

YRITYKSEN KASVU JA  
MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN

CASE: EW DIVE

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2008  
Tiia Loukonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

LOUKONEN, TIIA:

Yrityksen kasvu ja markkinoinnin kehittäminen  
Case EW Dive

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyö, 54 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2008

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen kasvua ja markkinoinnin kehittämistä. Opinnäytetyön tavoitteena on olla neuvoa antava apuväline kasvavalle yritykselle, tässä tapauksessa case-yritys EW Divelle.

Teoriaosa käsittelee yrityksen kasvua ja markkinoinnin kehittämistä. Teoriaosan alussa tutkitaan kasvuyrityksiä, yrityksen kasvun visiointia ja suunnittelua sekä kasvun ehtoja ja keinoja. Lisäksi tutkitaan kasvun vaikutuksia yrityksen sidosryhmiin, kuten henkilöstöön ja ulkoisiin sidosryhmiin. Teoriaosan jälkimmäinen puolisko käsittelee yrityksen markkinointia yleensä, markkinointia kasvuyrityksessä, palvelujen markkinointia, sekä markkinoinnin kehittämistä.

Empiriaosan tavoitteena on selventää syvähaastattelun avulla sitä, miten EW Dive aikoo kasvaa, mitä asioita sen olemassa olevan toiminnan kannalta on otettava kasvun alkuvaiheessa huomioon sekä mitä yritys kasvulla haluaa ja miten kasvu vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Empiriaosan tavoitteena on myös tehdä teoriaan pohjaten ehdotuksia siitä, miten yritys onnistuu parhaiten kasvutoiminnoissaan.

Empiriaosan syvähaastattelu suoritettiin haastatteleamalla case-yrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelussa käytiin ensin läpi valmiiksi suunniteltuja kysymyksiä, jonka jälkeen käytiin opinnäytetyön teoriaosan mukaisesti läpi eri aiheita ja niiden herättämiä ajatuksia yritykseen liittyen.

Syvähaastattelun perusteella ja teoriaan tukeutuen voidaan sanoa, että yrityksen kasvutoimet ovat olleet hillittyjä ja niissä on edetty rauhallisesti. Yrityksen kasvu on ollut maltillista. Kuitenkin tietynlainen suunnitelmallisuus ja erilaisten riskien kartoitus on jäänyt vähemmälle. Syvähaastattelun perusteella huomatuista yrityksen epäkohdista ja niiden korjaaminen on huomioitu tämän opinnäytetyön empiriaosan lopussa.

Avainsanat: Kasvu, kasvuyritykset, sidosryhmät, markkinoinnin kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies

LOUKONEN, TIIA:

Company growth and developing marketing  
Case - EW Dive

Bachelor's thesis in marketing, 54 pages, 1 appendix

Autumn 2008

## ABSTRACT

---

This thesis deals about company growth and the marketing efforts that the company goes through during the growth. The goal of this thesis is to be a consultative aid for the growing company. This thesis is done by an order of a case company.

The theoretical part focuses on growth and developing the company's marketing. In the beginning of the theoretical part the company growth, growing companies, the visualization and planning of the growth and the conditions and ways to grow are being studied. In addition the effects of the growth on company's different reference groups, such as the personnel and external groups, are being studied. The latter part of the theory goes through company marketing, marketing in a growing company, marketing of services and the development of marketing.

By using an in-depth interview, the goal of the empirical part is to solve how EW Dive is going to grow, what kind of existing matters have to be taken in consideration in the beginning of the growth and what does the company want by this growth and how it effects on the company's future. In addition consultative instructions are being given.

The in-depth interview of the empirical part was executed by interviewing the manager of the case company. At first, questions that were planned in advance were asked, and then subjects of the theoretical part and thoughts about them were talked about.

On grounds of the in-depth interview and the theoretical part, it can be said that the case company's growth measures have been quite restrained and the company has advanced in them with care. However, certain planning and the attention of different risks have not been taken into consideration as much as needed. The maladies of the company, revealed by the in-depth interview, and the ways to correct them have been given notice to in the end of the empirical part.

Keywords: Growth, growing companies, reference groups, developing marketing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
	1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	1
	1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen laatu	3
	1.3 Opinnäytetyön rakenne	5
2	YRITYKSEN KASVU	6
	2.1 Kasvu	6
	2.2 Kasvuyritykset	10
	2.3 Kasvun visio ja suunnittelu	12
	2.4 Kasvun ehdot ja keinot	14
	2.5 Kasvun vaikutukset sidosryhmiin	15
	2.5.1 Henkilöstö	15
	2.5.2 Ulkoiset sidosryhmät ja verkostoituminen	17
3	MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN	19
	3.1 Yrityksen markkinointi yleisesti	19
	3.2 Markkinointi kasvuyrityksessä	21
	3.3 Palvelujen markkinointi	23
4	CASE: EW DIVE	28
	4.1 Yrityksen historia ja nykytila	28
	4.2 Syvähaastattelun tulokset	30
	4.2.1 Kasvu	30
	4.2.2 Sidosryhmät	35
	4.2.3 Markkinointi	36
	4.2.4 Yrityksen tulevaisuus	38
	4.3 Haastattelun johtopäätökset ja ehdotuksia yrityksen kasvutilanteeseen	39
5	YHTEENVETO	43
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	50

## 1 JOHDANTO

Kehitys on oleellinen osa koko yhteiskunnan pysyvyyttä. Kehitys ja kasvu ovat resursseja kaikkeen, mitä me haluamme ja tarvitsemme: terveydenhoitoon, kouluihin ja moniin muihin asioihin, jotka takaavat meille merkityksensä ja pitkän elämän. Yrityksen kasvua pidetään usein luonnollisena ja välttämättömänä liiketoiminnan tavoitteena riippumatta siitä, puhutaanko suurista yrityksistä vai pk-yrityksistä. Kasvu ei ole yksiulotteinen ilmiö, jolloin kasvu tapahtuisi ja näyttäytyisi vain esimerkiksi liikevaihdon tai henkilömäärän kasvuna, vaan kasvu voi ilmentyä yrityksessä hyvin monella eri tavalla. (Heinonen 2005, 13-14.)

Tutkimusten mukaan kasvuyrityksillä on suurempi todennäköisyys menestymiseen ja eloonjäämiseen kuin sellaisilla yrityksillä, joiden kasvu on hidasta tai jotka eivät kasva ollenkaan. Kasvuyritykset luovat uusia työpaikkoja ja sillä on merkitystä koko kansantalouteen. (Kallio 2002, 85.)

Mikäli yritys haluaa menestyä nykymarkkinoilla, on sen keskityttävä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Kaikenlainen markkinoiden, kilpailijoiden ja kehityksen seuraaminen, omien vahvuuksien ja heikkouksien arviointi sekä markkinarakojen hyväksikäyttö on varsinkin pienelle yritykselle elintärkeää. Kun yrityksessä hallitaan markkinoinnilliset asiat, on helpompi toimia, kilpailla ja kasvaa markkinoilla. (Kalika & Mäßen 2005, 6.) Yrityksen kasvua voidaan siis luoda markkinointia kehittämällä.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi yrityksen kasvua markkinointia kehittämällä. Lisäksi huomioidaan kasvun vaikutukset yrityksen eri sidosryhmiin. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda teoreettinen ja neuvoa-antava työkalu kasvavan yrityksen avuksi.

Pääongelmana tässä opinnäytetyössä pohditaan sitä, miten yritystä kasvatetaan markkinointia kehittämällä. Lisäksi alaongelmana pohditaan miten kehittää kasvavan palveluyrityksen markkinointia.

Liiketoimintaa harjoitetaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Yksityisen sektorin yritykset ovat yksityisomistuksessa ja ne tavoittelevat voittoa. Julkinen sektori on voittoa tavoittelematon. Siihen kuuluvat muun muassa valtion ja kuntien toiminta. Noin 98 prosenttia suomalaisista yrityksistä on omistajatyypiltään yksityisiä kotimaisia yrityksiä (Hyrsky 2007). Yksityisten palveluiden osuus Suomen bruttokansantuotteesta vuonna 2007 oli 46,9 prosenttia (Tilastokeskus 2008a). Osittain näistä syistä tässä opinnäytetyössä läpi käytyt asiat on ajateltu yksityisen sektorin näkökulmasta, eikä siten ole rinnastettavissa julkisen sektorin toimintaan.

Yksityisellä sektorilla toimii pieniä, keskisuuria sekä suuria yrityksiä. Pk-yrityksen määritelmän mukaan pienessä tai keskisuuressa yrityksessä on alle 250 työntekijää ja sen vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Pienessä yrityksessä on alle 50 työntekijää ja sen vuosiliikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa. Lisäksi on määritelmä mikroyrityksestä, jossa on alle 10 työntekijää ja sen vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa. (Laukkanen 2007, 19). Tässä opinnäytetyössä käydään asioita läpi pien- tai mikroyrityksen näkökulmasta. Perusteluna tähän valittuun näkökulmaan voidaan esittää, että mm. Tilastokeskuksen Yritys- ja toimipaikkarekisterin mukaan maamme kaikista yrityksistä oli vuonna 2006 pieniä (alle 50 työntekijän) ja keskisuuria (50-249 työntekijän) yrityksiä 99,8 prosenttia. Pk-yritykset työllistivät kaikkien yritysten henkilöstöstä 61,9 prosenttia ja muodostivat liikevaihdosta 48,9 prosenttia. (Tilastokeskus 2008b.) Yritysten liikevaihto oli 347,6 miljardia euroa vuonna 2006. Kasvua oli yhdeksän prosenttia edellisvuodesta. Pienissä yrityksissä kokonaisliikevaihto kasvoi noin kaksi ja puoli miljardia euroa. (Tilastokeskus 2007.)

Yritykset tarjoavat aineellisia ja aineettomia hyödykkeitä. Aineellisiin hyödykkeisiin luetaan sekä tuotteet että aineet ja tarvikkeet. Palvelut ovat aineettomia hyödykkeitä. (Tilastokeskus 2006.) Palvelualojen liikevaihto oli joulukuun 2007 ja helmikuun 2008 välisenä aikana 10,6 prosenttia suurempi kuin vastaavana ajanjak-

sona vuotta aiemmin (Tilastokeskus 2008c). Näihin lukuihin tukeutuen tässä opinnäytetyössä keskitytään palveluyrityksen toimintaan ja kasvuun.

Tämän opinnäytetyön teoriaosa keskittyy palvelualan yrityksen toimintoihin, jolloin aineellisia hyödykkeitä tarjoavat toimialat voidaan rajata pois. Opinnäytetyössä käsitellään alaa, joka voidaan ajatella kuuluvaksi toimialaan ”Koulutus (85) – muu koulutus (855) - urheilu- ja liikuntakoulutus. (85510) (Tilastokeskus 2008d). Case-yritys EW Dive:n liiketoimintana on sukelluskoulutus, mutta oikeastaan tässä koulutuksessa teoria painottuu 30 % sukelluksen ja 70 % asenteiden, ympäristötietouden, ensiavun, ym. yleishyödyllisen opettamiseen. Kuitenkaan teoriaosassa ei painoteta koulutuspalveluita, vaan lähinnä keskitytään kasvavan, palvelualan mikroyrityksen toimintoihin, joten tätä opinnäytetyötä voidaan hyödyntää muissakin, kuin koulutusta tarjoavissa palvelualan yrityksissä.

Muun muassa Laukkasen (2007, 31) sekä Malisen ja Toivosen (2005, 135.) mukaan yrityksen kasvu voi tapahtua monella eri tavalla. Yritys voi kasvaa uuden innovaation voimin, ostamalla toisen yrityksen tai vaikkapa ketjuuntumalla. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin yrityksen kasvuun markkinointia kehittämällä.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen laatu

Tutkimuksella pitää olla aina jokin tehtävä tai tarkoitus. Tutkimus voi olla tyyliään kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava, ja tämä tyyli ohjaa tutkimusstrategian valinnassa, eli siinä onko tutkimus kvalitatiivinen (laadullinen) vai kvantitatiivinen (määrällinen). (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131 ja 134.)

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen ja koostuu teoriasta ja empiriasta. Teoriaosuudessa käydään läpi yrityksen kasvua, kasvavan yrityksen markkinoinnin kehittämistä sekä henkilöstön ja muiden sidosryhmien huomioimista kasvun aikana. Empiriaosuus tehdään niin sanottuna case-menetelmänä. Empiriaosuudessa peilataan teoriaosuudessa käytyjä teemoja case-yrityksen omaan toimintaan sekä tehdään

case-yritykselle ehdotuksia siitä, miten he voivat kehittää tehokkaasti toimintaansa. Tähän case-menetelmään päädyttiin osittain juuri sen vuoksi, että se antaa tilaa laajemmin tutkailla case-yrityksen toimintaa ja tilannetta.

Tutkimuksen lähdemateriaalina on käytetty kirjallisuutta, internetiä sekä case-yrityksen toimitusjohtajan syvähaastattelua. Empiriaosan menetelmäksi valittiin haastattelu osittain siitä syystä, että haastattelussa voidaan säädellä itse aineiston keruuta joustavasti aiheeseen liittyen. Lisäksi käytyjen aiheiden järjestystä on helppo säädellä ja vastausten tulkitsemiseen jää enemmän tilaa. (Hirsjärvi, ym. 2007, 199-200.) Osittain työn empiriaosuuden johtopäätöksissä on käytetty myös osallistuvaa havainnointia, sillä olen ollut osallisena yrityksen toiminnassa sen entisen ja tämän hetkisen toiminnan aikana. Tutkimusongelmat on pyritty rajaamaan tiiviiksi kokonaisuudeksi, kuitenkin niin, että lopputulos olisi case-yrityksen kannalta monipuolinen. Muutenkin työn punaisena lankana on pyritty pitämään case-yrityksen tilannetta.

Opinnäytetyön aihe valikoitui osittain siitä syystä, että case-yrityksessä oli tarvetta jonkinlaiselle kartoitukselle siitä, miten heidän tulisi toimia uudessa tilanteessa nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessakin. Case-yrityksessä työskennelleenä halusin keskittyä opinnäytetyössä heidän kasvutilanteeseen ja ongelmiin kasvussa.

Se, että olen tehnyt yhteistyötä jo aikaisemmin case-yrityksen kanssa, saattaa vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin, eli tutkimuksen tulosten toistettavuuteen. Suhautumiseni case-yritykseen on puolueellinen ja historiani yrityksen kanssa ohjaa näkemyksiäni yrityksestä ja sen toiminnasta. Tutkimuksen validiteetti (pätevyys) tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytettävät mittarit tai tutkimusmenetelmä on juuri oikeanlainen itse tutkimuksen kannalta. Tämän tutkimuksen osalta arvioisin validiteetin olevan melko hyvä. Syvähaastattelun avulla case-yrityksen toiminnasta voidaan saada paljon tietoa, jonka avulla yrityksen toimintaa voidaan ymmärtää paremmin, ja kun yrityksen toimintaa ymmärretään hyvin, voidaan tehdä yrityksen toivomia toimintaehdotuksia niin, että niistä on yrityksessä oikeasti hyötyä.

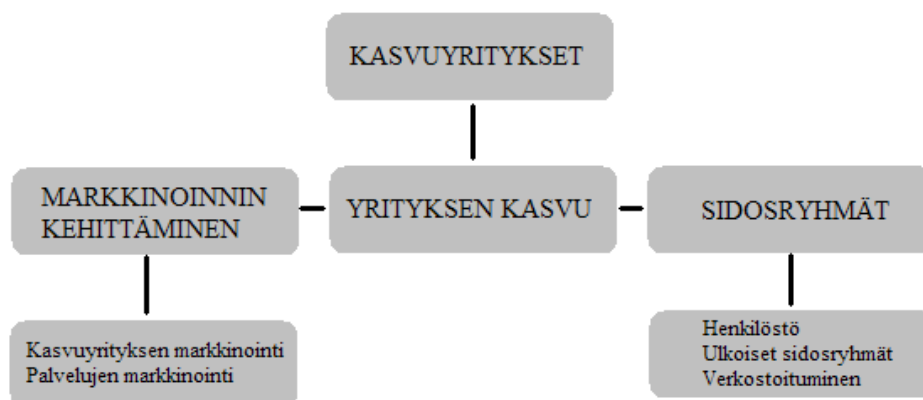


### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö jakautuu viiteen lukuun. Ensimmäisenä on työn johdanto. Kaksi seuraavaa lukua käsittävät työn teoriaosan, ja niissä käsitellään yrityksen kasvua ja markkinoinnin kehittämistä. Neljäs luku käsittelee työn empiria-osuuden, eli case-yrityksen toiminnan kasvutilanteessa ja ehdotukset yritykselle. Viides luku käy läpi opinnäytetyön tutkimusongelmat ja sen, saatiinko case-yrityksen kohdalla vastaukset näihin ongelmiin. Toisin sanoen viides luku käsittelee työn johtopäätökset.

#### *Teoreettinen viitekehys*

Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on tuoda esille yrityksen kasvuun liittyviä perusasioita sekä kartoittaa kasvuyritysten määritelmää, niiden eroja muista yrityksistä sekä tutkia kasvuyritysten tyypillisiä piirteitä. Lisäksi tutkitaan kasvun vaikutusta yrityksen sidosryhmiin, joita tässä tapauksessa ovat henkilöstö ja ulkoiset sidosryhmät sekä tuodaan esiin verkostoitumisen merkitystä yritykselle. Yrityksen kasvua tutkitaan tarkemmin markkinoinnin kannalta. Toisin sanoen tutkitaan yrityksen kasvua markkinointia kehittämällä. Markkinointia koskevassa teoriassa keskitytään kasvuyrityksen ja palveluyrityksen markkinointiin. Teoreettista viitekehystä hyväksikäyttäen ja case-yritystä tutkien on pyritty tekemään ehdotelma siitä, miten case-yritys voisi toimia tehokkaammin omassa kasvutilanteessaan.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

## 2 YRITYKSEN KASVU

Tämä kappale käsittelee yrityksen kasvua ja toimenpiteitä kasvun aikana. Ensin käydään yleisesti läpi kasvuyrityksiä, visiota, kasvuun johtavan kehityksen suunnittelua ja organisointia sekä kasvutekijöitä ja muutoksia yrityksessä kasvun aikana. Sitten käydään läpi kasvu- ja kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia yrityksen henki­ löstään ja muihin sidosryhmiin.

### 2.1 Kasvu

Yritysten kasvu ja kasvutoimenpiteet ovat aina kiinnostaneet ja puhuttaneet tutki­ joita, yhteiskunnallisia päätöksentekijöitä sekä vaikuttajia. Kasvuyrittäjäyys on yh­ distetty suurempiin kansantaloudellisiin asioihin, kuten työllisyyteen, talouden kas­ vuun ja kehittymiseen, yritysten ja koko kansakunnan kilpailukykyyn sekä myös innovaatioiden syntyyn, eli oikeastaan kaikkeen sellaiseen, mikä mahdollistaa ”dy­ naamisen talouden ja kansalaisten hyvinvoinnin”. (Heinonen 2005, 3.)

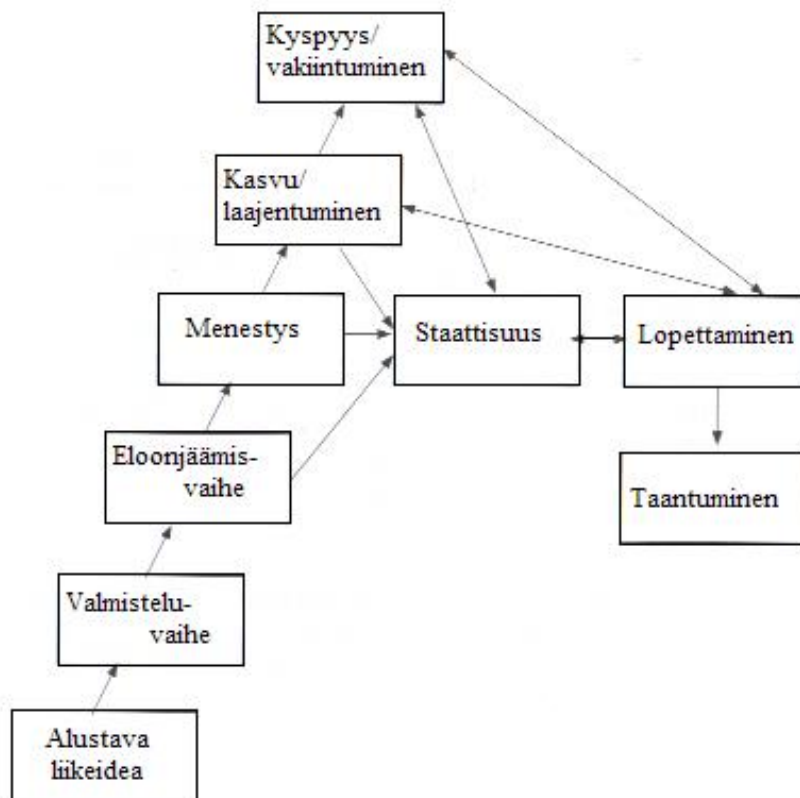
Kun halutaan ymmärtää yritysten syntyä ja kasvua, olisi hyvä lähteä siitä, että yrit­ täminen on liiketoimintaa, jonka yrittäjä tai tiimi käynnistää ja jota se johtaa. Itse yritys on liiketoiminnan ulkoinen kuori, se joka näkyy ulospäin ja on juridisesti toi­ miva, jolla on jokin toiminnan mahdollistava oikeudellinen muoto, joka markkinata­ loudessa mahdollistaa sopimisen ja vaihdannan. Liiketoiminnan ja yrityksen perus­ ehtoja voidaan kuvata seuraavalla mallilla, jonka mukaan tarvitaan viiden tekijän kohtaaminen ja toteutuminen: 1) tuote, joka on liiketoiminnan kohde ja näkyvin puoli. Tuote voidaan valmistaa raaka-aineista tai puolivalmisteista tai se voi olla koottava tavara tai kuluttajille ja toisille yrityksille tarjottava palvelu, usein näiden yhdistelmä. 2) Yrittäjä tai yrittäjätimi käynnistää yrityksen, ja on usein tuotteen takana, antaa työpanoksen sekä toteuttaa ja johtaa liiketoimintaa käyttäen tietämys­ tään ja muita resurssejaan. 3) Asiakkaat ovat niitä jotka tuotetta tarvitsevat ja ovat halukkaita siitä maksamaan. Heitä voi olla yksi tai useampia, ja he voivat olla yksi­ tyisiä henkilöitä tai yrityksiä. Asiakassuhteet voivat olla pitkäkestoisia, mutta myös kertaluonteisia. Asiakkaiden yhteydessä puhutaan myös tarpeista, kysynnästä ja

markkinoinnista. 4) Resurssit, eli yrityksen voimavarat, ovat yrityksen sisällä tai ulkopuolella. Yrityksen ulkopuolella ovat rahoittajat, alihankkijat ja muut, joilta hankitaan liiketoiminnassa tarvittava materiaali ja resurssit. Verkottuneissa toimintatavoissa ulkopuoliset toimijat ovat iso ja tärkeä osa tuotantoprosessia. 5) Toimintaympäristö. Yrityksen ydin sijaitsee jossakin tietyssä tilassa ja toimii ympäristön edellytyksin ja pelisäännöin. Yrittäjillä ja henkilöstöllä on sosiaalinen ja taloudellinen ympäristönsä, joihin kiinnitytään ja jotka vaikuttavat valintoihin. Yritykselle tärkeä on sen toimialaympäristö. Kaikkien viiden ehdon toteutuminen on välttämättöntä. Kuitenkin yritysten syntyä ja kasvua ajatellen keskeisimpiä tekijöitä ovat yleensä yrittäjät, tuotteet ja asiakkaat. (Laukkanen 2007, 28.)

Muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana yritykset ovat joutuneet olemaan entistä tarkempia ja reagoimaan nopeasti jatkuvien muutosten ja yllätyksellisyyden takia. Nämä erilaiset muutoksia aiheuttavat tilanteet voivat vaikuttaa syvästi koko yrityksen toimintaan. Nopeasta reagoitakyvystä ja joustavuudesta on tullut niille elinehto. Erilaisten ympäristön muutosten takia joudutaan usein uusien haasteiden eteen johtajuudessa, erilaisissa toimintamalleissa ja yritysrakenteissa. (Viitala 2004, 42.) Vanhat toimintamallit eivät enää riitä. Myöskään ei riitä se, että on toimialallaan esimerkiksi pelkästään kilpailutilanteen johtaja tai tavoittelee markkinaosuuksia ja tiettyjä kilpailuasemia. Uusien kilpailukeinojen löytäminen, ja ennen kaikkea vanhojen keinojen hiominen nykypäivään sopiviksi saattavat jo taata kilpailuedun säilymisen. (Viitala & Jylhä 2001, 216.)

Aikaisemmin yritykset saattoivat usein toimia siten, että tavoitteena oli jatkuva kasvu. Nykyään kuitenkin riittää yrityksen koon pitäminen sen suuruisena, että toiminta on tuottavaa, jolloin yrittäjä pystyy itse hallitsemaan yrityksen toiminnot ja saa siitä vielä itselleen elannon. Kuitenkin se, miksi halutaan kasvaa, vaihtelee hyvin paljon yrityksittäin. Useimmiten kasvuhaluun syynä on jonkun tietyn markkinaosuuden kasvattamishalut, muutokset kilpailukykyyn säilyttämiseksi sekä vahvemman markkina-aseman tavoittelu. Yleistä on, että kasvava yritys haluaa hankkia uusia asiakasryhmiä, markkina-alueita tai vaikkapa täysin uusia markkinoita. (Jylhä, Paasio & Strömmer 1997, 173.) Yrityksen elinkaarta tarkasteltaessa kasvu nähdään yhtenä vaiheena yrityksen perustamisen ja vakiintumisen välissä. Eli kasvu

on yksi yrityksen elinkaaren vaiheista (kts. kuvio 1) (Malinen & Toivonen 2005, 135.)



Kuvio 2. Yrityksen elinkaari (Kallio 2002, 77).

Päätös yritystoiminnan kasvattamisesta olisi hyvä tehdä siinä vaiheessa, kun yrityksen toiminta on vahvaa ja talous on vankalla pohjalla. Tuleva muutos koskee koko yritystä, joten kaikkien tulee tukea kasvuhaluja. Tämä tarkoittaa myös vahvan yrityskulttuurin vaalimista. Jotta yrityksen kasvutoimenpiteet saadaan vietyä tehokkaasti läpi, on koko henkilöstön, johtotasoa myöten, sitouduttava ja joskus jopa uhrauduttava päästäkseen haluttuun lopputulokseen. Kasvuprosessin aluksi tulisikin asettaa realistiset, mutta tarpeeksi korkeat tavoitteet, etsiä keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi sekä poistaa kaikki ne tekijät, jotka haittaavat ja hidastavat prosessia (Viitala, ym. 2001, 198.)

Toimintaa ei ikinä kannata lähteä kehittämään sellaisille markkina-alueille, jotka eivät liity yrityksen sen hetkisiin menestystekijöihin, eivätkä tue liiketoimintaa mil-

lään tavalla. Voidaankin ajatella, ettei kukaan lähtisi kehittämään yritystoimintaa täysin nykyisestä poikkeavaan, jopa epävarmaan suuntaan, mutta hyvinkin usein yritys saattaa nähdä tällaisen ratkaisun auttavan pitkällä tähtäimellä markkina-aseman vahvistamisessa. Yrityksen tulisi tehdä aina yksilölliset ratkaisut kasvupyrkimyksissään, eikä ottaa liikaa mallia suosituista organisaation kehittämis- ja johtamismalleista, jotka saattavat olla vain tietyille alalle sopivia. (Honkanen 2006, 133-134.)

Kun halutaan vahvistaa yrityksen kilpailukykyä, yrityksen oman toiminnan kasvattaminen ei ole ainoa vaihtoehto. Ennen yrityksen muutosprosessia tulisi pohtia kaikki mahdolliset vaihtoehdot, jolla kilpailukykyä voitaisiin vahvistaa. Menestystä ei tarvitse aina hakea yksin. Yritys voi harkita tekevänsä yhteistyötä jonkun toisen samanlaisen, tai johonkin tiettyyn alaan liittyvään asiaan erikoistuneen yrityksen tai yhteisön kanssa. Kasvu itsessään voi tapahtua myös fuusioitumisen, yritysostojen tai ketjuuntumisen avulla. (Jylhä, ym. 1997, 173.) Muutostarve on kehityksen alkuvaiheen tärkein yksittäinen tekijä. Kehitysprojektien onnistuminen riippuu pitkälti kehitettävän organisaation tahdosta muuttua, kehittyä ja kasvaa. Tahto muuttua syntyy harvoin ilman selkeää tarvetta – tarvetta muuttaa sekä omia että koko organisaation toimintatapoja. Pelkkä muutostarpeen olemassaolo ei kuitenkaan riitä. Muutostarve pitää osata myös tunnistaa ja sisäistää. Kaikkien niiden, joita yrityksen kehittymisen mukanaan tuomat uudet toimintatavat koskevat, tulisi saada ymmärtämään muutostarve sekä muutoksen mukanaan tuomat edut ja mahdollisuudet, mutta myös mahdolliset ongelmat ja esteet. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 33.)

Muutostarve syntyy, kun yrityksen nykytilaan ollaan syystä tai toisesta tyytymättömiä, eli sen nykytilanteen johdosta ei olla menossa haluttuun suuntaan. Tärkeää olisi siis ymmärtää se, millainen organisaation halutaan olevan: millaiseen markkina-asemaan pyritään, millaista yrityskulttuuria arvostetaan tai millaista taloudellista tulosta tavoitellaan. Perimmäisenä kysymyksenä tulisi aina olla yrityksen taloudellinen tasapaino, vaikkakin itse kasvun tärkeimpänä haluttuna syynä ei olisikaan raha. Miten varmistetaan, että yritykseen virtaa tarpeeksi rahaa, niin että sitä ei itse kuluteta liikaa eikä sitä varastoida liian kauan vaihto-omaisuutena? Mikäli muutostarpeen perustelussa ei tarpeeksi keskitytä rahaan, organisaation olemassaolon tär-

keimpään edellytykseen, ajaututaan helposti kehitysprojekteihin, jotka eivät ratkaise yrityksen taloudellisia ongelmia. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 33.)

Kasvu vaikuttaa yrityksen arvoon. Se kertoo yrityksen tulevaisuuden potentiaalista ja mahdollisuuksista laajentaa toimintaansa. Mutta kasvulla on myös toinen puoli: kasvu vaatii rahoitusta ja saattaa vaarantaa yrityksen toiminnan, jos se tapahtuu hallitsemattomasti. Vastapainona yrityksen rahoituksen hallinnassa toimii yrityksen kannattavuus, joka tuo tulorahoitusta kasvun vaatimalla tavalla. Siksi kasvu tulee kin koko ajan pitää oikeassa suhteessa yrityksen kannattavuuteen. Jos kasvu tapahtuu liian nopeasti, joudutaan se rahoittamaan suurimmalta osin muulla kuin tulorahoituksella, eli usein vieraalla pääomalla. (Laitinen 2007, 341.) Yrityksen tavoitteellinen kehitystyö edellyttää paitsi suunnitelmallista projektimaista toimintaa, myös sitä että luodaan juuri oikeanlaiset olosuhteet, jotta kehitysprojektilla olisi terve perusta, jolta ponnistaa. Lanningin (1996) mukaan onnistuneen liiketoiminnan kehitysprojektin pohjan muodostaa kolme henkilöstön toimintaan liittyvää tekijää: *tahto* kehittää, *kyky* kehittää ja *mahdollisuus* kehittää. Kaikki kolme ovat kehitysprojektin onnistumisen kannalta välttämättömiä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 26.)

## 2.2 Kasvuyritykset

Kasvuyrityksillä on tietynlaisia tunnistettavia yhteispiirteitä. Yrityksen tulee tunnistaa liiketoimintamahdollisuus, eli tarjotaan tuotetta tai palvelua markkinoille, joilla riittää kysyntää. Tämä kysyntä mahdollistaa kasvun. Yrityksellä tai yrittäjällä tulee olla selkeä kasvutavoite. On osattava olla innovatiivinen ja tuoda uusia tuotteita, palveluita tai teknologioita markkinoille, tai jopa kokonaan uusia tapoja toimia. Yritysjohdolla tulee olla halu ottaa riskejä. Yrityksen rahoituksen ja rahoitusmahdollisuuksien tulee olla kunnossa. Yrityksen tulee pystyä kasvattamaan markkina-arvoaan. Markkina-arvon kasvattaminen tuo lisäarvoa myös yrityksen ulkoisille sidosryhmille ja loppujen lopuksi myös yhteiskunnalle. (Virtanen 1999, 123.)

”Millaisia ovat kasvuhakuiset ja kasvaneet yritykset?” kysyy Laukkanen kirjassaan *Kasvuyritys* (2007). Kasvuhaluisia ja jo kasvutoimiin ryhtyviä yrityksiä on tietysti kaikkialla siellä, missä ylipäätään on yrityksiä. On kuitenkin myös olemassa selkeitä kasvukeskittymiä, joissa näitä kasvuyrityksiä on enemmän. Teollisuudessa, yrityspalveluissa ja kaupassa on keskitasoa enemmän kasvupyrkimyksiä. Hyrsky (2006) määrittelee kasvuhakuisuuden erikokoisten yritysten kohdalla seuraavasti: mikroyrityksissä kasvuhakuisuuden yleisyys oli vain 5 %, pienissä 13 % ja keskisuurissa peräti 25 % (Laukkanen 2007, 25.)

Yrityksen kasvuhakuisuus liittyy usein yrittäjän omiin piirteisiin, kuten ikään. Nuoremmat yrittäjät ovat uskaliaampia kokeilemaan uutta ja ottamaan riskejä, kun taas vanhemmat yrittäjät haluavat välttää riskejä ja pitäytyä siinä tilanteessa, jossa on turvallisinta olla. Tietysti kokemukset myös muokkaavat kasvuhakuisuutta: hyvät kokemukset ajavat rohkeampiin toimiin, kun taas huonot kokemukset rajoittavat kasvuinnostusta. (Laukkanen 2007, 25; ks. myös Kallio 2002, 67.)

Kaikki yritykset aloittavat toimintansa jostain tietyistä pisteistä ja jollain tietyllä tavalla. Niin myös kasvuyritykset. Ne eivät välttämättä poikkea muista yrityksistä perustamishetkellä tai edes siinä vaiheessa, kun lähtevät kasvattamaan toimintaansa. Kasvuyritykset eroavat pääpiirteiltään muista yrityksistä kahdella tavalla: liiketoiminnan luonteeltaan ja yrityksen johdoltaan. Perusehtona kasvulle voidaan pitää sitä, että liiketoimintaa voidaan laajentaa, mutta myös sitä, että yrittäjillä on halu vaurastua, kasvattaa yritystä sekä kyky oppia ja kehittää tuotetta tai palvelua, myydä, johtaa. Tietenkin toimintaan vaikuttavat muutkin tekijät, kuten resurssit ja toimintaympäristö. Mutta nämä tekijät eivät muodostu esteeksi kasvulle, kun ne osataan ottaa huomioon kaikessa toiminnassa ja niiden negatiiviset vaikutukset osataan ennakoita. Yrityksen sen hetkinen tilanne vaikuttaa tietenkin kasvuun ja sen edellytyksiin. Tästäkin syystä kaikki kasvuyritykset ovat erilaisia ja päätyvät aina erilaisien tilanteiden kautta tavoitteisiin, vaikka yhteisenä tekijänä kaikilla onkin kasvu. Myös yrityksen koolla on väliä: mikroyrityksen, pk-yrityksen ja yli 250 henkeä työllistävän yrityksen kasvun ehdot ja haasteet ovat ymmärrettävästi erilaiset. (Laukkanen 2007, 31.)

### 2.3 Kasvun visio ja suunnittelu

”Visio on kuva organisaation tulevaisuuden tilasta.” (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 84.) Visio näyttää suunnan, johon halutaan kehittyä. Se on tietynlainen kuvitelma, mielikuva siitä, millaisessa ympäristössä yrityksen halutaan toimivan tulevaisuudessa, mitkä ovat yrityksen arvot, rakenne ja tapa toimia, ketkä ovat keskeistä asiakaskuntaa ja mitä heille myydään. Visio vastaa kysymykseen millainen. Minkä tahansa tärkeän toimenpiteen, päätöksen tai hankkeen toteutusta edeltää yleensä jonkin asteinen suunnittelu. Mitä tärkeämmästä ja suuremmasta asiasta on kysymys, sitä huolellisemmin se yleensä suunnitellaan. (Lanning, ym. 1999, 84, 104.)

Selkeä yhteinen visio on oikein käytettynä tehokas tapa viedä kehitystä eteenpäin lähinnä neljästä syystä:

- 1) Vision avulla varmistetaan, että kaikki vievät yrityksen kehitystä samaan suuntaan.
- 2) Visio toimii jokapäiväisen päätöksenteon tukena.
- 3) Visio selkeyttää yksittäisen työntekijän tehtäviä tulevaisuuden organisaatiossa.
- 4) Visio motivoi.

Vision ja sen tiettäväksi tekemisen avulla pyritään varmistamaan, että kaikki ponnistelevat samoja tavoitteita kohti. Visio antaa kehittämiselle suunnan. (Lanning, ym. 1999, 86.)

Vision tulisi vastata kehitysprojektin, tässä tapauksessa kasvun, kysymyksiin, jotka ovat yrityksen olennaisimmat kehitysalueet organisaatiossa ja sen toiminnassa kilpailuedun kannalta. Se, mitä vision tulisi pitää sisällään, miten se kuvataan ja miten sitä levitetään, vaihtelee kehitettävän organisaation ja kehitysprojektin laajuuden mukaan. Esimerkiksi jos kehitysprojektin tavoitteena on puhtaasti materiaalivirtojen yksinkertaistaminen, kyseisen projektin henkilöstön ei tarvitse keskittyä johtamiskulttuurin muutoksia käsitteleviin visioihin. Kehitysprojektin kannalta olennaisia visioon liittyviä kysymyksiä ovat seuraavat



- Tukeeko projektin visio koko yrityksen strategisia päätöksiä ja tavoitteita?
- Näkeekö koko henkilöstö projektin vision samanlaisena?
- Ovatko kaikki ymmärtäneet samalla tavalla, mitä käytännön muutoksia visio merkitsee kyseisessä projektissa?
- Voiko jokainen nähdä oman paikkansa vision mukaisessa organisaatiossa ja hyväksyä sen?

Visiota muodostettaessa on hyvä pitää mielessä, että se on karkea näkemys organisaation toiminnasta ja rakenteista, joiden avulla yrityksen kilpailukyky paranee. Vaikka visio puretaankin käytännöllisiksi ja konkreettisiksi tavoitteiksi ja keinoiksi, on tärkeää pystyä näkemään, miten kokonaisuus – koko järjestelmä – toimii. (Lanning, ym. 1999, 87-88.)

Kun yrityksessä lähdetään toteuttamaan jotain uutta toimenpidettä, hanketta, projektia, olkoon se sitten pieni tai suuri, tulisi sen suunnittelutyön olla huolellista. Ja mitä enemmän tämä toteutettava asia vaikuttaa yrityksen toimintaan nyt ja tulevaisuudessa, sitä tarkemmin se pitäisi suunnitella. Suunnitelmasta tulisi ilmetä muun muassa seuraavanlaisia asioita: projektin laajuuden määrittely: mikäli muutos vaikuttaa yrityksen toimintaan pysyvästi, on koko projektin myös oltava mahdollisimman monipuolinen. Aikataulun suunnittelu: aikataululla kerrotaan kaikille osallisille, missä järjestyksessä ja milloin mikäkin projektin osa toteutetaan. Resurssien osoittaminen: projektia varten tulee osoittaa riittävästi henkilöstö-, materiaali- ja talousresursseja. Työmäärä kannattaa arvioida aina hieman yli siitä, mikä on välttämätöntä. Budjetointi: kaikki kehitysprojektit aiheuttavat kuluja yritykselle. Nämä kulut tulisi myös osata arvioida realistisesti ja ehkä hieman yläkanttiin, jotta vältetään yllätyksiltä. Ongelmien ennakointi ja riskien hallinta: suunnitelman yksi tärkein tarkoitus on se, että osataan ottaa huomioon mahdolliset tulevat ongelmat ja projektin aikaiset riskit, ja ongelmien ilmetessä, ratkaista ne nopeasti. Kaikkiin yrityksen ulkopuolelta tuleviin ongelmiin ei aina voida varustautua, mutta hyvällä suunnittelulla niistäkin selvitään nopeammin. (Lanning, ym. 1999, 104-145.)

## 2.4 Kasvun ehdot ja keinot

Yrityksen halu kasvattaa toimintaansa on kasvun välttämätön edellytys. Yrittäjän kasvumotivaatio, yrittäjän sisäinen halu kasvattaa toimintaa, edeltää yrityksen kasvua. Tästä on tehty johtopäätös, että kasvuyrityksiä olisi enemmän, jos yrityksillä olisi halua kasvaa. Toisaalta voidaan väittää, että yritys ei voi kasvaa ilman kykyä kasvaa. Ilman kasvuun kyvykkäitä yrityksiä kasvu ei toteudu. Kolmanneksi yrityksen on mahdotonta kasvaa, jos sen tuotteille tai palveluille ei löydy markkinoita. Edellytys on näin ollen se, että yrittäjä havaitsee markkinoilla jotakin sellaista, että se kokee kasvun mahdolliseksi. Kasvun tukemisessa oletuksena on, että yritys kasvaa vasta sitten kun sillä on halu, kyky ja mahdollisuudet kasvaa. (Toivonen, Stenholm & Heinonen 2005, 119.)

Kasvuhalu liittyy yrittäjän persoonallisuuteen ja psykologisiin tekijöihin. Kasvuhaluttomuus voidaan kuvata kunnianhimon puutteena, eräänlaisena yrittäjän arvoraikenteena ja yrittäjäysmotiivina. Yritys tarvitsee resursseja ja osaamista voidakseen hyödyntää kasvumahdollisuudet ja kasvuhalunsa. Tarvittavien resurssien ja osaamisen puute nähdään suurimpana esteenä yrityksen kasvulle. Kasvumahdollisuus nähdään usein ulkoisen ympäristön ominaisuutena. Ympäristö tarjoaa mahdollisuuksia kasvuun, mutta se voi myös estää kasvun onnistumisen. Ympäristöä koskevan tiedon hankkiminen onkin hyvin tärkeää, jotta tiedetään onko kasvuun mahdollisuus ulkoisten tekijöiden puitteissa. (Toivonen ym. 2005, 119-120.)

Menestyäkseen markkinoilla yrityksen tulee valita toimintansa strategiaksi joko kannattavuus tai kasvu. Tämä valinta saatetaan tehdä tiedostamatta, jolloin liiketoiminta vain etenee tietyllä kaavalla, sen enempää suunnittelematta. Mikäli yritys on kuitenkin tehnyt suunnitelman toiminnastaan ja toimii kannattavuusstrategiaa ajatellen, se voi yrittää pitää toimintaansa kannattavana erilaisin tuote- tai palveluvalinnoin, segmenttivalinnoin, tai muokkaamalla muita olemassa olevia toimintaan vaikuttavia tekijöitä siten, että toiminta pysyy kannattavana. Kasvustrategian valitsemalla yritys pyrkii tietoisesti ja tietyin valinnoin kasvattamaan toimintaansa. (Rope 2003, 107.)

On erilaisia tapoja, joilla yritys voi kasvattaa toimintaansa nolasta mikroyritykseksi, siitä pieneksi ja keskisuureksi yritykseksi ja aina suuryritykseksi saakka. Yritys voi kehittää jonkin uuden innovaation, jonka pohjalta toimintaa lähdetään muodostamaan. Yritys voi kasvaa kasvattamalla myyntiään. Yritys voi myös kasvaa laajentamalla tuote- tai palveluvalikoimaansa tai laajentamalla toisille markkinoille. Yritys voi myös lähteä uuden tuotteen kanssa täysin uusille markkinoille. Kasvua voidaan myös suorittaa yritysostoin, jolloin perusteena voi olla pelkkä laajentumishalu, tai jopa kilpailijoiden ostaminen markkinoilta pois, jolloin oma markkinaosuus kasvaa. Yritykset voivat myös kasvaa kansainvälistymällä. Oman tuotekonseptin myynti toisten käyttöön (franchising) tai muunlainen verkostoituminen ovat myös hyviä tapoja kasvaa. (Malinen & Toivonen 2005, 135-136; Laukkanen 2006, 31.)

## 2.5 Kasvun vaikutukset sidosryhmiin

### 2.5.1 Henkilöstö

Yrityksen menestys on aina siellä työskentelevien ihmisten toiminnan tulosta. Kaikki, mitä yrityksessä tapahtuu, kaikki uudet tuotteet, strategiat, innovatiivisuus, muutoskyky ja uudet opitut taidot ovat henkilöstön toiminnan tulosta. Henkilöstön rooli ja johtaminen yrityksissä ovat muuttuneet suurilta osiltaan viimeisen vuosikymmenen aikana. Ennen työntekijä sai ohjeet, joiden mukaan toimittiin varmasti ja tehokkaasti. Nykyään henkilöstön pitää osata kehittää itseään, työympäristöään ja itse työtä. Osaamista vaaditaan aina vain enemmän ja enemmän. Toisaalta pitää olla johonkin tiettyyn asiaan erikoistunut osaaja, mutta toisaalta pitäisi pystyä toimimaan tehokkaasti ja osaavasti kaikenlaisissa tilanteissa. Tämä johtuu siitä, että yritykset ja niiden toiminnot ovat monimutkaistuneet ja toimintatavat sekä ympäristön vaatimukset muuttuvat nopeasti. Henkilöstön pitäisikin pystyä aina muuttumaan yrityksen sisäisen ja ulkoisen kehityksen ja vaatimusten tahdissa ja tuottaa aina paras tulos tilanteesta riippumatta. (Viitala & Jylhä 2006, 220.)

Markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkilliset muutokset edellyttävät yrityksiltä nopeaa reagoitakykyä. Nopea reagointi taas vaikuttaa siihen, että muutoksia on kyettävä tekemään hyvinkin lyhyessä ajassa. Muutoksia voivat olla henkilöstön määrän vähentäminen, työnkuvan muuttaminen, tai lisätyövoiman palkkaaminen. (Viitala 2004, 43). Viitalan mukaan yrityksen henkilöstöön liittyvä joustavuus merkitsee muun muassa seuraavia asioita:

- osaamisen joustavuus: tarvittavat uudet asiat on opittava nopeasti ja ennakkoiden
- työn sijoittumisen joustavuus: työtä tehdään siellä, missä se kulloinkin on järkevintä
- kustannusjoustavuus: henkilöstökustannusten joustaminen toiminnan mukaan
- työpanoksen määrällinen joustavuus: työaikojen ja työvoiman määrän joustavuus
- työtapojen joustavuus: työmenetelmien joustaminen asiakkaiden tarpeiden mukaan
- teknologian joustavuus: uuden teknologian hallinta ja joustavuus uuden teknologian käytön oppimisessa
- palkitsemisjärjestelmien joustavuus: ihmisten palkitseminen menestyksen mukaan.

Yrityskulttuuri tarkoittaa koko yrityksen persoonallisuutta. Siihen vaikuttavat yrityksen toimiala, koko, omistussuhteet, henkilöstön rakenne sekä koulutus- ja kokemustausta, sijaintipaikka ja asiakaskunta. Erilaiset yrityskulttuurin piirteet tulisi pystyä tunnistamaan ja tiedostamaan koko henkilöstön toimesta, jolloin on muun muassa helpompaa ennakoida mitä yrityskulttuurissa tapahtuvat muutokset saavat aikaan yrityksessä. Yrityksen kulttuuria voidaan tarvittaessa muuttaa suunnitellusti, mutta se voi muuttua myös itsestään. (Viitala 2004, 59.)

Yrityksen muutosprosessien kesto ja laajuus vaihtelevat prosessin mukaan. Myös niiden vaikutus yritykseen on aina erilainen. Yleensä muutos, joka on suunniteltu ja myös johdettu, alkaa aina yrityksen jäsenistä. Muutokset voivat kuitenkin hyvin usein tapahtua jonkin ulkoisen syyn vuoksi, jolloin nopea reagointikyky on hyvin tärkeä elinehto yritykselle. Olisikin hyvä, jos yrityksellä olisi tällaisia äkillisiä ja yllätyksellisiä tapahtumia varten selkeä suunnitelma ja näkemys siitä, miten uudessa tilanteessa toimitaan. Muutokset luokitellaan vaikuttavuuden perusteella kahteen eri kategoriaan. Ensimmäisen asteen (first-order change) muutokset sisältävät vain pieniä parannuksia ja uudistuksia jo olemassa oleviin perusrakenteisiin. Toisen asteen (second-order change) muutokset ovatkin jo laadullisia, voimakkaasti yrityksen toimintaa muuttavia ja uudistavia. (Viitala 2004, 88.)

Muuttuvan yrityskulttuurin ja muuttuvien työn toimenkuvien vuoksi on tärkeää, että nykyajan työyhteisössä yksilöt pystyvät toimimaan aloitteellisesti ja he saavat siihen myös rohkaisua. Koko yrityksen henkilöstöltä vaaditaan yhteistyökykyä. Avoin ja rehellinen ilmapiiri sekä kyky toimia yhdessä takaavat sen, että kaikki osaavat pyytää apua ja antaa apua sitä tarvitseville silloin, kun omat voimavarat ja kapasiteetti eivät enää riitä. Henkilöstölle on myös annettava tarvittavat resurssit ja välineet luontaisen oppimismotivaation täyttämiseen. (Jylhä, Paasio & Strömmer 1997, 170.)

### 2.5.2 Ulkoiset sidosryhmät ja verkostoituminen

Pienyrityksen on pystyttävä keskittymään omaan toimintaansa, koska nimensä mukaisesti yritys on pieni, jolloin työvoimaa ja muita resursseja on vähemmän käytössä. Jotta pienyritys voi keskittyä omaan toimintaansa, sillä on oltava hyviä yhteistyökumppaneita, joka täydentävät pienyrityksen toimintoja. Näistä erilaisista yhteistyökumppaneista muodostuu yrityksen tukiverkosto, jonka avulla yritys pystyy parhaimmassa tapauksessa toimimaan koko ajan täysillä, keskittyen asiakkaidensa tarpeisiin ja niiden tarpeiden täyttämiseen. Yhteistyökumppaneiden on tietysti myös tunnettava saavansa jotain hyötyä yhteistyöstään pienyrityksen kanssa. Molempien osapuolten tulee hyötyä yhtäläisesti yhteistyöstä. Ja pienyrityksen on hyvä tehdä

itsensä tärkeäksi ja tarpeelliseksi yhteistyöverkostolleen, jotta toiminta jatkuisi mahdollisimman pitkään. On myös hyvin tärkeää, että yrittäjällä on laaja henkilösuhdeverkosto. Tähän verkostoon voi kuulua ihmisiä täysin eri aloilta, kuin jolla yrittäjä itse toimii. Yrittäjä voi käyttää näitä henkilöitä ja heidän asiantuntemustaan apuna erilaisissa tilanteissa. Yhteistoimintaverkoston menestyminen riippuu siitä, miten yhteistyökumppaneiden välinen kokonaistoiminta saadaan käyntiin ja kuinka hyvin se saadaan toimimaan asiakkaiden hyväksi ja heidän tarpeitaan tyydyttävällä tavalla. (Ahlstedt 1992, 317-318.)

Nykyään uusiin haasteisiin vastaamisesta on tulossa koko ajan monimutkaisempaa ja taloudellisten tilanteiden yllättävät muutokset aiheuttavat muutosvaatimuksia myös yritystoimintaan. Uudenlaisessa markkinatilanteessa on hyvä pyrkiä verkostoitumaan muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa, jotta saadaan mahdollisimman laaja tietotaito yrityksen käyttöön kuitenkin kohtuullisen pienin panostuksin. Kun yrityksellä on laaja ulkoinen sidosryhmä ympärillä, ei tarvitse osata kaikkea itse, eikä tarvitse pystyä kaikkeen itse. Pienessä yrityksessä, ja ennen kaikkea mikroyrityksessä tämä on tärkeää, sillä yrityksessä saattaa olla vain yrittäjä itse tekevässä kaiken työn. (Pirnes 2002, 9-10.)

Ulkopuolisilla sidosryhmillä on yrityksen erilaisissa kehitysprojekteissa oma roolinsa. Esimerkiksi tuote- tai palvelutarjoonaa muutettaessa olisi hyvä ottaa asiakas mukaan kehitystilanteessa, jos halutaan, että tarjooma vastaa sitä, mitä asiakas tarvitsee, haluaa ja odottaa yrityksen tarjoavan hänelle. Tavarantoimittajat ja alihankkijat on hyvä ottaa huomioon muutostilanteissa, sillä yrityksen uudet toimintatavat saattavat edellyttää myös uusia ja erilaisia toimitustapoja. Kaikenlaiset julkiset rahoittajat, lainsäätäjät ja viranomaiset omaavat myös roolin yrityksen muutostilanteissa. Joku yritys voi olla paikallisesti hyvin merkittävä toimija, jolloin pienimmätkin muutokset toiminnassa aiheuttavat pelkoa ja epätietoisuutta yhteisössä. Kaikenlainen tiedottaminen ja avoimuus auttaa vähentämään turhia pelkotiloja. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 80-81.)

### 3 MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa käydään läpi yrityksen markkinointia. Ensimmäisenä tutkitaan yrityksen markkinointia yleisesti, toisena markkinointia kasvuyrityksessä ja kolmantena tutkitaan palvelujen markkinointia.

#### 3.1 Yrityksen markkinointi yleisesti

Markkinointi alkaa ihmisen tarpeista ja haluista. Ihmiset tarvitsevat ruokaa, ilmaa, vettä, vaatteita ja suojaa selvitäkseen hengissä. Lisäksi ihmiset haluavat erilaisia palveluita, jotka eivät ole välttämättömiä hengissä selviämisen kannalta, mutta jotka tuovat laatua jokapäiväiseen elämään. On tärkeää tehdä ero ihmisten tarpeiden, halujen ja vaatimusten välillä. On eri asia myydä asiakkaalle välttämättömyshyödykettä, jolla hän täyttää perustarpeensa, kuin myymällä ylellisyshyödykettä, jolla hän täyttää halunsa. Yrityksen tehtävä on tehdä tuotteesta sellainen, että ihmiset alkavat vaatia juuri sitä tiettyä tuotetta. (Kotler 1997, 9.)

Yrityksen markkinointi ei ole enää pelkästään tiettyjen ihmisten tai osastojen vastuulla. Se ei myöskään liity vain tiettyihin toimintoihin. Markkinointi kuuluu nykyään kaikille yrityksen henkilöille. Markkinointi on muuttunut vuosien varrella ja muuttuu edelleen jatkuvasti. 1900-luvun alkupuolella markkinointia koskevat ongelmat ovat olleet täysin erilaisia kuin mitä ne ovat nyt. (Kuusela 1998, 17-18.) Markkinoinnin keskeisimmät teemat ovat olleet tuote, hinta, saatavuus ja viestintä. Termit kuten asiakassuhdemarkkinointi, asiakassuhdejohtaminen ja strateginen markkinointi ovat kuitenkin aivan yhtä itsestään selviä markkinointiin yhdistettäviä termejä. (Anttila & Iltanen 2000, 11-12.)

Markkinointi on jokapäiväinen ja arkinen asia. Päivittäin markkinoidaan tuotteita, palveluja, toimintatapoja, ideoita ja ajatuksia. Tämän näkemyksen mukaan kaikki kaupallinen vaikuttaminen on markkinointia. (Kuusela 1998, 3.) Markkinoinnin päätehtävänä ovat kysyntään vaikuttaminen ja kysynnän tyydyttäminen. On puhuttu myös kysynnän luomisesta ja herättämisestä. (Anttila, ym. 2000, 20.) Markkinoin-

tia tulee tehdä niin, että asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen tai ongelmien ratkaiseminen tuottaa pysyvän hyödyn asiakkaalle, jolloin siitä tulee myös myyvän yrityksen kannattavaa liiketoimintaa (Lipiäinen 2000, 191).

Kotlerin (1999) mukaan perinteisen markkinoinnin ydin on 4P, eli tuote (product), hinta (price), markkinointiviestintä (promotion) ja jakelu (place). Nykyään tärkeimmäksi näistä on muodostumassa jakelu eli tuotteen tai palvelun vaivaton saanti sekä sen tarpeellisuus asiakkaalle. Tähän taas vaikuttaa se, että ihmiset eivät nykyään enää halua pelkkää informatiivista markkinointiviestintää, vaan he haluavat olla osana keskustelua, jossa tuotetta tai palvelua kehitetään. Beckwithin (2000) mukaan nykyajan modernin markkinoinnin peruspilarit ovat kuitenkin seuraavat (Lipiäinen 2000, 197 ja 201):

- Hinta (price). Korkeampi hinta tarkoittaa korkeampaa laatua. Asiakkaita kiinnostaa se kokemus, jonka korkeampi laatu tuottaa.
- Tuotemerkki (brand). Asiakkaat ostavat palveluita uskonsa varassa ja brandit rakentavat uskon.
- Pakkaus (packaging). Varsinkin palveluita myytäessä oikeanlaisen mielikuvan luominen on tärkeää.
- Suhteet (relationships). Suhteet ovat tärkein elementti, koska varsinkin palvelualalla bisnes on henkilökohtaista.

Markkinoinnilla pyritään siis tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Sellaista arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan useammankin kerran ja kertoo tästä arvosta myös lähipiirilleen. (Lipiäinen 2000, 191.) Markkinoinnissa kaiken muun tulee tukea tätä lisäarvon tuottamista.



### 3.2 Markkinointi kasvuyrityksessä

Sanotaan, että suomalaisessa kasvuyrityksessä toiminnan heikoin kohta on yrityksen markkinointi. Markkinoinnin roolia on aliarvostettu ja pidetty toisarvoisena asiana yrityksen toiminnassa. Suomessa varsinkin teknologiset innovaatiot ovat olleet jo pitempään alansa huippuja, ja edellytyksenä muun muassa näiden innovaatioiden maailmalle viemisessä on ollut hyvä markkinointi. (Tikkanen & Vassinen 2007, 191-192.)

Markkinoinnin suunnittelun tulisi olla jatkuvaa ja järjestelmällistä toimintaa, joka mahdollistaa markkinoinnin tavoitteiden saavuttamisen. Yrityksen kehitystilanteissa sekä sisäiset että ulkoiset analyysit auttavat löytämään ne ongelmakohdat, joihin puuttuminen ajoissa vie yrityksen markkinoinnin kehitystä eteenpäin. Yrityksen SWOT-analyysi, jossa analysoidaan sekä yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia että yrityksen ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia, on yksi hyvä ja kattava tapa tutkia yrityksen tilaa. (Anttila, ym. 2000, 332-335.)

Yrityksen markkinoinnin yleistävänä tulisi olla erilaisten asiakas-, toimittaja- ja tuotekehityssuhteiden johtaminen markkinointistrategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Pieni, yksittäinen yritys voi rajata markkinoinnilliset tehtävät suppeamminkin. Keskeisiä kasvuyrityksen haasteita ovat kuitenkin tuote- tai palvelukentän kehittäminen ja uusien asiakkaiden hankkiminen. Yrityksen johdon tulee myös toimia aktiivisesti erilaisten suhdeverkostojen ylläpitämiseksi ja niiden laajentamiseksi. (Tikkanen, ym. 2007, 192-193.)

Markkinoinnin päätehtävän tulisi kuitenkin olla asiakassuhteiden johtaminen. Tärkeimpien asiakkuuksien tunnistaminen ja niiden menestyksekkäs johtaminen auttavat kasvuyritystä menestymään. Asiakassuhdekannan johtamiseen (CRM, Customer Relationship Management) kuuluvat seuraavat osatehtävät (Tikkanen ym. 2007, 193-194.):

- nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tunteminen ja tunnistaminen sekä asiakassuhteiden segmentointi samantyyppisiin ja samanlaisin markkinointitoimenpitein lähestyttäviin luokkiin
- asiaankuuluvan asiakas- ja markkinatiedon hankkiminen markkinoinnin johtamista koskevan päätöksenteon pohjaksi
- asiakassuhteiden luominen, kehittäminen, ylläpitäminen sekä tarvittaessa lopettaminen
- asiakkaille markkinoivaa organisaatiota ja sen tarjoomaa koskevien mielikuvien jatkuva ja perusteellinen rakentaminen haluttuun suuntaan.

Kasvavassa yrityksessä haasteita luovat eniten mahdollisten uusien asiakkaiden tunnistaminen ja niiden hankinta. Yrityksen tarjooman muokkaaminen asiakkaille sopivaksi ja heidän toiveidensa mukaiseksi tuo lisäarvoa yrityksen toiminnalle.

Yrityksen erilaisiin toimittajasuhteisiin tulee keskittyä huolellisesti. Nämä toimittajasuhteet ovat kasvuyrityksen menestykselle tärkeä suhdekategoria. Yrityksen tulisi ottaa tavoitteeksi hyvien yhteistoiminnallisten suhteiden luominen harvojen valittujen henkilöiden, yritysten tai organisaatioiden kanssa, eikä niinkään liian laajan yhteistyöverkoston luominen, jota on sitten vaikea seurata ja pitää kasassa. Toimittajasuhdekannan johtamiseen kuuluvat seuraavat osatehtävät (Tikkanen ym. 2007, 194-195.):

- nykyisten ja potentiaalisten toimittajien tunteminen ja tunnistaminen sekä toimittajasuhteiden priorisointi toimittajien tärkeyden ja arvontuotantokyvyn mukaan
- relevantin toimittaja- ja hankintamarkkinatiedon hankkiminen toimittajasuhteiden johtamista koskevan päätöksenteon pohjaksi
- toimittajasuhteiden luominen, kehittäminen, ylläpitäminen ja tarvittaessa lopettaminen

- toimittajien ostavaa organisaatiota ja sen tarpeita koskevien mielikuvien systemaattinen rakentaminen haluttuun suuntaan.

Tarjooman kehittämisen tulisi olla nykyään myös yksi keskeisimmistä markkinoinnin kehittämistoimista. Asiakkaiden tarpeet, halut ja vaatimukset kehittyvät koko ajan, ja sitä mukaa myös itse markkinat kehittyvät. Yrityksen tarjooman tulisi vastata näitä uusia haluja ja vaatimuksia. Uudenlaiset, innovatiiviset ratkaisut voivat myös luoda uudenlaisia tarjoomia ja uusia markkinoita niiden ympärille. Suurissa yrityksissä tuotekehitys saattaa olla tietyn yksikön perustehtävä. Pienissä yrityksissä resurssien puutteen vuoksi tuotekehitys saattaa tapahtua siellä missä yrityksen kaikki muutkin toiminnot, ja se saattaa olla pienyrityksen etu, sillä kaikkia markkinoinnin tehtäviä tulisi tarkastella yhtenä kokonaisuutena. Yritykset, varsinkin kasvavat pienyritykset, käynnistävät yleensä varsin järkeviä tuotekehitysprojekteja, joiden tavoitteet ovat kunnianhimoisia mutta saavutettavissa. Nämä kehitysprojektit osataan resursoida hyvin, mutta niihin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota uuden liiketoiminnan näkökulmasta. Sellaiset hankkeet, joiden merkitys uudelle liiketoiminnalle ovat vähäisempää tulisi lopettaa ja ohjata niihin käytettävissä olevat resurssit sellaisiin hankkeisiin, joilla on suurempi merkitys uuden liiketoiminnan kannalta. Kasvuyritykselle tämä priorisointi on hyvin tärkeää resurssien rajallisuuden vuoksi: valtaosasta aloitettuja tuotekehityshankkeista tulisi saada kaupallistettavia tuloksia nopeasti. (Tikkanen ym. 2007, 195-196.)

### 3.3 Palvelujen markkinointi

Palvelujen ominaispiirteiden ymmärtäminen auttaa ymmärtämään niiden markkinoinnin vaatimuksia (Lämsä & Uusitalo 2003, 17). Palvelut ovat tavaroihin verrattuna näkymättömiä. Tavarat voidaan nähdä, ja niitä voidaan koskea ja tunnustella. Palvelut täytyy usein kokea, jotta niitä voidaan arvioida. Palvelut syntyvät ja kulutetaan samanaikaisesti eikä niitä voi varastoida. Palvelutapahtumat ovat aina erilaisia, jonka takia markkinointia ja johtamisjärjestelmiä kohtaan muodostuu suuria vaatimuksia. (Kuusela 1998, 29.) Palvelu tarjoaa asiakkaalle ratkaisun johonkin hänen ongelmaansa. Tämän ratkaisun tuottaa yhä useammin asiantuntija, ja ratkai-

sun järjestämisessä hyödynnetään henkilöstön asiantuntemusta. Erilaisten ratkaisumahdollisuuksien kuvaileminen on palveluyrityksen markkinointia. (Viitala & Jylhä 2006, 130.) Asiakkaiden todellisiin tarpeisiin pohjautuvat palveluratkaisut menestyvät hyvin (Kinnunen 2004, 42).

Palvelujen markkinoinnissa tuote on ydinpalvelua. Ydinpalvelun tulee vastata kysymykseen siitä, minkä asiakkaan ongelman juuri tämä palvelu ratkaisee. Se, että tämä ydinpalvelu toimii kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla on markkinoinnin yksi tärkeimmistä lähtökohdista. (Kuusela 1998, 79.)

Se miten asiakas näkee ja kokee yrityksen, on pitkälti asiakkaan saamien lupauksen ja asiakkaan kokemien tilanteiden summa. Lupauksia annetaan kaikissa kanavissa joko vuorovaikutteisesti tai yksisuuntaisesti. Lupauksen pitäminen on luotettavuutta ja tasalaatuisuutta, ja se kasvattaa yrityksen positiivista imagoa. Asiakaslupauksen johtamisessa keskeisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi seuraavat (Viitala ym. 2006, 130-131.):

- Mitä asiakas olettaa yrityksen lupaavan?
- Mitkä ovat realistisia lupauksia suhteessa toimintaan?
- Missä yritys antaa lupauksia ääneen ja missä hiljaisesti?
- Miten lupauksen antamista ja pitämistä mitataan?
- Mitkä ovat lupauksen antamisen ja rikkomisen liiketoiminnalliset vaikutukset?

Palvelua markkinoitaessa markkinoidaan tuotetta, jota ei voida nähdä eikä tunkea ja johon asiakas on saatava sitoutumaan ennen siitä saatavan hyödyn realisoitumista. Kun asiakas ei osaa arvioida palvelua, hän arvioi tekijää ja kiinnittää huomiota palvelun näkyviin elementteihin, kuten yrityksen tiloihin ja välineisiin, tietokoneisiin, asiakaspalvelijoiden pukeutumiseen, materiaaleihin ja esitteisiin. Palveluja ostettaessa asiakkaaseen vaikuttaa suuressa määrin myös viestintä, joka ei ole yrityksen hallinnassa: esimerkiksi ystävien ja kollegojen kanssa käytävät keskustelut. ”Word

*of mouth*” (WOM) eli ”suusta suuhun” –markkinointi on saanut viime aikoina huomiota ja uusia ulottuvuuksia Internetin, blogien ja sähköpostin kautta. (Viitala ym. 2006, 131.)

Palvelun näkyvät todisteet, kuten liikemerkit, tuotesymbolit, lomakkeistot ja esitteet, ovat ns. palvelun pakkauksia. Nämä asiat kertovat asiakkaalle jo jotain odotettavissa olevasta palvelusta. Siksi näitä näkyviä asioita on hyvä miettiä ja kehitellä yrityksessä tarkasti. Olisi hyvä pohtia sitä, mitä näillä näkyvillä symboleilla, merkeillä halutaan viestiä sekä minkälaisen kuvan niiden halutaan antavan yrityksestä ja sen palveluista. Myös itse palvelun myyntitilanteeseen pitäisi kiinnittää huomiota. Se, miten myyjä käyttäytyy, miten hän viestii sekä asiakkaan että muiden työntekijöiden kanssa, vaikuttaa myös asiakkaan kuvaan palvelusta ja sen laadusta. Asiakkaita tulee myös pystyä tulkitsemaan, jotta myyntipuhe olisi juuri oikeanlainen asiakkaasta riippuen. (Kuusela 1998, 29-33.)

Palvelun näkymättömyydellä on vaikutusta myös palvelujen hinnoitteluun. Usein väitetään, että mitä näkymättömämmästä palvelusta on kyse, sitä tärkeämmäksi palvelun hinta muodostuu. Hinta on usein ainoa asia, jota asiakas voi luotettavasti arvioida etukäteen. Valitettavan usein asiakaspalvelutilanne alkaa hinnasta. Puhutaan hinnasta, ja myöhemmin – jos silloinkaan – keskustellaan siitä, mitä rahan vastineeksi saa. Hinta on välttämätön kaupankäyntiin liittyvä asia. Olisi kuitenkin vältettävä hintakeskustelua, ennen kuin asiakkaalla on selkeä käsitys siitä, mitä hän saa rahan vastineeksi. (Kuusela 1998, 33.)

Verrattaessa fyysisten tuotteiden ja palvelutuotteiden markkinointia ja myyntiä voidaan karkeasti todeta, että tuotemarkkinoilla markkinointi ja jakelu ovat selvemmin erillisiä toimintoja. Mitä lähemmäs palvelutuotteita ja etenkin asiantuntijapalveluja tullaan, sitä selkeämmin markkinointi on osa asiakassuhdeprosessia. Seuraavassa on lueteltu esimerkinomaisesti palveluyrityksen markkinointikeinoja. Luettelo kuvastaa markkinoinnin niveltymistä osaksi yrityksen toimintaa ja sitä, että jokainen yrityksen toimija on osaltaan vastuussa markkinoinnista. Seuraavassa erilaisia välineitä ja kanavia palveluyrityksen markkinointiin, myyntiin sekä asiakassuhteiden ylläpitoon ja syventämiseen (Viitala ym. 2006, 131-132.):

- suorat yhteydenotot, asiakaskäynnit, asiakasprosessien räätälöinti
- avoimien ovien päivät, asiakastilaisuudet ja seminaarit, teemavuodet
- erikoismessut, tiedotusvälineissä esiintyminen
- myyntikirjeet, suoramarkkinointi, mainonta erikoislehdissä, esitteet
- asiakastuntijoiden keskustelut potentiaalisten asiakkaiden kanssa
- huippuasiantuntijat, referenssit, kilpailuvoitot
- itse kirjoitetut artikkelit ja kirjat, luennot, näytöstyöt
- asiakasklubi, asiakaslehdet, asiakkaiden käyttäminen oman henkilöstön kouluttajina
- jäsenyydet valituissa sidosryhmien toimielimissä
- vuosikertomukset, raportit ja tilastot.

Palvelujen markkinoinnilla on paljon yhtymäkohtia laadun käsitteeseen. Asiakkaan kokemukseen laadusta vaikuttavat hänen omien tarpeidensa, arvojensa ja asenteidensa sekä aikaisempien kokemustensa ja mielikuviansa pohjalta syntyneet ennako-odotuksensa. Siihen vaikuttavat myös muiden ihmisten mielipiteet ja arviot sekä yrityksen tunnettuus ja maine. Yrityksen markkinointitoimenpiteet luovat odotuksia. Lopputuloksen laatu ja muut palvelutapahtuman aikana asiakkaalle kertyneet kokemukset ovat tyytyväisyystekijöitä. Laatu on siten tärkeä palvelujen kilpailutekijä. Palvelualoilla puhutuimpia aiheita ovat elämyksellisyys ja asiakaskokemuksen hallinta. Mikäli kaikkien kilpailijoiden toiminta ja luotettavuus ovat asiakkaiden mielestä samalla tasolla, valintoja tehdään lähinnä hinnan perusteella. Asiakaskokemuksen hallintaan pyritään palvelun tuotteistamisella. Tästä on kysymys silloin, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia ja –prosesseja. Tavoitteena ovat erottumiskykyiset, hallitut ja tasalaatuiset palvelusisällöt. (Viitala ym. 2006, 133.)

Palvelujen hinnoittelu on tärkeä osa tuotteistamista. Koska palvelu on näkymätön, sille on vaikea asettaa perusteltavissa olevaa ja ”oikeaa” hintaa. Etenkin asiantuntijapalveluissa hinnan perusteleminen asiakkaalle voi olla haasteellista. Palvelun kehittäminen voi viedä vuosia ja vaatia investointeja, ja siksi kustannusperusteinen hinta voi olla korkea. Yritys joutuu kuitenkin usein noudattamaan maltillista hinnoittelua. Sipilän (2005) mukaan hinnoittelun tulee olla sopusoinnussa sen kanssa, miten tunnettu ja luotettava asiantuntijapalvelu on (Viitala ym. 2006, 134.)

## 4 CASE: EW DIVE

Yrityksen toimintakuvaus on kirjoitettu toimitusjohtaja Ville Laineen haastattelun, yrityksen ja sen kilpailijoiden internetsivujen sekä yrityksen toiminnassa mukana ollessani saamieni kokemusten perusteella.

### 4.1 Yrityksen historia ja nykytila

Ville Laine perusti vuonna 2001 Enterprising Wave toiminimen, jonka alle hän perusti heti aputoiminimen EW Tools. EW Toolsin toimialaa on muun muassa kaikenlaisten työkalujen, koneiden, koneen osien, suojarusteiden ja – laitteiden myynti. Tämän yrityksen toiminta on vuosien varrella vakiintunut siihen tilaan missä se on nyt, minkä ansiosta yrityksen perustoimintaa on saatu pidettyä yllä.

Ville Laine on harrastanut sukellusta jo vuosia ja halusi saada sukelluksesta myös ammatin. Hänen sukelluskoulutustasonsa mahdollisti sukellusopetuksen antamisen peruskurssien muodossa ja EW Tools mahdollisti kaupallisen sukelluskoulutuksen aloittamisen. Sukelluskoulutuksen peruskurssien järjestäminen jatkui pienimuotoisena EW Toolsin muun toiminnan ohessa, kunnes Laine kouluttautui sukelluskouluttajien kouluttajaksi kesällä 2007. Laineen sukellustaitojen taso oli tullu siihen vaiheeseen, että sukelluskoulutustoimintaan haluttiin alkaa panostamaan enemmän. Syksyllä 2007 Laine perusti Enterprising Wave toiminimen alle toisen aputoiminimen, EW Dive:n. Tällä uudella yritystoiminnalla haluttiin laajentaa Enterprising Waven toimintakenttää. Taloudellisena tavoitteena tällä uudella yrityksellä oli katteiden kasvattaminen ja sitä kautta koko yrityksen talouden parantaminen. EW Toolsin aikana myytyjen tuotteiden katteet olivat melko pieniä ja yritykseen jäävän rahan osuus myös pieni, mutta EW Diven myötä katemäärät saataisiin kasvamaan, koska muilta hankittavien tuotteiden lisäksi myytäisiinkin itse ”valmistamia” palveluita.



Nykymuodossaan EW Dive käyttää kursseillaan kansainvälisen sukellusorganisaatio NAUI:n koulutusmateriaalia ja tapaa opettaa sukellusta. Tämä tarkoittaa sitä, että kurssien sisältö on hyvin samankaltainen maasta riippumatta, mutta kuitenkin kurseja hiotaan aina paikallisiin olosuhteisiin sopivaksi. Perusmuodossaan toimivat kurssit ovat aina saman hintaisia, koska kurseihin kuuluu tietty määrä teorian opetusta, sekä allas- ja avovesiharjoituksia. Teoriatunnit suoritetaan yrityksen toimitiloissa. Allasharjoitukset suoritetaan jossain niistä uimahalleista, joiden kanssa yrityksellä on yhteistyösopimus. Avovesiosuudet suoritetaan aina jossain lähialueen järvissä. Kurssit maksavat enemmän, mikäli niiden sisältöön tuodaan jotain lisäarvoja, kuten avovesiosuuksien suorittaminen kauempana paikallisista vesistöistä tai jopa ulkomailla. Yrityksen näkyvintä markkinointiviestintää edustaa sen internetsivut, joilla kerrotaan kattavasti yrityksestä, sen palveluista ja sukellukseen liittyvistä materiaaleista, sekä ajankohtaisista tapahtumista ja tulevista kursseista.

Yrityksessä ei ole Laineen lisäksi tällä hetkellä muita työntekijöitä. Tämän opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä, eli syksyllä 2008, yrityksen ensimmäinen tilikausi on vielä kesken, joten virallisia tunnuslukuja ei ole saatavilla.

#### Yrityksen kilpailijat

Lahden seudulla toimii useita sukelluskoulutusta antavia yrityksiä ja järjestöjä, muun muassa Lahden Sukelluskeskus UW Actions Oy, Lahden Pingviinit ry, Toisiopaine tmi, Lahden Sukeltajat ry (Bay City Divers) ja Lahden Urheilusukeltajat ry. Nämä eri sukelluskoulutuskeskukset antavat koulutusta kaikkien maailmalla toimivien eri sukellusjärjestöjen (CMAS, PADI ja NAUI) oppien mukaan. EW Diven kilpailijoita ovat myös muut Lahden seudulla toimivat erilaisia harrastemahdollisuuksia tarjoavat yritykset, kuten lähiseutujen golf-keskukset tai ja vapaa-ajan toimintaa tarjoavat paikat, kuten Lahden uusi elokuvateatteri Kuvapalatsi tai vaikkapa Sibeliustalo.

## 4.2 Syvähaastattelun tulokset

Seuraavissa osioissa käydään läpi EW Diven toimitusjohtajan, Ville Laineen haastattelun tuloksia. Haastattelun runko löytyy tämän opinnäytetyön sivulta 46 (LIITE 1).

### 4.2.1 Kasvu

Aloitin haastattelun kysymällä toimitusjohtajalta *mikä vaikutti yrityksen kasvupäätöksen syntyyn*. Yrityksessä oltiin huomattu, että peruskurssien lisäksi kysyntää olisi uusille erilaisille koulutusvaihtoehdoille, kuten lasten snorkkelikoulutukselle ja sukelluskouluttajien koulutukselle.

*”-- yrityksen täytyy kehittyä koko ajan, alusta lähtien on ollut se meininki, koko ajan pitää ohjata johonkin suuntaan, nyt oli se mahdollisuus--”*

*”EW Diven toiminta aloitettu varovaisesti, ettei olla viety keskittymistä siitä EW Toolsin toiminnasta kokonaan, vaarana kuitenkin aikasemmin ollu koko ajan se, että sukeltaminen vie EW Toolsissakin kaiken ajan.”*

*”EW Divella ei tällä hetkellä yksinään mahdollisuus selvitä, se on lisäarvo ja kehittyvä asia, mutta ei yksinään valmis toimimaan.”*

Edelliseen kysymykseen liittyen kysyttiin, miksi kasvutoimet tapahtuivat tai tapahtuvat juuri nyt. Ville Laineen oma sukelluskoulutus parani, jonka vuoksi tuli valmius opettaa paljon laajemmin sukellusta ja kouluttaa uusia sukelluskouluttajia:

*”Koulutuksen parannus oman harrastuksen takia, joka loi mahdollisuuden ammattimaisempaan toimintaan sukelluksen alalla.”*

*”--omalla tavallaan ympäristön painostus, olemassa olevat asiakkaat vaatii enemmän palveluja ja haluaa keskittyä harrastukseensa.”*

Lisäksi oli huomattu se, että ihmisten tapa hoitaa vapaa-aikaansa ja odotukset vapaa-ajan suhteen olivat muuttuneet viimeisten vuosien aikana.

*”Tänä päivänä hektisessä yhteiskunnassa ihmiset budjetoivat vapaa-aikansa, eli ajan ja rahan käyttö järjestetään myös vapaa-ajan mukaan. Niin sanottu normaali liikuminen ja ulkoilu ei enää riitä, vaan ihmiset haluaa oikeita harrastuksia ja elämyksellisempiä. Toisaalta ohjattua toimintaa. Ihminen joka käy peruskurssin, jatkaa vähän aikaa itsekseen harrastusta, jonka jälkeen se haluaa taas koulututtua lisää, eli sitä omaa opittua toimintaa onkin tosi vähän, jolloin harrastus jatkuu kurssien ohjatun toiminnan takia.”*

*”Suurimmalla osalla sukellusharrastus loppuisi, jos peruskurssin jälkeen ei olisi mahdollisuus koulututtua lisää ja olla mukana ohjatussa toiminnassa.”*

Ihmiset siis haluavat harrastuksiltaan enemmän. Peruskurssin käyneet asiakkaat tunsivat harrastuksensa jäävän kesken, elleivät olisi pystyneet jatkamaan ohjattua sukellustoimintaa. Sukelluskoulutuksessa tämä tarkoittaa uusille, kehittävämmille kursseille osallistumista.

*”Nyky-yhteiskunnassa halutaan entistä enemmän elämyksiä, eikä semmosta perus, koko vuoden jatkuvaa harrastusta.”*

*”Noin 20 prosenttia peruskurssilaisista ei jatka harrastustaan, paitsi ehkä satunnaisilla ulkomaanmatkasukelluksilla.”*

Toimitusjohtajalta kysyttiin yrityksen motiiveista kasvuun, eli mitä yritys tällä kasvulla ylipäätään haluaa. Eniten haluttiin löytää uusia haasteita, sekä yrityksen kannalta, että oman sukellusharrastuksen kannalta:

*”Kaikki mitä yrityksessä tapahtuu johtuu myös siitä, että mä haluan oppia koko ajan uutta ja kasvattaa kokemuksia erilaisissa asioissa ja pitää mielen virkeänä.”*

EW Divessa liikevaihdon kasvua tietysti tavoitellaan aina, mutta nyt selkeästi haluttiin parantaa yrityksen katteita.

Näkyvyyttä ei varsinaisesti lähdetty tavoittelemaan:

*”--ei näkyvyyttä niinkään, se on lisäarvo, ei ole tarvetta olla valokeilassa--”*

Kilpailevien yritysten toimintaa oli myös pohdittu ja mahdollisia markkinarakoja toimialalla:

*”Kilpailevat yritykset näyttävät olevat jumissa siinä omassa toiminnassaan, jonka ovat luoneet, eivätkä pysty välttämättä kehittämään sitä, ja osittain siitä syystä haluan hillitä tän yrityksen toimintaa ja tuoda pikkuhiljaa uusia ja tuoreita koulutusmuotoja ja sukellusharrastukseen liittyviä asioita mukaan.”*

Kasvuun liittyvästä suunnitelmallisuudesta kysyttiin myös.

*”Kyllä mä suunnittelen.”*

Yrityksessä on tehty lyhyen aikavälin suunnitelmia, mutta on myös olemassa tietty kokonaiskuva, joka on kaiken taustalla.

*”Aika paljon pyörittelen asioita päässäni, mutta kyllä ylöskin kirjoitan asioita.”*

*”Lyhyen matkan suunnitelmien tulee tukea kauaskantoisempia suunnitelmia.”*

Laine on sitä mieltä, että jossain vaiheessa pitää aina pysähtyä katsomaan, missä mennään ja onko ongelmia ilmentynyt, mutta sitten taas jatketaan suunnitelmien toteuttamista ja toiminnan kasvattamista.

Seuraavaksi kysyttiin, minkälaisilla toimenpiteillä yritys aikoo kasvaa. Kouluttajakoulutus on yksi suurimmista osa-alueista EW Diven kasvutilanteessa, mutta hyvänä kakkosena tulee ilmahuollon järjestäminen. Laitesukellusharrastuksessa yksi

tärkeimmistä asioista on se, että paineilmapullot saadaan täytettyä aina seuraavaa sukelluskertaa varten. Lahden seudulla tämä pullojen täyttö on ollut ongelmallista, sillä täyttöpaikkoja on hyvin vähän ja täyttäminen usein hyvin kallista. Tässä asiassa huomattiin selkeä markkinarako, johon päätettiin puuttua. Kolmantena toimenpiteenä Laine mainitsee erityiskurssit:

*”--viikonloppukurssit ja uudenlaiset yhteistyön kautta muodostuvat projektit--”*

Tällä yhteistyön kautta muodostuvilla projekteilla Laine viittaa muun muassa Pajulahden Urheiluopistolla järjestettäviin Valkku-kursseihin, joihin osallistuvat opiskelijat tarvitsevat opetuksessaan erityistukea vammaisuuden, sairauden tai jonkun muun syyn takia. Muita tällaisia erityiskursseja ovat matkatoimisto Finnmatkojen kanssa yhteistyössä järjestettävät sukelluskurssit.

Laineelta kysyttiin, minkälaisia satsauksia yrityksen toiminnan ja näiden uusien toimintojen kasvattamiseksi tehdään. Sukelluskouluttajakoulutus luo tietysti uusia sukelluskouluttajia. Näitä kouluttajia ollaan valmiita käyttämään hyväksi siten, että he toimivat oman toiminimen turvin EW Diven kanssa yhteistyössä. Lisäksi yritys on juuri muuttanut uusin toimitiloihin, joka on näkyvä osa yrityksen kasvua. Mutta toisaalta tähän toimitilojen hankintaan on ollut osasyynä EW Tools, joka myös tarvitsi uudet toimitilat. Itse sukelluskoulutusta varten on jouduttu ja joudutaan jatkuvasti tekemään materiaalihankintoja. Suurin rahallinen panostus on tehty ilmaisuuden järjestämisen vuoksi. Tietenkin henkilökohtaisiakin resursseja joudutaan aina uhraamaan:

*”--oman ajan löytäminen kouluttamiseen on ollu haasteellista--”*

Minkälaisiin asioihin sitten itse sukelluskoulutuksessa panostetaan? NAUI-sukelluskoulutusjärjestö, jonka koulutusperusteiden mukaan EW Dive koulutusta antaa, sanelee tietysti omat pelisääntönsä laitesukelluskoulutuksen sisällön suhteen.

*”--turvallisuus ennen kaikkea, se on NAUI:nkin pääteema--”*

*”Tälläsessä harrastuksessa oppilaiden mukavuustason ylläpito on tosi tärkeää. Eli materiaalit, varusteet, logistiikka, tilat ja kaikki pieni ylimääräinen panostus on se, mikä tekee tästä oppilaalle, eli asiakkaalle hyvän, turvallisen ja laadukkaan kokemuksen.”*

Koska kyseessä on hyvin vaativa harrastus, ja vaativan harrastuksen opetus, on koulutuksen tasonkin oltava hyvin korkea. Kouluttajien tulee olla ammattitaitoisia, käytettävien materiaalien laadukkaita ja varusteiden toimivia ja turvallisia.

Seuraavaksi kysyttiin kasvun ja kasvutoimenpiteiden epäonnistumisesta. Yrityksessä ollaan kuitenkin mietitty tätäkin puolta ja osittain ollaan suunniteltukin sitä, mitä tehdään jos kasvu epäonnistuu.

*”--jätetään siihen tasolle jossa se nyt on. Investoinnit lopetetaan, kursseja tehdään sitä mukaa kun niitä tulee. Selkeytetään toimintamallia siten, että aletaan taas enemmän panostaa EW Toolsiin.”*

Edelliseen kysymykseen liittyen kysyttiin muista kasvu- tai kehityssuunnitelmista ja mahdollisten jo tehtyjen toimien aiheuttamista tappioista. EW Diven epäonnistumisen varalle nähtiin ratkaisuna EW Toolsin toiminnan kasvattaminen ja mahdollinen muokkaaminen. Ville Laineen mukaan tappioita ei niinkään muodostuisi, vaikka toiminta loppuisi heti:

*”Suurin on ajallinen panostus, joka menetetään. Ilmahuoltojärjestelmä maksaa pelkästään omana toimintanaan siihen menneet rahalliset panostukset takasin, vaikka sitä käytettäisiinkin vaan perheen kesken.”*

Laineelta kysyttiin, miten yrityksen resurssit jakautuvat kasvutilanteessa eri toimintojen kesken.

*”Joskus voidaan tehdä isompiakin panostuksia joihinkin tiettyihin asioihin, mutta sitten taas hidastetaan sitä toimintaa siten, että se tasaantuu kontrolloidusti.”*

*”Välillä otetaan tietoinen riski hankinnoissa, mutta kuitenkin tiedetään että jollain lailla saadaan onnistumaan.”*

#### 4.2.2 Sidosryhmät

Keskustelun kuluessa käsiteltiin mahdollisia muutoksia henkilöstöön:

*”--ei tule kasvamaan sinänsä, vaan kaikki tulee toimimaan oman toiminimen turvin mahdollisesti mun alaisuudessa--”*

Vaikka varsinaisia uusia työntekijöitä ei itse yritykseen tulisikaan, niin kaikkien yrityksen kanssa yhteistyötä tekevien tahojen tulee sitoutua siihen, mitä EW Dive tekee.

Yrityksen eri sidosryhmien kohdalla kysyttiin myös sitä, mitä yrityksessä ajatellaan ulkoisten sidosryhmien osalta. Suhteiden luominen muiden yritysten ja henkilöiden kanssa nähtiin tärkeänä.

*”--verkostoituminen, varsinkin pienellä yrityksellä tärkeää. Voidaan käyttää hyväksi suurempia yrityksiä ja niiden olemassa olevaa imagoa ja näkyvyyttä ja sitä, että ihmiset tuntee jo sen yrityksen. Eli ollaan ns. hyvätapainen loinen.”*

Seuraavaksi käytiin läpi sitä, millaisia olemassa olevia sidosryhmiä yrityksellä jo on. Laine mainitsi, että hän tekee yhteistyötä erilaisten tavarantoimittajien kanssa, koska sukellustarvikkeita ja koulutusmateriaalia joudutaan tilaamaan jatkuvasti. Itse koulutuksen takia ollaan yhteistyössä muutaman eri uimahallin kanssa. Erikoiskursseihin liittyen yrityksessä ollaan lähdetty tekemään yhteistyötä parin urheiluopiston ja yhden matkatoimiston kanssa. Laine toteaa tässä kohtaa vielä lopuksi:

*”Ihmisten ympärillä tulee olla sellaisia, jotka ymmärtää alan ja juuri tän yrityksen toimintatavan, jolloin kaikille on itsestään selvää se, mihin ollaan menossa ja mitä keinoja käyttäen.”*

### 4.2.3 Markkinointi

Markkinoinnin muutoksista keskustellessamme kysyin, *missä tällä alalla tulee niin sanotusti seinä vastaan tarjooman suhteen*. Laine näkee asian niin, että perinteisissä sukelluskoulutuskeskuksissa, jossa on totuttu kaavoihin, ja totuttu toimimaan tietyllä tavalla osaamatta uusiutua, tulee seinä hyvinkin pian vastaan. Toimintaa jatketaan samalla kaavalla, kuin sitä on tehty vuosikymmenet tähänkin asti. Suomessa myös ilmasto aiheuttaa omalta osaltaan tarjooman suppeuden.

*”--ilmaston ja elämyksellisyyden kohdalla seinä tulee pian vastaan, jos ei osata tuoda sitä jotain ylimääräistä siihen mielikuvaan sukeltamisesta. Eli mikä on se jokin täällä Suomessa?”*

Eli toisin sanoen Suomen olosuhteet luovat aivan oman haasteensa laitesukelluskoulutukseen ja mikäli ei osata käyttää järkeä ja mielikuvitusta ja olla avoimia uusille asioille sekä keksiä uusia asioita, ei koulutuksella ole tulevaisuutta täällä.

Yrityksen palvelujen hinnasta kysyttäessä tuli ilmi se, että Laine ei pidä hintaa oleellisena asiana tällaisten palvelujen myymisessä.

*”Ihminen, joka haluaa lähteä sukelluskurssille, tarkastelee hintatason netin kautta. Kuitenkin niiden lisäarvojen kautta valitaan se yritys.”*

Hinnoittelusta puhuttaessa Laine luottaa myymiensä palvelujen laatuun:

*”--tuodaan ensin esiin se, mitä saadaan ja sitten vasta mitä se maksaa.”*

Seuraavaksi käytiin läpi yrityksen näkyvyyttä ja sen parantamista sekä asiakkaita että yhteistyökumppaneita ajatellen. Kuten aikaisemmin olikin jo todettu, yritys ei sinänsä tavoittele parempaa näkyvyyttä, vaan näkyvyyden parantuminen on lisäarvo, joka saadaan esimerkiksi muiden markkinointiratkaisujen huolellisella suunnittelulla. Kuitenkin Laineella oli mielessään joitain näkyvyyttä parantavia keinoja, joita yritys on aikaisemminkin jo käyttänyt:



*”--erilaiset messut. Messuilla kohdataan sekä mahdollisia uusia asiakkaita että uusia potentiaalisia yhteistyökumppaneita.”*

Potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa tuntemien isompien yritysten kanssa tehty yhteistyö tuo näkyvyyttä myös EW Divelle. Yritys osaakin hyvin hyödyntää tällaista niin sanottua ilmaista näkyvyyttä ja luottaa sen voimaan. Ja lisäarvoa yhteistyökumppaneiden kautta näkymisessä tuo myös se, että jos asiakkaat luottavat EW Diveen yhteistyökumppaniin, niin helposti se luottamus siirretään myös EW Diveen.

Yleisesti yrityksen markkinoinnin kehittämistä Laine halusi sanoa seuraavaa:

*”Sidosryhmien kanssa yhteistyö, jonka avulla näkyvyys paranee. Saatavuus paranee keskustan liiketilan avulla. Kouluttajia tulee lisää. Hinta ei ole oleellinen asia, sillä halvalla ei kursseja kuitenkaan myydä, koska se romuttaisi uskottavuutta. Koulutus on vaativa, kulurakenne ei kestä halvemmalla toimimista. Lähinnä palvelun laatu ja sisältö oikeuttavat korkean hinnan. Hinta kursseilla aina sama, lisäarvon tuominen nostaa tietysti kurssin hintaa, esimerkiksi avovesiosuuksien suorittaminen ulkomailla.”*

Seuraavaksi kysyttiin, miten EW Dive sitten erottuu muista kilpailevista yrityksistä. Suomessa laitesukelluskouluttajien kouluttajat ovat harvinaisia. Tästä syystä Laineen valmius kouluttaa kouluttajia on suuri kilpailuetu. Snorkkelikoulutuksen antaminen lapsille ja perheille on myös suuri kilpailuetu, sillä Lahden seudulla tällaista koulutusta ei anna mikään muu sukelluskeskus.

*”--iso painoarvo kun kokonaisuutena otetaan perheet huomioon. Eli kun joku kävelee sisään ja sanoo, että haluaa kurssille, niin ehdotetaan, et miten olis jos ottaisit perheenkin mukaan.”*

Aikaisemminkin mainitun NAUI-koulutusjärjestön äärimmäiseen turvallisuuteen painottava peruskoulutuksen sisältö on myös omalla tavallaan muista erottava kilpailukeino. EW Dive panostaa lisäksi hyvin paljon asiakkaan toiveisiin:

*”--ei ole pakko saada ihmistä mukaan kursseille ja viedä rahoja, vaan annetaan itse päättää siitä, mitä halutaan ja voidaan muokata kurssit sen mukaan.”*

EW Dive haluaa omalla selkeällä ja muista eroavalla toiminnallaan jäädä ihmisten mieliin ja toivoo, että yritys muistetaan laadukkaana koulutuksensa ja monipuolisen valikoimansa takia. Laine luottaa siihen, että sen ei tarvitse lähteä mustamaalamaan muita kilpailevia yrityksiä päästäkseen itse esiin parempana yrityksenä.

*”--muiden yritysten haukkuminen tällä alalla on todella yleistä varsinkin Lahden seudulla.”*

#### 4.2.4 Yrityksen tulevaisuus

Yrityksen tulevaisuudesta puhuttaessa Laineelta kysyttiin, miten hän näkee EW Diven tulevaisuuden. Kouluttajakoulutus kasvattaa asiakaskuntaa. Asiakkaista tulee uusia harrastajia ja kouluttajia. Uudet kouluttajat voivat toimia periaatteessa Laineen alaisuudessa kouluttaen uusia peruskursseja ja jatkokursseja sekä myyden EW Diven kautta hankittuja materiaaleja.

*”Tää ajattelu liittyy siihen, että perinteinen sukelluskeskus ei vaan toimi mallina, vaan on oltava uusi valtakunnallinen toimintamalli ja uusi tyyli toimia.”*

Ulkomailla toimiminen tulee luultavasti jossain vaiheessa ajankohtaiseksi. Viimeistään siinä vaiheessa, kun joku asiakasryhmä haluaakin suorittaa koulutuksen pakollisen avovesiosuuden ulkomailla. Toisaalta joku ryhmä voi haluta suorittaa koko peruskurssin ulkomailla. Laine ei näe pelkästään ulkomailla toimimista vaihtoehtona, mutta tietynlaista lisätoimintaa voidaan pitää yllä jossain päin maailmaa, mikäli kysyntää riittää sekä täällä että ulkomailla. Henkilökohtaisella tasolla Laineen oman sukellusharrastuksen takia ulkomailla toimiminen voisi olla mielekästä, ja toki sellainen kokemus kasvattaa ammattitaitoa ja kurssien sisällön laatu paranee, kun on omakohtaisia kokemuksia.

Laineelta kysyttiin kasvun mahdollisuuksista vielä tulevaisuudessa.

*”--luovuudella saadaan aikaan toimintamalleja ja keinoja joita ei vielä ole käytössä mutta jotka antaa mahdollisuuksia tulevaisuuteen. Mahdollista olisi sellainen kasvu, että annetaan jokaisessa Suomen urheiluopistossa sukelluskasvatusta sekä oppilaille valinnaisena aineena että ylimääräisenä palveluna, johon voi tulla koulun ulkopuoliset tahot, mutta joka järjestetään kuitenkin koulun tiloissa.”*

Tällä hetkellä joka kaupungista löytyy yksittäisiä sukelluskouluttajia, jotka eivät kuulu enää mihinkään sukellusjärjestöön tai organisaatioon. Laine näkee tulevaisuuden mahdollisuutena myös sen, että tällaiset yksittäiset laitesukellusammattilaiset saadaan johonkin toimintaan mukaan, käyttämään omaa ammattitaitoaan muiden kouluttamiseksi tai muuten koulutuksen apuna.

#### 4.3 Haastattelun johtopäätökset ja ehdotuksia yrityksen kasvutilanteeseen

##### *Yrityksen kasvu*

Yritys on hyvin perillä siitä, minkälaisia sukelluskoulutuspalveluja kaivataan ja minkälaisille uusille palveluille on tilaa markkinoilla. Tämä johtuu suurilta osin siitä, että Ville Laineelle EW Dive on sekä harrastus että työ, ja kuten sivulla 11 mainitaankin, yrityksen kasvuhakuisuus liittyy usein yrittäjän omiin piirteisiin. Harrastaessaan sukellusta Laine kommunikoi paljon muiden sukeltajien kanssa ja pysyy tietoisena siitä, mitä sukelluksesta harrastuksena puuttuu. Tämän tiedon hän sitten ohjaa EW Diven hyödynnettäväksi ja kehittää yritystä niin, että hänen myymänsä palvelut vastaisivat paremmin asiakkaiden toiveita. Tätä asiakkaiden toiveiden huomioon ottamisesta on käyty läpi teoriaosassa, sivulla 23. Tällainen toiminta sinänsä on hyvin viisasta ja yritys saa koko ajan tuoretta tietoa siitä, miten kehittyä, mutta vaaraksi saattaa muodostua se, että Laine haluaakin vastata liian suureen määrään asiakkaiden tarpeita ja haluja. Liian suuren palvelutarjoaman muodostaminen ja ylläpitäminen saattaa viedä sekä yrityksen että yrittäjän resursseja yli mahdollisten voimavarojen, varsinkin nyt kun yrityksessä on vain yksi varsinainen työn-

tekijä. EW Divessa tulisikin miettiä entistä tarkemmin, mitkä ovat niitä tärkeimpiä ydinpalveluita ja suunnitella miten ne saadaan turvattua sekä pitää yrityksen keskeisin toiminta niiden ydinpalveluiden ympärillä. Mikäli nämä ydinpalvelut sitten saadaan turvattua ja niiden järjestämiseen löytyy aina aika ja paikka, niin sitten voidaan järjestää muita, täydentäviä palveluita ydinpalvelun ympärille.

### *Resurssit*

Yrityksen ja varsinkin yrittäjän resurssiongelmat tulevat myös esiin puhuttaessa EW Divesta ja EW Toolsista ja siitä, että niiden molempien toimintaa pyörittää Ville Laine yksin. Toisaalta tällä hetkellä vielä EW Tools on ollut se arkipäivien työpaikka ja EW Diven varsinainen koulutustoiminta on painottunut enimmäkseen viikonlopuille. EW Diven toiminnan kasvaessa se oletettavasti kuitenkin tulee viemään entistä enemmän aikaa, jolloin EW Toolsin toiminnan jatkuvuus vaarantuu. Mikäli mahdollista, tulisi harkita lisätyövoiman palkkaamista EW Toolsin toimintaa hoitamaan, sillä EW Diven toiminta tuntuu olevan enemmän lähellä Laineen sydäntä ja EW Dive on kuitenkin se, jota halutaan kasvattaa ja kehittää. EW Dive ei pysty kasvamaan, jos Laineen keskittyminen on jatkuvasti toisenkin yrityksen asioissa.

### *Suunnitelmallisuus*

Haastattelussa ilmeni, että yrityksen toimintaa ja kasvutoimia suunnitellaan kyllä, mutta vastauksen perusteella voidaan myös sanoa, että suunnittelu ei välttämättä ole niin perinpohjaista kuin se voisi olla. Kun kyseessä on yhden miehen yritys, tärkeintä tietysti on se, että yrittäjä itse tietää mihin yritys on menossa ja mitä toimia ollaan suorittamassa yrityksen kasvun takaamiseksi. Sivulla 13 puhutaan suunnittelun tärkeydestä yrityksen muutostilanteissa. Suunnitelmalla voidaan määritellä aikataulu ja resurssien jakautuminen sekä sen avulla voidaan ennakoida useimmat ongelmat. Yritykselle ei koskaan ole haittaa siitä, että asiat kirjataan paremmin ylös, jolloin suunnitelmia voidaan aika ajoin tarkastella ja korjata. Tärkeää olisi myös kirjata ylös suunniteltujen toimien onnistumisia ja epäonnistumisia. Joskus epäonnistuneet toimet yrityksessä saatetaan ajan kuluessa unohtaa tai niiden vaikutusta vähätellään, mutta silloin kun tulokset on kirjattu ylös todellisina, niistä voi-

daan oppia ja menneet sudenkuopat opitaan välttämään tulevaisuudessa. Yrityksessä oltiin sitä mieltä, että mikäli nämä suunnitellut kasvutoimenpiteet epäonnistuvat, jätetään EW Diven toiminta siihen tilaan, jossa se sillä hetkellä on ja panostetaan puolestaan EW Toolsin toimintaan. Tämä voi olla hyvä ratkaisu, ottaen huomioon EW Toolsin jo vakiintuneen asiakaskunnan ja sen mahdollisuudet kasvaa. Kuitenkin tulisi huomioida myös se, että EW Toolsin toiminta voi myös ehtyä, eikä sen ole mahdollista kasvaa vaikkapa jonkun ulkoisen toimintaympäristön ongelman vuoksi. EW Divessa tulisikin todella pohtia konkreettisia ratkaisuja mahdollisten ongelmatilanteiden varalta, eikä luottaa siihen, että kolikon toinen puoli, EW Tools, pelastaa tilanteesta kuin tilanteesta.

### *Sidosryhmät ja verkostoituminen*

Yrityksen vanha asiakaskunta on vakiintunutta ja heidän tiedetään haluavan lisää uusia kouluttautumismahdollisuuksia. Yrityksen toiminnan kasvaessa vanhat asiakkaat eivät kuitenkaan enää riitä, vaan yrityksellä tulisi olla tieto ja suunnitelma siitä, ketkä vanhoista asiakkaista ovat niitä, jotka jatkavat uusien palvelujen hankintaa, miten hankkia lisää asiakkaita sekä yrityksen vanhoja palveluita, eli laitesukelluksen peruskursseja että uusia palveluita ostamaan ja miten hankkia täysin uuteen asiakassegmenttiin, lapset ja lapsiperheet, uusia asiakkaita. Yrityksen eri markkinointiratkaisuilla on suuri merkitys uuden asiakaskunnan hankinnassa. Yrityksessä ei tietoisesti pyritä lisäämään näkyvyyttä ja luotetaan yhteistyökumppaneiden kautta saatavaan näkyvyyteen. Tämä saattaa riittääkin jonkunlaisen asiakaskunnan hankintaan, mutta kasvavan yrityksen on tehtävä aktiivisiakin näkyvyyttä lisääviä ratkaisuja päästäkseen oikeasti esiin kilpailijoiden keskeltä. Vaikka yritys onkin hyvin pieni, maltillinen markkinointiviestintään panostaminen juuri oikeanlaista kanavaa käyttäen tuo parhaimmassa tapauksessa paljon huomiota ja useita potentiaalisia asiakaskontakteja. Yritys on käyttänyt ja tulee jatkossakin käyttämään erilaisia messuja keinona tuoda toimintaa esiin. Messut voivat olla hyvä keino tavata potentiaalista asiakaskuntaa ja yhteistyökumppaneita, mutta messuilla käyntejä tulisi osata myös seurata oikein: tulisi seurata paljonko messuihin on rahallisesti ja ajallisesti panostettu ja mikä on niistä saatu hyöty, eli potentiaaliset asiakas- ja yhteistyökontaktit. Tätä tietoa tulisi pystyä tulkitsemaan ja pohtimaan sitä, olisiko vastaavalla

raha- ja aikamäärällä voitu tehdä jotain erilalla niin, että asiakas- ja yhteistyökontaktien määrä olisikin suurempi. Suurilla messuilla on helppoa hävitä massaan, mutta yksittäinen, oman yrityksen tempaus saattaa luoda todellisia kontakteja tehokkaammin.

Teoriaosassa, sivulla 18 on käyty verkostoitumisen hyötyjä läpi. Koska kyseessä on mikroyritys, verkostoituminen muiden yritysten ja yhteisöjen kanssa on sille melkein päelinehto. Tämä asia tiedostetaan yrityksessä ja erilaisia yhteistyöverkostoja osataan käyttää hyödyksi. Varovaisuutta tulee kuitenkin noudattaa näiden yhteistyökumppaneidenkin valinnassa ja hankinnassa. Riippuvaisuussuhde yhteen tiettyyn tahoon ei saa muodostua liian suureksi, koska yhteistyön äkillisen loppumisen takia saatetaan jäädä tyhjän päälle jollain tietyllä osa-alueella. Ville Laine kertoo, että pienen yrityksen on hyvä käyttää yhteistyöyritysten imagoa ja näkyvyyttä hyväkseen. Toisen yrityksen imagon ja näkyvyyden hyödyksi käyttämisellä on myös varjopuoli: jos yhteistyöyrityksen imago jostain syystä muuttuu negatiiviseksi asiakkaiden keskuudessa, helposti muille sen ympärillä oleville yrityksille käy sanoin, koska niiden toiminta yhdistetään helposti toisiinsa.

### *Kilpailijat*

EW Divella on toimialansa suhteen suhteellisen paljon kilpailijoita Lahden seudulla. Kilpailevien yritysten toiminnan nähdään kuitenkin olevan jollain tavalla pysähtynyt ja kehittymätöntä. Kilpailijoiden tilanne ruokkii hyvin EW Diven mahdollisuutta kasvaa juuri nyt ja tulla selkeämmin esiin markkinoilla. EW Divessa tulisi kuitenkin ottaa huomioon sekin, että myös kilpailevat yritykset voivat kasvaa ja niissä voi olla samanlaisia kasvuhaluja, jotka eivät vain vielä ole tulleet esiin. Yrityksessä tulisi näin ollen varautua myös siihen, että mikäli kilpailijat tuovatkin samankaltaisia palveluita asiakkaiden saataville, varsinkin näkyvyyden suhteen tulee tehdä entistä enemmän töitä. EW Diven etulyöntiasema näissä uusissa palveluissa kantaa yritystä kilpailutilanteessa jonkun matkaa eteenpäin, mutta kun asiakkaat huomaavat muidenkin yritysten tarjoavan samoja palveluita, kasvaa taas markkinoinnillisten ratkaisujen merkitys.

### *Yrityksen tulevaisuus*

EW Diven toiminnan kantava voima on Ville Laineen into sukellusharrastustaan kohtaan ja halu oppia koko ajan uutta ja halu kehittää itseään ja yritystään. Haastattelun perusteella Laineella näyttäisi olevan mielessään selkeästi suurempi kuva koko laitesukellusharrastuksen tulevaisuudesta, ainakin Suomessa. Ja tämä kuva ajaa häntä työssään eteenpäin. Hänen mielestään nykyinen sukelluskoulutusmalli ei tule elämään pitkään sellaisena kuin se on nyt. Hän sanoo myös, että luovuus ja innovatiivisuus ovat tärkeimmässä roolissa sukellusharrastuksen muokkaamisessa entistä houkuttelevammaksi lajiksi. Tottahan on, että luovuudella ja innovatiivisuudella saadaan kehitettyä uusia palvelumahdollisuuksia sukelluskursseja ajatellen ja suomalaiset ilmasto- ja elämysolosuhteet huomioon ottaen. Eri asia on se, ovatko asiakkaat valmiita näihin muutoksiin. Koko sukelluskoulutuskulttuurin muuttaminen yhden yrityksen aloitteesta on kunnianhimoinen hanke, mutta yrityksessä tiedostetaan se, että tällainen hanke ei ole pelkästään yhden ihmisen tai yhden yrityksen hoidettavissa. Yrityksen pyrkiessä johonkin tällaiseen suurempaan tulevaisuuden tavoitteeseen sillä on oltava selkeitä osatavoitteita, jotka se suorittaa tietyssä järjestyksessä ja jotka tukevat toinen toistaan ja lopullista tavoitetta. Tässä kohtaa myös suunnitelmien kirjaaminen ja saavutettujen osatavoitteiden raportointi on tärkeää. Yrityksen on pystyttävä seuraamaan koko ajan tiettyä punaista lankaa toiminnassaan, jotta se on johdonmukaista ja pitkällä aikavälillä taloudellisesti kannattavaa.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli yrityksen kasvu. Lisäksi käsiteltiin tarkemmin yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien huomioon ottamista kasvun aikana sekä kasvavan palveluyrityksen markkinointia.

Opinnäytetyön aihe tuli osittain case-yritys EW Divelta, joka halusi oman kasvutilanteensa pienimuotoista kartoittamista ja mahdollisia ehdotuksia nykyisen ja tule-

vien kasvutilanteiden varalle. Työn odotettiin olevan neuvoa-antava, eikä niinkään selkeitä toimintamalleja luova.

Teoriaosan aluksi käsiteltiin yrityksen kasvua, kasvuyrityksiä, sekä kasvun vaikutuksia yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin, eli yrityksen henkilöstöön ja yhteistyöyrityksiin ja –yhteisöihin. Teoriaosan loppu käsitteli yleisesti markkinointia, kasvuyrityksen markkinointia sekä markkinointia palveluyrityksessä.

Empiriaosan tavoitteena oli tutkia case-yrityksen kasvutilannetta toimitusjohtaja Ville Laineen syvähaastattelun avulla sekä haastattelun tulosten pohjalta antaa mahdollisia ehdotuksia yrityksen kasvutilanteeseen, mikäli haastattelun perusteella havaittiin ongelmia yrityksen nykyisissä toimissa.

Syvähaastattelun perusteella yrityksessä havaittiin tietyissä toiminnan osa-alueissa puutteita. Näiden puutteiden korjaamiseksi tai huomioon ottamiseksi tehtiin ehdotuksia yritykselle.

Oma historiani yrityksessä sekä sen aiheuttama puolueellisuus yrityksen toimintaa kohtaan rajoitti haastattelun kriittisyyttä ja kysymysten asettelua. Kysymykset olisivat voineet olla myös täsmällisempiä ja kattavampia. Koska EW Divessa tapahtuu jatkuvasti samankaltaista, pienimuotoista kasvua, jatkotoimenpiteenä voitaisiinkin ehdottaa tutkimuksen toistamista jopa melko samankaltaisena, jonkun täysin yritykselle puolueettoman tahon toimesta. Yrityksen toimitusjohtajan lisäksi voitaisiin haastatella sellaisia asiakkaita, joista on tullut yrityksen käytettävissä olevia sukelluskouluttajia. Tästä nyt tehdystä tutkimuksesta ei välttämättä ole yritykselle kovinkaan paljon apua, tekijän puolueellisuuden takia. Tähän opinnäytetyöhön liittyen yrityksen toiminta on nähty liian samankaltaisesti, kuin itse yrityksen toimesta se nähdään.

Tätä opinnäytetyötä on tehty melko pitkän ajanjakson aikana. Siitä syystä työn punainen lanka on useammankin kerran kadonnut, ja tekstin eheys ja johdonmukaisuus ovat kärsineet.



Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda teoreettinen ja neuvoa-antava työkalu kasvavan yrityksen, tässä tapauksessa EW Diven avuksi. Tässä tavoitteessa onnistuttiin vain osittain. Mikäli tutkimus olisi tehty perusteellisemmin ja yritykselle kasvun kannalta tärkeitä asioita olisi tutkittu huolellisemmin, olisi myös itse empiriaosa saatu tehtyä kattavammaksi ja sen johdosta myös ehdotukset yrityksen ongelma-kohtien ratkaisemiseksi olisivat olleet tarkempia ja yrityksen toiminnan kannalta hyödyllisempiä. Yrityksessä kuitenkin koettiin, että jo empiriaosaa varten tehty haastattelu oli yritykselle hyväksi, sillä siinä joutui miettimään yritykseen liittyviä asioita tarkemmin, kuin ehkä normaalisti yrityksen arjessa tulee mietittyä.

## LÄHTEET

### *Painetut lähteet*

Ahlstedt, L. 1992. Pienyritykset ja niiden yhteistoimintaverkot, kirjasta Uudistuva pienyritys. Toimittanut Jahnukainen, I. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Anttila, M. & Iltanen, K. 2000. Markkinointi. Porvoo: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen Agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jylhä, E., Paasio, A. & Strömmer, R. 1997. Menestyvä yritys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kalka, R. & Mäßen, A. 2005. Markkinointi. Helsinki: Maskun Kirjapaino Oy.

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Kotler, P. 1997. Marketing management – Analysis, Planning, Implementation and Control. Yhdeksäs painos. New Jersey: Prentice Hall.

Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste. Porvoo: WSOY.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Hämeenlin-

na: Karisto Oy.

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyrittäjyys ja kasvuyritykset, kirjasta Kasvuyritys. Toimittanut Laukkanen, M. Helsinki: Karisto Oy.

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituohannella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Malinen, P. & Toivonen, J. 2005. ”Kasvuyritysten strategiat – millä tavalla yritys voi kasvaa?”, kirjasta Kasvun olemus ja reitit – Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Toimittanut Heinonen, J. Tampere: Kirjapaino Esa Print Tampere.

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2007. Kasvuyrityksen strateginen markkinointi, kirjasta Kasvuyritys. Toimittanut Laukkanen, M. Helsinki: Karisto Oy.

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Toivonen, J., Stenholm, P. & Heinonen, J. 2005. ”Kasvun erilaiset ehdot”, kirjasta Kasvun olemus ja reitit – Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Toimittanut Heinonen, J. Tampere: Kirjapaino Esa Print Tampere.

Viitala, S. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä Yritys – Liiketoimintaosaamisen perusteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Oyj.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, M. 1999. Yrityksen kasvu- ja rahoitusstrategiat, kirjasta Strateginen yrittäjyys. Toimittanut Lehtonen, P. Helsinki: Multiprint.

*Elektroniset lähteet*

EW Dive. 2008. EW Dive. [Viitattu 15.8.2008.] Saatavissa: [www.ewdive.com](http://www.ewdive.com)

Hyrsky, K. 2007. Yrittäjyyskatsaus 2007. KTM 32/2007 (verkkojulkaisu), Kauppa- ja teollisuusministeriö. [Viitattu 16.8.2008.] Saatavissa: [http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/All/B348AFBDAA15B434C22573AD00276B9F/\\$file/jul32elo\\_2007\\_netti.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/B348AFBDAA15B434C22573AD00276B9F/$file/jul32elo_2007_netti.pdf)

Suomen Yrittäjät 2007. Yritysrakenne Suomessa 2006. [Viitattu 22.8.2008] Saatavissa:

<http://www.yrittajat.fi/File/82ff45d7-a5f2-435e-a834-13f3165d9c19/ytilastot.pdf>

Tilastokeskus 2006. Käsitteet ja määritelmät. [Viitattu 22.8.2008] Saatavissa:

<http://www.stat.fi/meta/kas/hyodyke.html>

Tilastokeskus 2007. Yritysten määrä kasvoi edelleen vuonna 2006. [Viitattu 18.7.2008.] Saatavissa: [http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/2006/syr\\_2006\\_2007-11-29\\_tie\\_001.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/2006/syr_2006_2007-11-29_tie_001.html)

Tilastokeskus 2008a. Suomi lukuina. [Viitattu 29.10.2008.] Saatavissa:

[http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kansantalous.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html)

Tilastokeskus 2008b. Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys työllistäjänä on kasvanut. [Viitattu 18.7.2008.] Saatavissa:

[http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2008/art\\_2008-02-15\\_003.html](http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2008/art_2008-02-15_003.html)

Tilastokeskus 2008c. Palvelualojen toimialakatsaus 2007. [Viitattu 16.5.2008.]

Saatavissa: [http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2007/art\\_2007-06-28\\_004.html?s=0](http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2007/art_2007-06-28_004.html?s=0)

Tilastokeskus 2008d. Toimialaluokitus 2008 (käytössä vuodesta 2009 alkaen).

[Viitattu 10.10.2008.] Saatavissa: <http://stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/910->

2008/85510.html

*Haastattelu*

Toimitusjohtaja 2008. EW Dive Oy. Haastattelu 17.10.2008.

## LIITTEET

### LIITE 1.

#### HAASTATTELURUNKO

Kysymykset EW Diven toimitusjohtaja Ville Laineelle:

1. Yrityksen nykytila – mikä on ollut hyvää, mikä muuttamisen tarpeessa?
2. Mikä vaikutti siihen, että kasvupäätös syntyi?
3. Miksi se tapahtui/tapahtuu juuri nyt?
4. Mitä kasvulla haetaan?
5. Miten yritys aikoo toimia kasvaakseen? Minkälaisia toimenpiteitä? Minkälaisia satsauksia? Mihin asioihin panostetaan?
6. Mitä jos kasvutoimet epäonnistuvat? Onko muita kasvu- tai kehityssuunnitelmia? Aiheutuuko jo suoritetuista kasvutoimista tappioita?
7. Miten näet yrityksen tulevaisuuden? Sukelluskouluttajakoulutuksen mukanaan tuomat muutokset? Onko mahdollisuuksia kasvaa vielä tulevaisuudessa? Missä tällä alalla tulee seinä vastaan tarjooman suhteen?
8. Miten EW Dive erottautuu muista kilpailevista yrityksistä?

Lisäksi varsinaisten kysymysten ohessa keskusteltiin seuraavista asioista: yrityksen toimien suunnittelu, resurssien jakautuminen, visio tulevasta tilasta, henkilöstö ja muut sidosryhmät.