut. Käytännössä tarjolla olevat palvelut kootaan muutaman suuren palvelutuoteotsikon alle, joiden sisältö pilkotaan pienempiin asiakkaille



myytäviin tuotteisiin. Modulaariset palvelukokonaisuudet noudattavat ideatasolla laajentuvia markkinoita ja uusia induktiivisia tuotantomenetelmiä. Halutessaan asiakas voi tilata myös kaikista laajimman kokonaisuuden, joka sisältää kaikki osakokonaisuudet. Palveluiden prosessit ja sisällön pilkkominen tulee suunnitella niin, että modulaarisuus toteutuisi mahdollisimman pienillä prosessimuutoksilla ja prosessitehokkuutta heikentämättä. Kuvassa kolme on esitetty modulaarinen palvelutuotekokonaisuus.



*KUVA 3. Modulaarinen palvelutuotekokonaisuus*

Modulaarisiin palvelutuotekokonaisuuksiin on kohtuullisen vaivatonta liittää uusia tuotteita, joita voi syntyä esimerkiksi uusien asiakastarpeiden johdosta tai asiakkaan yhdistellessä useita eri osakokonaisuuksia yhteen. Uusia palveluinnovaatiomahdollisuuksia suunnittelu- ja asiantuntijapalveluissa syntyy myös suunnitelmissa käytettävien tuotteiden kehittyessä. Teoriaosuudessa sivulla 17 Storbackan tekstiin viitaten kerrottiin ydinliiketoiminnan laajentamisesta lähialueelle, joka osaamis pohjaisessa liiketoiminnassa on luonnollinen laajennuskeino. Toiminnan tehostuessa kasvua voidaan hakea samoilla henkilöresursseilla lisäämällä palvelutarjontaa aiempien palveluiden rinnalle eli perustamalla kasvu olemassa olevaan osaamiseen. Uusia palveluita kehittämällä voi saavuttaa yritykselle kilpailuetua ja kehittyä kilpailijoita paremmaksi omiin prosesseihin sopivalla uudella palvelulla.

Asiakkuuksien johtamisesta oli teoriaosuudessa mainittu jo useasta eri näkökulmasta. Kannattavassa kasvussa asiakkuuksien rooli on tärkeä juuri siksi, että yleensä yrityksen tulot pääasiassa

tulevat asiakkailta. Asiakkuuden arvo ei koostu pelkästään hinnasta, jota asiakas yrityksen palveluista maksaa, vaan asiakkuus voi tuottaa yritykselle arvoa tarjoamalla mielenkiintoisia ja yrityksen toimintaa kehittäviä toimeksiantoja, hyviä ja mielenkiintoisia referenssikohteita markkinointia varten tai pitkäaikaisen taloudellisesti kannattavan kumppanuuden. Asiakaskannan koostuessa pääasiassa rahallisesti kannattavista asiakkuuksista mahtuu mukaan myös yksi tai hieman useampi asiakas, joiden arvo yritykselle koostuu muutoin kuin rahallisesti. Rahallisesti kannattamattomista asiakkaista tulee kuitenkin luopua mahdollisimman nopeasti, jos niiden pito ei tue strategiaa tai niiden pitämisestä aiheutuu enemmän taloudellisia ongelmia kuin lisäarvoa. Pitkäaikaisissa asiakaskumppanuuksissa markkinointikustannukset todennäköisesti pysyvät pienempänä, koska asiakaskohdasta markkinointia voidaan tehdä osana yhteydenpitoa ja asiakaspalvelua. Pitkäaikaisia kannattavia asiakaskumppanuuksia kannattaa pyrkiä sitouttamaan laadukkailla ja joustavilla palveluilla, sekä molemminpuolisella luottamuksella. Pitkäaikaiset asiakassuhteet pienentävät riskejä ja tuottoa on mahdollista kasvattaa suuremmaksi, kun asiakas voi luottaa saavansa sopivia ja laadukkaita palveluita. Tyytyväinen asiakas tekee samalla markkinointia suosittelemalla saamiaan palveluita muille. Nykypäivänä suosituksilla ja asiakaskokemuksilla on suuri merkitys. Ne vaikuttavat suuressa määrin uusien asiakkaiden kynnykseen ottaa yhteyttä itse palvelutoimittajaan tarvitessaan yrityksen palveluita.

Kannattavan kasvun seuraamiseen auttavat sopivat mittarit, joita voivat olla esimerkiksi asiakkuuksien kannattavuus suhteessa yrityksen panostuksiin, palveluiden rahallisen kannattavuuden seuraaminen, asiakastytyväisyyden seuraaminen ja yrityksen tuloslaskelma ja taseen läpi käyminen sopivin väliajoin. Mittareiden perustana tulee olla yrityksen strategiaan tavoitteisiin johdattaminen ja kehityksen seuraaminen. Mittareiden tulokset tulee tuoda julki riittävän yksinkertaisesti, jotta koko henkilöstö kykenee ymmärtämään riittävällä tasolla, edistyykö toiminta toivotusti vai ei. Palautetta yritykselle voi hankkia järjestämällä asiakastytyväisyyskyselyjä, joiden tuloksia tulee analysoida. Mittareiden ja asiakastytyväisyyden perusteella mahdollistuu faktaan perustuva palautteenanto koko henkilöstölle. Palautteen yhteydessä tulisi kerrata strategiaa tavoitteita ja antaa rakentavia kehitysehdotuksia toiminnalle.

### **3.2.2 Liiketoiminnan kannattava kasvattaminen kuusinkertaiseksi**

Toisessa kasvuvaihtoehdossa perehdytään tilanteeseen, jossa on visiona liiketoiminnan kannattava kasvattaminen kuusinkertaiseksi. Esimerkkitapauksessa lähtötilanteen vuosiliikevaihto on

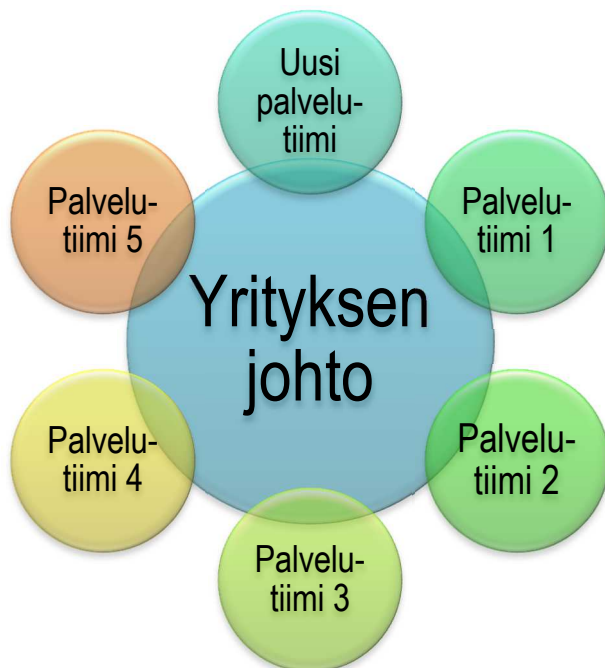
500 000 euroa ja tavoitteena 15 vuoden aikana kannattavasti kasvattaa vuosiliikevaihto 3 miljoonaan euroon. Tässäkään kasvuvaihtoehdossa ei unohdeta liikevaihdon kasvattamisen lisäksi tavoitella yritykselle liikevoittoa. Kasvuvaihtoehdossa esitellyt keinot ovat orgaanisen kasvuun perustuvia, matalan riskin tapoja kehittää liikevaihtoa kannattavasti. Kuusinkertaisessa kasvuvaihtoehdossa korostuu henkilöresurssien lisääminen, koska suurin osa palveluista tuotetaan henkilöresurssien kautta. Ensimmäisessä kasvuvaihtoehdossa esitellyt teemat ja keinot toimivat pohjana toiminnalle myös tässä hieman suuremmassa kasvuvaihtoehdossa. Tässä vaihtoehdossa ne vain hieman laajentuvat ja niitä hyödynnetään hieman eri tavalla suuremman kasvutavoitteen vuoksi.

Suunnittelu- ja asiantuntijapalveluissa toimintaa merkittävästi kasvattaessa tulee tarve hankkia lisää henkilöresursseja, vaikka osa liikevaihdosta edelleen tulisi toiminnan tehostamisesta. Asiaa voidaan katsoa myös siltä kannalta, että kasvatetaan toimintaa hankkimalla lisää henkilöresursseja, jotka tuovat mukanaan lisää töitä ja asiakkaita omista verkostoistaan. Henkilöresursseja hankittaessa yrityksen omaksi henkilöstöksi tai alihankintana on henkilöstö perehdytettävä vähintäänkin yrityksen tavoille ja arvoille. Perehdytysprosessi yleensä mielletään yksisuuntaiseksi tiedonannoksi uudelle työntekijälle yrityksen toimintatavoista. Parhaimmillaan perehdyttäminen voi olla mahdollisuus kaksisuuntaiseen tiedonvaihtoon yrityksen ja uuden työntekijän välillä. Perehdytysprosessin aikana uusi työntekijä voi arvioida yrityksen toimintaa uusin ”ulkopuolisin” silmin ja antaa yrityksen johdolle ja esimiehille uusia ehdotuksia toiminnan kehittämisestä. Samalla voidaan hankkia tietoja uuden työntekijän kokemuksista työkalujen ja ohjelmien suhteen opinnoista tai aiemmista työpaikoista. Uuden työntekijän arvioiden ja kehitysehdotusten perusteella voidaan päivittää ja kehittää olemassa olevien käytäntöjen lisäksi myös palvelutuotteita ja tuotekokonaisuuksia. Kaikki kehitysehdotukset on hyvä dokumentoida perehdytysprosessin aikana, jotta niitä voidaan hyödyntää myöhemmin.

Liiketoiminnan kannattava kuusinkertaistaminen vaatii tietenkin aiempaa kasvuvaihtoehtoa suurempia markkinointipanostuksia. Markkinointipanostuksiin vaikuttaa suurempi henkilöstö, jolle täytyisi olla enemmän töitä kuin aiemmalle pienemmälle henkilöstölle. Työkuorman keräämistä varten tehtävää markkinointia hieman helpottaa, jos uusi työntekijä tuo tullessaan yritykseen asiakkaita aiemmista verkostoistaan. Olennaisia markkinointiin liittyviä asioita ovat yritysilmä, kotisivut, yrityksen yhtenäiset ja ammattimaiset dokumentit sekä yrityksen referenssien esittelyt. Yleisemmän tason markkinointia voi ostaa ulkopuolelta palveluna etsimään mahdollisia uusia asiakkaita ja otta-  
maan ensimmäisiä kontakteja heihin. Asiantuntijapalveluita myydessä on tärkeää, että palveluista

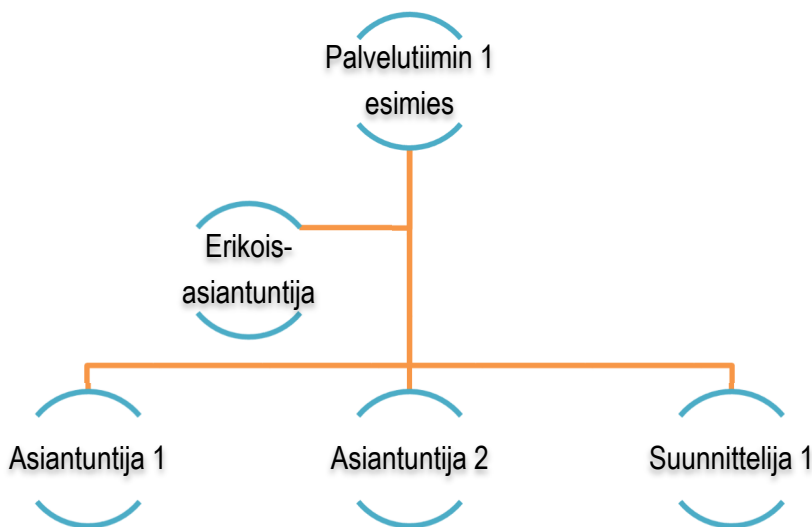
kiinnostunut asiakas pääsisi mahdollisimman pian keskustelemaan hänen tarpeisiinsa sopivan asiantuntijan kanssa kasvotusten ja syventämään tietämystään tarjottavasta palvelusta. Yksi tapa markkinoida yritystä on osallistua alan messuille, seminaareihin sekä muihin tapahtumiin ja esiintyä niissä asiantuntijana erilaisissa puheenvuoroissa. Markkinoinnissa kannattaa hyödyntää online-kanavia, joita voivat olla esimerkiksi sosiaalisen median palvelut, hakukoneisiin liittyvät optimoinnit sekä mainonnat, blogit ja webinaarit, jos niiden avulla tavoitetaan kohdeasiakkaat. Myös offline-kanavat kuten lehdet, mainokset, yrityksen autojen mainosteippaukset, tv- ja radiomainokset ovat käyttökelpoisia, jos niiden avulla saadaan yhteys kohdeasiakkaaseen.

Henkilöstön kasvaessa palveluliiketoiminnan organisaatiotakin tulee kehittää ja muodostaa esimerkiksi tiimejä palvelutuotteiden ympärille. Esimiestyöhön panostaminen korostuu myös aiempaan kasvuvaihtoehtoon verrattuna. Palveluliiketoiminnan organisaation kasvaessa tarvitaan esimiesporras yrityksen johdon alaisuuteen johtamaan operatiivista toimintaa, kun taas yrityksen johto keskittyy enemmän strategiseen johtamistyöhön. Seuraavassa kuvassa on esitetty tässä työssä kehitetty organisaatiokaavioesimerkki. Organisaation rakenteessa on haluttu korostaa yrityksen johtoa strategeina ja liidereinä, lähellä henkilöstöä kuten teoriaosuudessa sivulla 19 Kamenskyn tekstiin viitaten suositeltiin. Yleensä yritysten organisaatiokaaviot koostetaan johdon alaisuuteen hierarkkisenä pyramidina tai käänteisenä pyramidikaaviona.



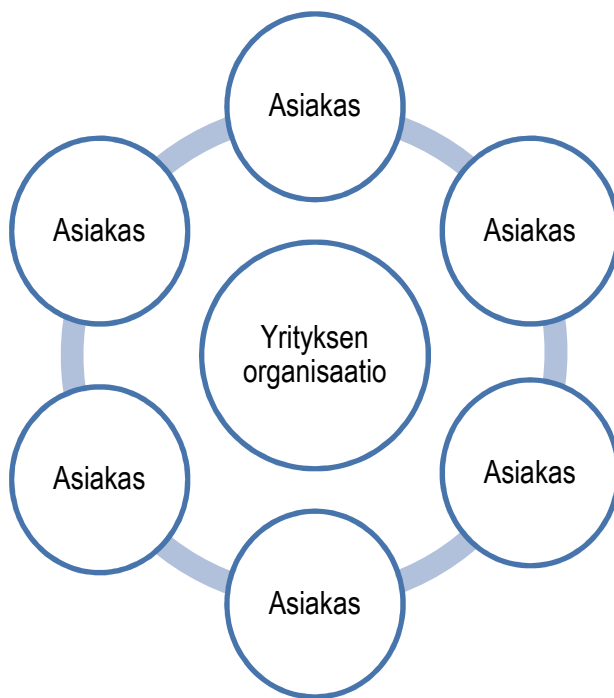
KUVA 4. Palveluliiketoiminnan organisaatiokaaviorakenne

Pyramidimallisessa organisaatiossa ongelmaksi muodostuu yleensä tiedonkulku, jota tässä organisaatiossa on pyritty ratkaisemaan. Kasvuyrityksen tarpeisiin kehitetty organisaatiokaavio on rakennettu niin, että sitä voi kasvattaa lähes rajattomasti lisäämällä ympyrän kehälle uusia palvelutiimejä tai uusia kehiä kertomaan tarvittavista esimiestasoista. Kuvassa 3 esitetty modulaarinen palvelutuotekokonaisuus on esitetty vastaavana rakenteena kuvan 4 organisaatorakenteen kanssa tarkoituksena kuvastaa organisaation rakentumista palveluiden ympärille. Teoriaosuudessa sivulla 17 Kamenskyn tekstiin viitaten mainittiin myös, että yritys hallitsee ympäristöään. Tässä organisaatiossa yrityksen johto puolestaan hallitsee ja johtaa omaa ympäristöään eli yrityksen henkilöstöä. Seuraavassa kuvassa viisi on avattu aiemmassa organisaatiossa esiintyvän palvelutiimin organisaatio, joka muistuttaa jo enemmän totuttua pyramidimallista organisaatiota.



KUVA 5. Palvelutiimin organisaatiokaavio

Tässäkin kasvuvaihtoehdossa asiakkaiden merkitys on suuressa roolissa, koska edelleen suurin osa yrityksen tuloista tulee asiakkailta. Organisaation ollessa pilkottuna osiin erilaisten palvelutuotteiden ympärille on jokaisella palvelutiimillä osittain omat asiakkaansa. Olisi sekä yrityksen että asiakkuuden etu, että sama asiakkuus hankkisi palveluitaan useammasta palvelutuotekokonaisuudesta yrityksen sisältä. Alla esitetyssä kuvassa kuusi on esitetty, kuinka asiakkuudet ovat kehällä yrityksen organisaation ympärillä vaikuttamassa omalta osaltaan yrityksen kasvuun.



*KUVA 6. Asiakkaiden sijoittuminen yrityksen organisaation ympärille*

Organisaation kasvaessa on hyvä miettiä myös maantieteellistä sijoittumista, koska edelleen kanssakäyminen asiakkaiden kanssa onnistuu vaivattomimmin kasvokkain. Toimipisteitä olisi hyvä sijoittaa lähelle kohdeasiakkaita tai niille alueille, missä kilpailijoilla on vähemmän toimintaa. Laajempi organisaatio vaatii yleensä suurempia tiloja ja tilojen tulee tukea osaltaan yrityksen toimintaa soveltumalla niissä tehtäviin töihin.

Tässäkin kasvuvaihtoehdossa tulisi rakentaa yritykselle toimivat seurantamittarit, joiden merkitys hieman suuremmassa organisaatiossa korostuu ensimmäistä kasvuvaihtoehtoa enemmän. Koko yrityksen liikevaihtoa ja liikevoittotavoitteeseen pääsyä voi seurata edelleen tuloslaskelman ja taseen avulla. Palvelutiimeistä voi koostaa omia tulosyksiköitään, jos halutaan seurata toimintaa tiimeittäin. Palvelutiimin esimiehellä olisi hyvä olla käytössään hieman tarkemmat mittarit, joiden avulla hän voisi tehostaa ja kehittää yksikkönsä toimintaa vastaamaan tiimilleen laadittuja tavoitteita.

Lisää liikevaihtoa voidaan saada myös palvelutuotetarjontaa lisäämällä. Uusia palveluita voi löytyä oman henkilöstön tai uuden henkilöstön innovaatioista. Osaamisen laajentamisesta ydinosaamisen lähialueelle on puhuttu jo aiemminkin, mikä tässä tapauksessa henkilöstön osalta tarkoittaisi epä-mukavuusalueelle siirtymistä. Epämukavuusalueelle siirtyminen mahdollistaisi henkilöstölle oman

osaamisensa kehittämisen sekä uutta motivaatiota uusista haasteista. Tulevat muutokset ja uudet tuotteet ovat asiantuntijalla yleensä paremmin tiedossa kuin asiakkaalla, joten on kohtuullisen vai- vatonta luoda asiakkaalle tarve uusiin palveluihin.

Teoriaosuudessa todettiin aiemmin sivulla 14 Storbackan tekstiin viitaten, että organisesti kasva- vassa yrityksessä voidaan tarjota työntekijöille urakehitysmahdollisuus, koska kehittyvässä organi- saatiossa tulee auki esimiesaseman paikkoja jatkuvasti. Yritys voi tukea työntekijöidensä urakehi- tystä järjestämällä motivoituneille työntekijöilleen esimerkiksi sopivaa koulutusta ja ennalta suunni- teltuja urapolkuvaihtoehtoja erilaisiin esimiestehtäviin. Hyvällä urasuunnittelulla mahdollistuisi oman henkilöstön eteneminen esimiesasemiin, eikä tarvitsisi aina ottaa henkilöitä oman henkilös- tön ulkopuolelta.

### **3.2.3 Liiketoiminnan kannattava kasvattaminen satakertaiseksi**

Kolmannessa kasvuvaihtoehdossa visio on liiketoiminnan kannattava kasvattaminen sataker- taiseksi. Esimerkitapauksessa lähtötilanteen vuosiliikevaihto on 100 000 euroa ja tavoitteena 15 vuoden aikana kannattavasti kasvattaa vuosiliikevaihto 10 miljoonaan euroon. Tämä kasvuvaihto- ehto poikkeaa kahdesta aiemmasta kasvuvaihtoehdosta, koska niissä on keskitytty orgaaniseen kasvuun. Tässä kasvuvaihtoehdossa esitellään rakenteellisen kasvun keinoja, joissa on suurem- mat riskit ja nopeampi kehitys kuin orgaanisessa kasvussa. Teoriaosuudessa sivulla 14 Storbackan tekstiin viitaten kerrottiin, että rakenteellisen kasvun keinoja ovat yritysostot sekä yritysfuusiot. Tässä tulevaisuuden kasvuvaihtoehdossa on keskitytty rakenteelliseen kasvuun yritysostoilla.

Yritysostoja suunniteltaessa korostuu oikean ostokohteen löytäminen ja sen tuomien mahdollisuuk- sien arvioiminen sekä voimakas markkinointi ja rahoitus. Tavoitteisiin sopiva kohde voi löytyä myös olemassa olevista verkostoista. Mahdollisuus on myös etsiä oman verkoston ulkopuolelta, riippuen tavoitteista. Sopiva kohde voi olla joko saman kaltainen kilpaileva yritys tai yritys, jonka toimialue on lähellä oman yrityksen toimintaa. Kilpailijan osto vaikuttaa kilpailutilanteen muutoksena ja ydin- liiketoiminnan lähialueen yritys tuo ostossa yritykseen uutta liiketoimintaa. Ostettaessa kilpaileva yritys mahdollistuu suurempien hankkeiden toteuttaminen omalla henkilöstöllä. Jokainen ostovaih- toehto tulisi nähdä mahdollisuutena kehittää omaa toimintaa, ja ne tulisi arvioida tapauskohtaisesti ja huolellisesti.

Kahden yrityksen henkilöstön ja toimintatapojen yhdistäminen oston jälkeen saattaa aiheuttaa ongelmia. Suureen muutokseen liittyy paljon epävarmuutta, jota tulisi välttää riittävällä tiedottamisella. Riippuen ostokohteesta tulee prosessit yhtenäistää tai liittää osaksi organisaatiota omana yksikkönään. Kannattamattomat toiminnot tulee joko poistaa tai muuttaa kannattaviksi. Henkilöstö tulee sopeuttaa uusiin yhtenäisiin toimintatapoihin ja perehdytystä on tehtävä riittävällä tasolla. Myös olemassa oleva henkilöstö tulee perehdyttää yrityskaupan myötä tuleviin uutuuksiin ja uusiin toimintatapoihin. Yrityskaupankin myötä markkinointia täytyy tehdä voimakkaasti, jotta töitä riittää jatkossa suuremmalle organisaatiolle. Muutoksen myötä asiakkaillakin herää kiinnostus muutoksen syyhin ja muutoksen vaikutuksiin heidän suuntaansa. Tuo kiinnostus olisi hyvä hyödyntää markkinointikeinona.

Yrityskauppaa ei voi toteuttaa, jos rahoitus ei ole kunnossa. Pitkä orgaaninen kasvu toimii hyvänä perustana rakenteelliselle kasvulle ja herättää yritystä kohtaan luottamusta rahoittajien keskuudessa. Yrityskaupan rahoitusvaihtoehtoja ovat orgaanisella kasvulla kerätty tulorahoitus tai rahoitus vieraalla pääomalla kuten pankkilainan ottaminen, rahoituslaitoksien eri vaihtoehtojen hyödyntäminen tai saatavilla olevat tuet. Myös näitä rahoitusvaihtoehtoja yhdistelemällä on mahdollisuus saada koottua tarvittava rahoitus yrityskauppaa varten. Rahoituksen suuruudella on vaikutusta yrityskauppaan, koska yrityksen täytyy tehdä kompromisseja yrityskaupan kohteiden osalta, mikäli rahat eivät riitä parhaimpiin vaihtoehtoihin. Yrityksostoa voi tehdä myös maantieteellisen sijoittumisen huomioiden ja yritysoston kohteen voi tällöin helpommin rajata omaksi strategiseksi liiketoiminta-alueeksi, joista teoriaosuudessakin oli puhetta.



## 4 YHTEENVETO

Työn alkuun teoriaosuuteen kerättiin vaikuttavat asiat kirjallisuudesta, ja niiden perusteella käytännön osuudessa luotiin kolme kasvuvaihtoehtoa yrityksen kannattavalle kasvattamiselle. Kasvuvaihtoehtoissa verrattiin, kuinka keinojen hyödyntäminen muuttui riippuen kasvutavoitteiden koosta.

Tutkimuskysymyksiä esitettiin kaksi kappaletta. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin: ”Mihin asioihin kannattava kasvu mikroyrityksessä voi perustua?” Mikroyrityksen kasvun voi tämän tutkimuksen mukaan perustaa orgaaniselle kasvulle eli olemassa olevalle osaamiselle, innovaatioille ja asiakaslähtöiselle liiketoimintamallille. Myös toiminnan sijoittamista oikeaan ympäristöön voidaan pitää perustana kannattavalle kasvulle. Sopivia ympäristöjä voivat olla sijoittuminen kasvavalle markkinalle, sopivalle maantieteelliselle alueelle tai sopivaan kohtaan arvoketjussa.

Toisessa tutkimuskysymyksessä kysyttiin seuraavaa: ”Mitkä ovat yrityksen keinot kannattavan kasvun mahdollistamiseksi?” Keinoja yrityksen kannattavan kasvun mahdollisuudeksi esiteltiin teoriaosuudessa useita. Niitä ovat mm. asiakkuuksien johtaminen, toiminnan ja osaamisen jatkuva kehittäminen, taloudellisen lisäarvon kasvattaminen, kannattavan kilpailuedun ja uusien palveluiden kehittäminen, riittävän korkea, mutta kilpailukykyinen hinnoittelu, ydinliiketoiminnan lähialueelle siirtyminen sekä rakenteellisena kasvuvaihtoehtona yritysostot.

Työn alussa ollut ennakkokäsitys ei juurikaan muuttunut työn aikana. Asiat kuitenkin jäsentyivät isommiksi kokonaisuuksiksi tiedon lisääntyessä strategisesta sekä operatiivisesta johtamisesta. Työn aikana koettiin tärkeäksi käsitellä sekä strategista johtamista että operatiivista johtamista, koska liiketoimintatasolla ne ovat tiiviisti yhteyksissä toisiinsa sekä kannattavaan kasvuun. Työn aikana huomattiin myös, että markkinointia ja taloudellista puolta olisi voinut käsitellä paljon enemmänkin, koska sen merkitys korostuu kannattavaa kasvua tavoiteltaessa. Myös yrityksen ympäristöä tutkittiin tarkemmin, mutta tutkimuksen tuloksia rajattiin pois lopullisesta työstä.

Tutkimuksen lähdeluettelossa ei tuoda esille prosessin aikana huomioituja radiohaastatteluja, lehtiartikkeleita tai sosiaalisen median julkaisuja. Ne ovat kuitenkin vaikuttaneet työn lopulliseen sisältöön, koska niitä peilaten luotettavien lähteiden aineistoon, on kirjoittaja muodostanut oman kokonaiskuvan aiheesta.

Tämä työ tuotti yritykselle tarvittavaa teoretietoa kirjoitettuna tiiviiksi referaatiksi sekä kasvusuunnitelman. Sisällön perusteella yrityksen johto voi muodostaa oman näkemyksensä, tehdä tarvittavia päätöksiä sekä lähteä kehittämään tarkempaa kasvusuunnitelmaa.

Tässä on muutamia esimerkkejä, kuinka yritystoiminta kehittyi työn aikana. Yrityksen laatukäsikirjan valmistumisen lisäksi toinen tilikausi saatiin päätökseen voitollisena. Kevään suurin edistysaskel oli, että yritykselle myönnettiin RALA-pätevyys tammikuussa 2017.

## LOPPUSANAT

Työn ohella suoritettut opinnot ovat aina suuri haaste. Nyt näyttää siltä, ettei haaste kuitenkaan ollut ylitsepääsemättömän suuri. Haluan kiittää kihlattuani, perhettäni ja lähisukua, jotka ovat antaneet minulle omaa aikaa opintoihin sekä tämän työn kirjoittamiseen. Kiitos myös kaikille muille, jotka ovat tukeneet ja kannustaneet minua näissä opinnoissa.

## LÄHTEET

FIXULUX OY. 2016. Liiketoimintasuunnitelma 28.12.2016. PDF-tiedosto.

FIXULUX OY. 2017. Yrityksen tiedot. Viitattu: 10.3.2017, <http://www.fixulux.fi>.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otava.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Liettua: Talentum Media Oy.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970-2010). Viitattu: 17.4.2017, [http://lta.hse.fi/2000/1/lta\\_2000\\_01\\_d7.pdf](http://lta.hse.fi/2000/1/lta_2000_01_d7.pdf).

Kim, W. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. 8. uudistettu painos. Suom. M. Tillman. Liettua: Talentum.

Markkinointisuunnitelma. 2017. Viitattu: 25.2.2017, <http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/markkinointistrategia.htm>.

Nousiainen, H. 2015. Vinkkejä kasvusuunnitelman tekemiseen. Finnvera Oyj. Viitattu: 7.5.2017, <https://www.finnvera.fi>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: Vectia ja WSOY.

Suomen valoteknillinen seura. 2017. Seuran toiminta. Viitattu: 24.4.2017, [www.valosto.com](http://www.valosto.com).

Tilastokeskus. 2017. Mikroyrityksen ja pk-yrityksen määritelmät. Viitattu: 11.5.2017, <http://www.stat.fi/meta/kas/index.html>.