



Liikkeenjohdon konsultointiyrityksen kasvustrategian vaihtoehdot



Karjula, Riikka

2010 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi

Liikkeenjohdon konsultointiyrityksen kasvustrategian vaihtoehdot

Riikka Karjula
Laurea business ventures
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2010

Riikka Karjula

Liikkeenjohdon konsultointiyrityksen kasvustrategian vaihtoehdot

Vuosi 2010 Sivumäärä 69

Yritysten kasvu on todettu keskeiseksi tekijäksi kansantalouden kehityksen, kilpailukyvyn ja työttömyyden vähenemisen kannalta. Kasvuyritys voidaan määritellä monella eri tavalla. Elinkeinoelämän Keskusliiton mukaan kasvuyritys on yritys, jonka liikevaihto on kasvanut vähintään 10 prosentilla kolmen vuoden ajan peräkkäin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää erilaisia kasvustrategioita, pohtia niiden haasteita, esteitä ja mahdollisuuksia sekä käsitellä parhaaksi koetun kasvustrategian käyttöönottamista. Toimeksiantajana oli pieni Yritys X liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalta. Yritys X pyrkii kasvuun markkinoilla ja halusi tietoa kasvun mahdollisuuksista. Yritys X:n tavoitteena on kasvattaa markkinaosuutta ja liikevaihtoaan miljoonaan euroon vuoteen 2015 mennessä nykyisestä 0,5 miljoonasta eurosta. Myös henkilöstön lukumäärän halutaan kasvavan nykyisestä kuudesta työntekijästä yhteentoista henkilöön vuoden 2015 loppuun mennessä.

Oikean kasvustrategian löytämiseksi laadittiin kvalitatiivinen kysely- ja haastattelututkimus. Tutkimus kohdennettiin Yritys X:n hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle. Kysely toteutettiin sähköisesti e-lomakkeen avulla ja tämän jälkeen vastauksia tarkennettiin puhelinhaastatteluin.

Tutkimuksessa selvitettiin Yritys X:n päättäjien mielipiteet asiakastoimialojen painopisteistä, kasvun keinoista, maantieteellisestä kasvusta, kasvun nopeudesta, kasvustrategian toteuttamistavoista ja kasvustrategian tehostamisesta sekä suunnitteluprosessin kehittämistä.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että Yritys X:n asiakastoimialat olisivat melko samoja tulevaisuudessa kuin nykypäivänäkkin. Tällä hetkellä tärkeimpiä asiakastoimialoja ovat metsäteollisuus, muovi- ja metalliteollisuus sekä kaivannaisteollisuus. Tulevaisuudessa kaivannaisteollisuuden merkitys lisääntynee ja kauppa- ja maahantuonnin odotetaan tulevan mukaan asiakastoimialoihin.

Kasvun keinoista kävi ilmi, että Yritys X:n kaltaisen pienen liikeyrityksen johto ja hallitus haluavat soveltaa niin sanottua sekastrategiaa, jossa mitään kasvun keinoa ei suljeta pois. Erityisesti toimiva johto ja hallitus painottivat vastauksissaan orgaanista kasvua uusille maantieteellisille kotimarkkina-alueille Etelä- ja Länsi-Suomessa yrityksen nykyisillä tuotteilla. Kuitenkin samaan aikaan yritysjärjestelyiden ja fuusioiden mahdollisuudet haluttiin pitää avoimina. Kansainvälistymistä ei pidetty ensisijaisena kasvun keinona, mutta Yritys X haluaa kuitenkin laajentua tulevaisuudessa lähimaihin kuten Ruotsiin ja Baltian maihin.

Tutkimuksessa selvisi, että Yritys X:n päättäjät ovat hyvin kasvusuuntautuneita. Kasvun volyymin haluttiin olevan vähintään keskisuurta eli liikevaihdon kasvun toivottiin olevan yli 10 - 15 prosenttia vuodessa. Yritys X:n päättäjät olivat sitä mieltä, että kasvustrategian toteuttamista tukisi koko strategiakaudelle ulottuva strateginen tiekartta, joka tulisi purkaa vuosittaisiksi toimenpidesuunnitelmiksi.

Avainsanat: Kasvustrategiat, yrityksen kasvu, kasvuyritykset

Riikka Karjula

The growth strategy alternatives of a small management consultancy company

Year	2010	Pages	69
------	------	-------	----

The growth rate of companies has been seen as one of the major factors in enhancing competitiveness in Finnish economy and reducing the unemployment rate. Growth company can be determined in many ways. The most common definition (by EK) is that a growth company should grow a minimum of 10 percent annually for at least three successive years.

The aim of this thesis was to find different growth strategies, to determine the challenges, limitations and possibilities of chosen growth strategy and to enhance its implementation process. The ordering party was a small company from management consultancy business. Company X aims for growth and seeks for more detailed information of the growth process. Company X wants to double its annually turnover from 0,5 meur to 1 meur until 2015 and increase its market share. Company X wants also to increase its personnel from 6 to 11 persons during the strategy period.

The study method was a qualitative interview and a questionnaire. The study was targeted to the board and managing director of the company. The questionnaire was carried out by utilizing an e-form and answers were specified by phone interviews. The interviews charted opinions on which market sectors Company X should be operating, growth methods, growth in different geographical market areas, growth rate and the development of the planning process.

The main findings of the study showed that the important market sectors remain the same as currently. The main market sectors are forestry, mining as well as metal and plastic industry. In the future mining was seen to be a growing market sector and trading is to be included in the client sectors.

The management of Company X wanted to imply a mixed growth strategy. The organic growth in new market areas in southern and western Finland by current products was seen most lucrative way of growth. The management also wanted to remain open for fusions and mergers. Internationalization was not regarded as a major way of growth but still the management wanted Company X to grow in the neighbouring countries like Sweden and the Baltic countries.

The findings of the study showed that the top management of Company X was very growth-oriented. Everybody in the top management considered that the growth rate should be at least medium-sized (at the minimum of 10 - 15 percent a year). The board and the managing director of Company X wanted to apply the growth strategy by implementing an annual strategy roadmap with implementation measures.

Keywords: growth strategies, growth of a company, growth companies

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
1.2	Opinnäytetyön rajaus	7
1.3	Käsitteet.....	7
1.4	Teoreettinen viitekehys	8
2	Case Yritys	10
2.1	Asiakkaat	10
2.2	Kilpailijat	10
3	Suomen yritykset.....	11
3.1	Kasvuyritykset ja -yrittäjyys Suomessa	13
3.1.1	Kasvuyrityksen määritelmä	13
3.1.2	Kasvuyritysten määrä ja sijainti Suomessa.....	15
4	Kasvustrategiat.....	18
4.1.1	Orgaaninen kasvu.....	18
4.1.2	Fuusiot, yritysostot ja muut yritysjärjestelyt	22
4.1.3	Pääomasijoittajien mukaantulo.....	29
4.1.4	Yrityksen kansainvälistyminen	33
5	Kasvun edellytykset, vaikeudet ja haasteet	37
6	Kasvustrategian toteutusprosessi	40
7	Teorian yhteenveto.....	44
8	Tutkimuksen toteutus	46
8.1	Tutkimusongelmat	46
8.2	Tutkimusmenetelmät.....	46
8.3	Tutkimuksen läpivientiprosessi	47
8.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	48
9	Tutkimuksen tulokset	50
9.1	Asiakastoimialat.....	50
9.2	Kasvun keinot	51
9.3	Maantieteellinen kasvu	53
9.4	Kasvun volyyymi	54
9.5	Kasvustrategian toteuttaminen.....	55
9.6	Kasvustrategian tehostaminen ja kehittäminen	56
10	Aineiston yhteenveto.....	57
11	Valitun kasvustrategian ehdotus käyttöönottosuunnitelmaksi	59
12	Johtopäätökset	61
	Lähteet	65
	Liite 1. Tutkimuskysymykset Yritys X:n hallitukselle sekä toimitusjohtajalle	70

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö pohjautuu pienen liikkeenjohdon konsultointiyrityksen kasvuhaluun. Yritys X haluaa tietoa kasvumahdollisuuksista markkinoilla sekä selvityksen yrityksen hallituksen jäsenien sekä toimitusjohtajan mielipiteistä kasvustrategian vaihtoehdoista ja toteuttamisesta. Ennen opinnäytetyön laadintaa yrityksellä ei ollut käytössään suunnitelmallista kasvustrategiaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa Yritys X:ää valitsemaan sille parhaiten soveltuva kasvustrategia.

Suomessa on syksyllä 2010 yli 320 000 yritystä. Suomen kansantalous tarvitsee kasvuyrityksiä, mutta tällä hetkellä vain noin viisi prosenttia koko yrityskannasta on kasvuyrityksiä. Kuitenkin tämä vajaa viisi prosenttia tuottaa yli 80 prosenttia kaikista yrityksissä olevista uusista työpaikoista kotimaassamme. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 11 - 13.)

Kasvuyrityksen määrittäminen on haastavaa, sillä tunnistamiseen on monia erilaisia käytäntöjä. Tällä hetkellä kuitenkin käytetyin mittari on Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) määritelmä kasvuyrityksestä. Se on määritellyt kasvuyrityksen yhtiöksi, jonka liikevaihto on kasvanut 10 prosenttia vähintään kolmen vuoden ajan peräkkäin. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 12 - 13.)

Yritys voi kasvaa monilla eri tavoilla. Useimmiten käytettyjä keinoja on neljä: orgaaninen kasvu, yritysjärjestelyt, pääomasijoittajat sekä kansainvälistyminen (Storbacka 2005, 30). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on käsitellä erilaisia kasvustrategiavaihtoehtoja ja selvittää, mikä olisi paras mahdollinen kasvustrategia ajatellen pienyritystä liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalta.

Yrityksen kasvun tieltä löytyy monia haasteita, edellytyksiä ja vaikeuksia. Kasvuun lähtemiseen vaikuttavat monet asiat. Opinnäytetyössä käsitellään kasvun edellytyksiä, haasteita ja esteitä mahdollisimman monipuolisesti. Voiko yritys kasvaa markkinoilla? Ovatko liiketoiminnan resurssit ja osaaminen tarpeellisella tasolla? Onko yrityksellä tarpeeksi halua kasvuun? (Varamäki 2007, 80.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa Yritys X:lle tietoa eri kasvustrategioista, niiden haasteista, edellytyksistä ja kasvustrategian käyttöönotosta. Työssä tutkitaan erilaisia kasvustrategioita ja lisäksi käsitellään parhaaksi valitun kasvustrategian käyttöönottamista pk-yritykselle liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalta. Kyselyhaastattelun avulla Yritys X saa tietoonsa hallituksen ja toimitusjohtajan mielipiteet heidän mielestään parhaista mahdollisista kasvustrategioista. Yritys X:n hallituksen jäsenet omistavat noin 70 prosenttia yrityksestä, joten tutkimuksen tulokset kertovat myös Yritys X:n omistajien tavoitteista yrityksen kehittämisessä.

Tutkimus tehdään kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kyselyt toteutetaan e-lomakkeen avulla sähköpostitse yrityksen neljälle hallituksen jäsenelle sekä toimitusjohtajalle. Tämän jälkeen e-lomakkeen vastauksia tarkennetaan puhelinhaastattelujen avulla.

Opinnäytetyön lähtökohtana ovat tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymys on

- Mikä kasvustrategia on liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla toimivalle Yritys X:lle paras mahdollinen?

Avustavia tutkimuskysymyksiä ovat

- Millaisia kasvustrategiavaihtoehtoja on olemassa?
- Miksi kyseinen kasvustrategia on konsultoinnin toimialalla toimivalle Yritys X:lle paras mahdollinen? Miksi muut kasvustrategiat eivät sovellu Yritys X:lle?
- Mitä edellytyksiä, haasteita ja esteitä kasvun tiellä on?
- Miten valittu kasvustrategia otetaan käytäntöön?
- Mitä valitun kasvustrategian käyttöönotto vaatii organisaatiolta, henkilöstöltä sekä toimintamallilta?

1.2 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä selvitys, johon sisältyy teoreettinen viitekehys valitusta aiheesta sekä kvalitatiivinen tutkimus liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla toimivan Yritys X:n hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle vaihtoehtoisista kasvustrategioista. Työn näkökulmana on pieni ja keskisuuri yrityssektori.

Työssä tutkitaan erilaisia kasvustrategioita ja niiden edellytyksiä, haasteita sekä esteitä. Lisäksi työssä käsitellään parhaaksi koetun kasvustrategian käyttöönottamista. Yritys X:llä ei ole ollut varsinaista kasvustrategiaa. Rajauksessa on huomioitava, että kasvustrategia ei ole sama asia kun yrityksen strategia. Työssä etsitään parasta vaihtoehtoa kasvustrategiasta teoriaosuuden ja haastatteluiden avulla. Haastattelu tehdään vain Yritys X:n hallitukseen kuuluville jäsenille ja toimitusjohtajalle.

1.3 Käsitteet

Kasvuyrittäjyys on todettu keskeiseksi tekijäksi kansantalouden kasvun, kilpailukyyn ja työllisyyden kohenemisen kannalta. Tässä tutkimuksessa käytettyjä kasvustrategioita ovat orgaaninen kasvu, rakenteellinen kasvu eli yritysjärjestelyt, kansainvälistyminen ja pääomasijoittajien mukaantulo. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 12; Storbacka 2005, 30.)

Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan nykyisten tai uusien tuotteiden tai palveluiden myymistä nykyisellä rakenteella nykyisille tai uusille asiakkaille (Storbacka 2005, 25).

Rakenteellinen kasvu tarkoittaa kasvua yritysostojen, fuusioitumisen ja muiden yritysjärjestelyjen kautta (Storbacka 2005, 30).

Kasvuyrityksen tunnistamiseksi ei ole yhdenmukaista määritelmää. Kasvun tunnistamisessa käytetään kahdenlaisia mittareita: objektiivisia ja subjektiivisia. Objektiivisia mittareita ovat tilinpäätöksen tunnusluvut. Subjektiivisilla mittareilla tarkoitetaan yrittäjän omia arvioita yrityksen kasvusta. (Kasvun eväät 2007- 2010.)

Kasvu edellyttää yrityksiltä monia asioita. Turun kauppakorkeakoulun Pk-Instituutin kartoituksen mukaan neljää kasvun edellytystä ovat kasvuhakuisuus, kasvukyky, kilpailuetu ja markkinamahdollisuus. (Viitala & Jylhä 2007, 335 - 336.)

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä (Tuomi & Sumkin 2010, 107).

Pk-yritykset ovat pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joissa on alle 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa (Suomen yrittäjät 2010).

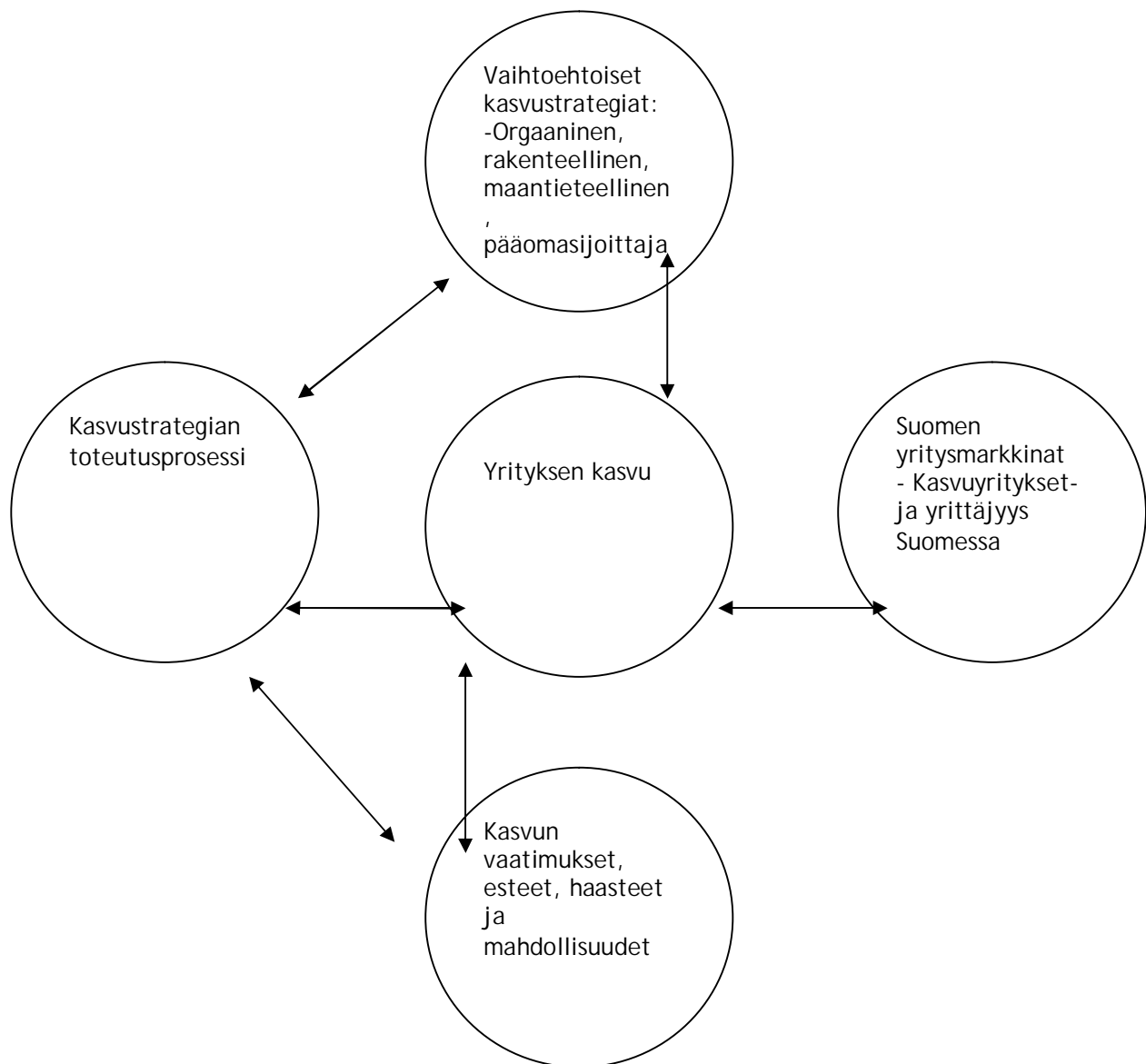
Konsultointialan yritykset tarjoavat asiantuntijapalveluita ja luovat lisäarvoa asiakasyritykselleen osaamisensa avulla (Engwall & Kipping 2002, 10).

Innovaatio on uuden keksimistä. Innovaatio voi olla uusi idea, teollinen tai tekninen keksintö tai palvelu, jota yksilöt pitävät uutena. Innovaatioiden luominen on eilinehto yrityksen kasvussa. Nykypäivänä innovaatio ymmärretään uutena asiana, joka on kaupallistettu. (Storbacka, 2005, 31.)

Due Diligence tarkoittaa menettelyä, jossa tutkitaan kohdeyrityksen liiketoimintaa, kirjanpitoa, tilinpäätöstä sekä oikeudellinen asemaa (Viitala & Jylhä 2007, 116 - 117).

1.4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys sisältää kuviossa 1 esitetyt aiheet. Näitä aiheita ovat kasvuyritykset - ja yrittäjyys Suomessa, erilaiset kasvustrategiat, kasvustrategian toteutusprosessi sekä kasvun vaatimukset, esteet, haasteet ja mahdollisuudet.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

2 Case Yritys

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Yritys X liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalta. Pieni Yritys X pyrkii kasvuun markkinoilla ja haluaa taustatietoa kasvun mahdollisuuksista. Yritys X:n tavoite on kasvattaa markkinaosuuttaan ja liikevaihtoaan miljoonaan euroon nykyisestä noin 0,5 miljoonasta eurosta vuoteen 2015 mennessä. Myös henkilöstön halutaan kasvavan vuoteen 2015 mennessä yhteentoista henkilöön nykyisen kuudesta työntekijästä. Työssä vertaillaan eri kasvustrategioita, edellytyksiä, haasteita ja esteitä kasvun tiellä sekä kasvustrategioiden toimivuutta toimeksiantajayrityksen kohdalla. Lisäksi mietitään toimivimman kasvustrategian toteutusprosessia valitun vaihtoehdon osalta.

Yritys X on vuonna 2004 perustettu kuuden henkilön yritys, jonka pääpaikka sijaitsee Itä-Suomessa. Yritys, joka toimii pk-yrityssektorilla, tarjoaa asiakkailleen liikkeenjohdon konsultointipalveluita. Yritys X:n liikevaihto oli vuonna 2010 noin 500 000 euroa.

2.1 Asiakkaat

Yrityksen asiakkaat sijoittuvat laajasti monille toimialoille. Yrityksen tärkeimmät asiakkaat tulevat muun muassa metsäteollisuuden, kaivannaisteollisuuden sekä kemianteollisuuden aloilta. Tärkeitä asiakkaita ovat myös julkinen sektori, koulutus- ja tutkimuslaitokset ja edunvalvontajärjestöt. Suurin osa asiakkaista sijaitsee eri puolella Suomea, mutta toiminta-alueena on osalle tuotteista koko Eurooppa.

Yritys X:n markkinat sijoittuvat tällä hetkellä pääsääntöisesti kotimaahan. Suurin osa asiakkaista sijaitsee Itä- ja Etelä-Suomessa.

2.2 Kilpailijat

Yritys X:llä liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla on vuonna 2010 tehdyn kilpailijaselvityksen mukaan yhdeksän avainkilpailijaa ja kaksikymmentäkaksi tuotealuekohtaista kilpailijaa. Toimialalle oli selvityksen mukaan tullut viime aikoina paljon uusia pieniä toimijoita, mutta suuria muutoksia kilpailussa ei ollut viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtunut. Luonnollisesti viime vuosien taloudellinen taantuma on pienentänyt kokonaismarkkinaa ja siten myös kilpailu on pienentynyt.

Liikkeenjohdon konsultointi on nuori ja kasvava toimiala. Konsultoinnin merkityksen arvioidaan säilyvän merkittävänä tulevaisuudessakin. Yritykset ovat jatkuvassa muutoksessa, jolloin konsultin antama ulkopuolinen apu on tarpeen. EK:n ennakointihankkeen (2005, 15) perusteella voidaan uskoa palveluliiketoiminnan kasvuun. EK arvioi tulevia vuosikymmeniä palvelujen ja palveluliiketoiminnan aikakaudeksi. (Canback 1999, 11; Alavi & Leidner 1999, 15; Palvelut 2020 2005, 15.)

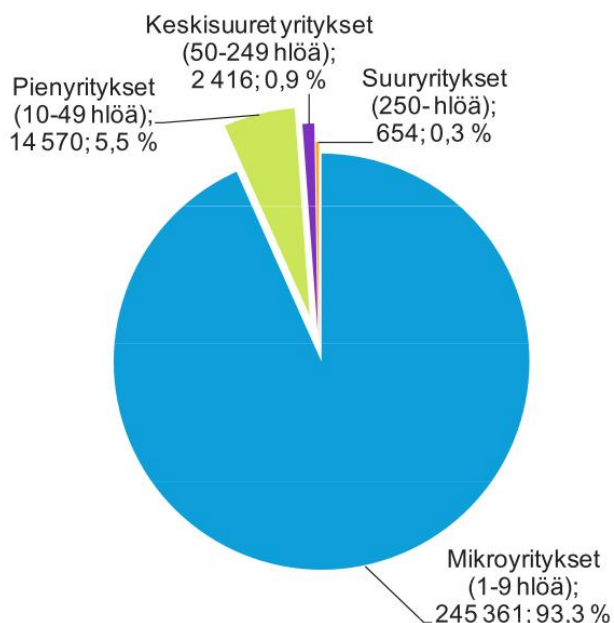
3 Suomen yritykset

Tässä luvussa selvitetään toimintaympäristön tilannetta Suomessa tällä hetkellä. Luvussa käsitellään kasvuyrityksiä ja -yrittäjyyttä.

Suomi on pitkään ollut suurten teollisuusyritysten maa. Vaikka viimeisen kymmenen vuoden aikana yritykset ovat siirtäneet toimintojaan yhä enemmän ulkomaille, syntyy vuosittain jopa 50 000 uutta työpaikkaa Suomeen. Suuret teollisuusyritykset eivät ole enää päätyöllistäjiä - suurimman osan uusista työpaikoista tarjoavat kasvavat pienet ja keskisuuret yritykset.

Suomessa kasvuyrityksiä on vain noin viisi prosenttia. Selvitysten mukaan nämä viisi prosenttia tuottavat kuitenkin 80 prosenttia kaikista kotimaamme yritysten uusista työpaikoista. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 11- 13.)

2000-luvun alusta lähtien yrittäjyys on alkanut kiinnostaa yhä enemmän suomalaisia. Kuten kuvio 2 huomataan, tällä hetkellä Suomessa on yrityksiä enemmän kuin koskaan aikaisemmin, yli 320 000 kappaletta. Valtaosa, yli 93 % yrityksistä on alle 10 henkilön yrityksiä. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä on noin 6 % ja suuryrityksiä vain 0,3 % (kuvio 2). (Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2008.)



Kuvio 2. Yrityksien lukumäärä vuonna 2008 (Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2008)

Kuviossa 3 esitetään yrityksen kokoluokat. Pk-yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, joissa on alle 250 työntekijää. Keskisuuria yrityksiä ovat 50- 249 henkilön yritykset, alle 50 henkilön yritykset ovat pieniä. Alle 10 henkilön yritykset määritellään mikroyrityksiksi. Suuryrityksissä työskentelee yli 250 henkilöä. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä työskentelee 61 prosenttia koko yrityssektorin työntekijöistä ja yli puolet kokonaisliikevaihdosta, joka vuonna 2008 oli 396,6 miljardia euroa, syntyy niissä. Yhteiskuntapoliittisesti pk-yritysten roolia on korostettu voimakkaasti rakennemuutos tilanteissa, sillä nämä yritykset ovat tuotteliaita ja hyviä työllistäjiä. (Suomen yrittäjät 2010.)

Mikroyritykset Alle 10 työntekijää, työllistävät keskimäärin 6 henkilöä, 93 % yritys-kannasta	Pienet yritykset 10- 99 työntekijää, 5 % yritys-kannasta	Keskisuuret yritykset 100- 249 työntekijää, 1 % yritys-kannasta	Suuret yritykset 250 työntekijää tai enemmän, 0,3 % yritys-kannasta
--	--	--	--

Kuvio 3. Yritysten kokoluokat (Suomen Yrittäjät 2010)

Vuonna 2007 suurin osa Suomen yrityksistä kuului mikroyritysten kokoluokkaan. Taulukosta 1 nähdään, miten yritysmäärä jakautui kokoluokkien osalta. (Kasvun ajurit 3 2007, 13.)

Työntekijöitä yrityksessä	Lukumäärä
0–4	203 344
5–9	16 840
10–19	8 407
20–49	4 945
50–99	1 452
100–249	868
250–499	310
500–999	171
1 000 →	98
Yhteensä	236 435

Lähde: Tilastokeskus

Taulukko 1. Yritysten kokoluokat Suomessa vuonna 2007 (Kasvun ajurit 3, 13)

Tutkimuksissa on todettu, että suurin talouden kasvu tapahtuu niissä maissa, joiden yritysdynamiikka on voimakasta eli maissa, joissa yrityksiä syntyy ja katoaa runsaasti. Heikon yritysdynamiikan omaavien maiden taloudellisen kasvun voimakkuus alkaa vähitellen kuihtua. Yritysdynamiikan kasvu kuvastaa alueen yrityskannan muuttumista kilpailukykyisemmäksi,

koska kun vanhoja yrityksiä poistuu ja uusia syntyy, sopeutuminen nykytilanteeseen helpottuu. Talous on silloin sopeutuvampi muutostilanteisiin. (Hirvikoski & Swanljung 2008, 11 - 13.)

Tilastokeskuksen laatiman seurannan mukaan vuonna 2010 aloittaneiden yrityksen määrä lisääntyi kaksi prosenttia edellisvuodesta. Lopettaneiden yritysten määrä puolestaan väheni 11,5 prosenttia vuodesta 2009. Vuonna 2005 aloittaneita yrityksiä oli 9 796 kun sama luku oli vuonna 2010 10 082. (Tilastokeskus 2008; Suomen yrittäjät 2010.)

3.1 Kasvuyritykset ja -yrittäjyys Suomessa

3.1.1 Kasvuyrityksen määritelmä

Kasvuyritysten tunnistaminen on haastavaa, sillä kasvun määrittämiseen ei ole yhdenmukaista tapaa. Kasvun määrittämiseen käytetään kahdenlaisia mittareita: objektiivisia sekä subjektiivisia. Objektiivisia mittareita ovat yrityksen tilinpäätöksen tunnusluvut, kuten liikevaihto, kannattavuus sekä henkilöstön määrä. Subjektiivisilla mittareilla tarkoitetaan yrittäjän omia arvioita yrityksen kasvusta, kasvuhalusta sekä valmiudesta. (Kasvun eväät 2007 - 2009, 15 - 17.)

TE- keskuskeskukset, Finnvera, FinPro ja Tekes ovat kehittäneet yhdessä kasvun määrittämiseen neljä yrityksen ominaisuutta, joita voidaan mitata subjektiivisesti. Näitä ominaisuuksia ovat kasvuhakuisuus, kasvukyky, tunnistettu kilpailuetu sekä markkinamahdollisuus. Monien tutkimusten mukaan kasvua voidaan määrittellä yli kolmellakymmenellä eri tavalla, joten analysointi on erittäin haastavaa. (Kasvun eväät 2007 - 2010, 18 - 20.)

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan kasvuyritys on yritys, jonka liikevaihto on kasvanut 10 prosenttia vähintään kolmen vuoden ajan peräkkäin. Tämän määritelmän mukainen kasvuyritys on esimerkiksi Tokmanni Oy. Muita kasvuyrityksen tunnistamistapoja voivat olla muun muassa yrityksen markkina-arvon kasvu tai maksetun kokonaispalkkasumman kasvu. Kasvu on varsin moniulotteinen ilmiö eikä yhdenpitäviä mittareita kasvuyritysten tunnistamiseksi ole. Kasvu voi nimittäin olla suunnitelmallinen strateginen valinta tai kysynnän ohjaama ilmiö. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 12 - 13; Varamäki 2007, 82.)

Yritysten kasvu on todettu keskeiseksi tekijäksi kansantalouden kasvun, kilpailukyvyn ja työllisyyden kohenemisen kannalta. Kasvuyritysten määrän kasvattaminen ja niiden kilpailukyvyn edistäminen on kirjattu myös voimassa olevaan hallitusohjelmaan. Ohjelman avulla Suomessa pyritään lisäämään julkisten yrityspalveluiden tarjoajien yrittäjiä tukevien toimenpiteiden ja palveluiden tehostamista. EK: n Kasvun ajurit 2- raportissa kiinnitetään huomiota henkilöstön määrän ja tietoisien kasvun yhteyteen. Raportissa todetaan, että kasvuyritys työllistää yleensä kaksi uutta työntekijää joka vuosi. Kasvustrategian valinnut

yrittäjä palkkaa vuosittain 7 - 15 uutta työntekijää. Kasvuyritysten tyypillinen koko vuonna 1999 oli 41 henkilöä, kun taas vuonna 2005 määrä oli jo 93 työntekijää. (Kasvun eväät 2007 - 2010, 22; Kasvun ajurit 2 2006, 6.)

Yhteiskunnan asenne yrittäjyyttä kohtaan on viime vuosina muuttunut positiiviseen suuntaan, mutta työmarkkinoiden jäykkä rakenne vaikuttaa edelleen yrittäjiin. Verotus, kirjanpitolainsäädäntö ja työelämää koskeva lainsäädäntö aiheuttavat liikaa hallinnollisia taakkoja yrityksille. Valtion tehtävä on tukea kasvuhaluista yrityksistä ja tarjota sellaista apua, neuvontaa ja palveluita, jota kasvamiseen lähtöön tarvitaan. Suomessa yrityksillä on hyvät edellytykset menestyä ja kasvaa. Maassamme on esimerkiksi paljon hyvin koulutettunutta väestöä ja nuorison asenne yrittäjyyttä kohtaan kasvaa myönteisemmäksi jatkuvasti. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 18.)

Elinkeinoelämän Keskusliiton mukaan Suomen yritysraakenteen suurin ongelma on keskisuurten yritysten puute. Keskisuuria yrityksiä on tällä hetkellä Suomen yritysraakenteesta vain yksi prosentti. (Kasvun ajurit 2 2006, 5 - 7.)

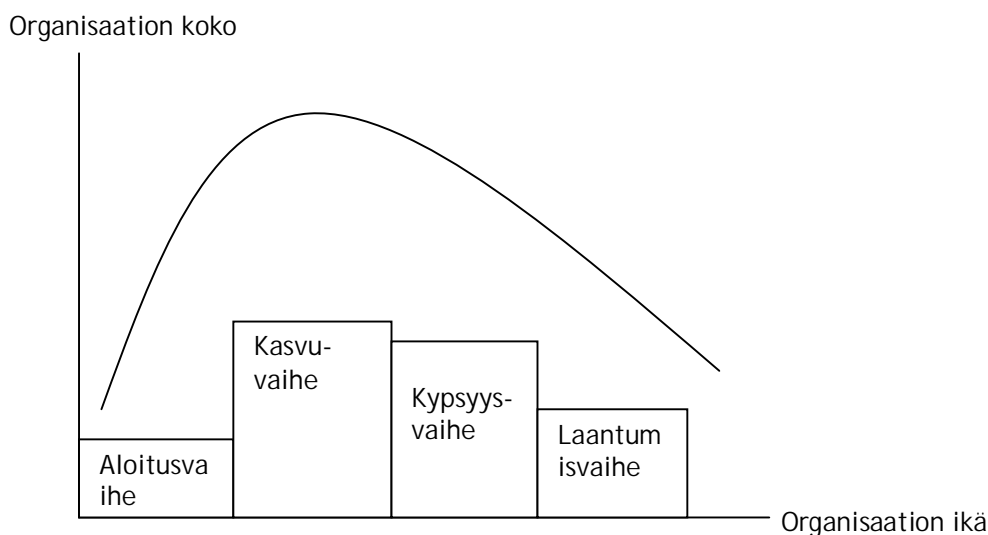
Jotta Suomi pystyisi menestymään kansainvälisessä kilpailussa, Suomeen tarvitaan uusia, monipuolisilla kriteereillä määriteltäviä kasvuyrityksiä moninkertainen määrä nykyiseen verrattuna, sillä kasvuyritykset edistävät rakennemuutosta ja vahvistavat kansantaloutta. (Laukkanen 2007, 19 - 21.)

Valtaosa Suomen yrityksistä on Euroopan Unionin määritelmän mukaan mikro- tai pienyrityksiä. Suomen yritysraakenteen rakenne on samankaltainen kuin muissa EU- maissa keskimäärin. Kuitenkin Alankomaissa, Irlannissa, Iso-Britanniassa, Saksassa ja Tanskassa pienten ja keskisuurten yritysten määrä yritysraakenteesta on jopa 9 -12 prosenttia eli lähes kaksinkertainen EU- keskitasoon ja myös Suomeen verrattuna. (Kasvun ajurit 2 2006, 5 - 7; Laukkanen 2007, 19 - 21.)

Kasvuyritykset ovat tuoneet Suomessa vuoden 1995 jälkeen kolme neljäsosaa kaikista yritysten uusista työpaikoista. Syinä kasvun pienuuteen ovat muun muassa kotimaan markkinoiden pieni koko, ihmisten riskihaluttomuus sekä se, että yrittäjien tukeminen henkisesti ja taloudellisesti on ollut heikkoa. Kasvuhaluuttomuuden syinä pidetään lisäksi rahoituksen vaikeaa saamista, kysynnän riittämättömyyttä sekä kilpailun kovuutta. Kasvamisen ja menestys vaativat yleensä paljon uhrauksia ja aikaa. Jari Sarasvuo neuvookin yrittäjiä menemään palkkatöihin uskon loppuessa: " Se on ihan hyvä vaihtoehto. Monet pienyrittäjät tekevät kohtuuttomasti töitä ja saavat siitä kohtuuttoman vähän turvaa. Jos et yrityksenä halua kasvaa, niin hellitä, älä tee niin paljon. Kasvu on arvovalinta. Jos on hyvät asiakkaat, hyviä projekteja, hyvä ammattitaito ja saa riittävästi rahaa eikä tarvitse murehtia,

niin ei kannata itseään näännyttää työllä, kuten moni tekee ". (Hirvikoski & Swanljung 2008, 15 - 16; Kasvun ajurit 2 2006, 5 - 7.)

Kasvavan yrityksen elinkaaresta voidaan nähdä erilaisia vaiheita. Kuten kuviosta 4 nähdään, yrityksen toiminta alkaa usein pienestä, toiminta kasvaa ja kehittyy ja tavoittaa kypsyyssivaiheen, jonka jälkeen toiminta taantuu ja saavuttaa laantumisvaihheen. Yrityksien elinkaaret ovat kaikki erilaisia ja eripituisia. Elinkaari määräytyy kunkin yrityksen ja toimialan sekä niihin liittyvien tekijöiden mukaan. On yrityksiä, jotka ovat toimineet jo yli sata vuotta, kuten Suomessa Fazer Oyj ja Valio Oyj. On myös yrityksiä, jotka toimivat vain muutamia vuosia. Pk-yritysten elinkaaresta ei löydy juurikaan eroavaisuuksia muun kokoisten yritysten elinkaariin. Tutkimuksessa kohdeyritys liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalta on tällä hetkellä kasvuvaiheen alussa. (Viitala & Jylhä 2007, 333.)



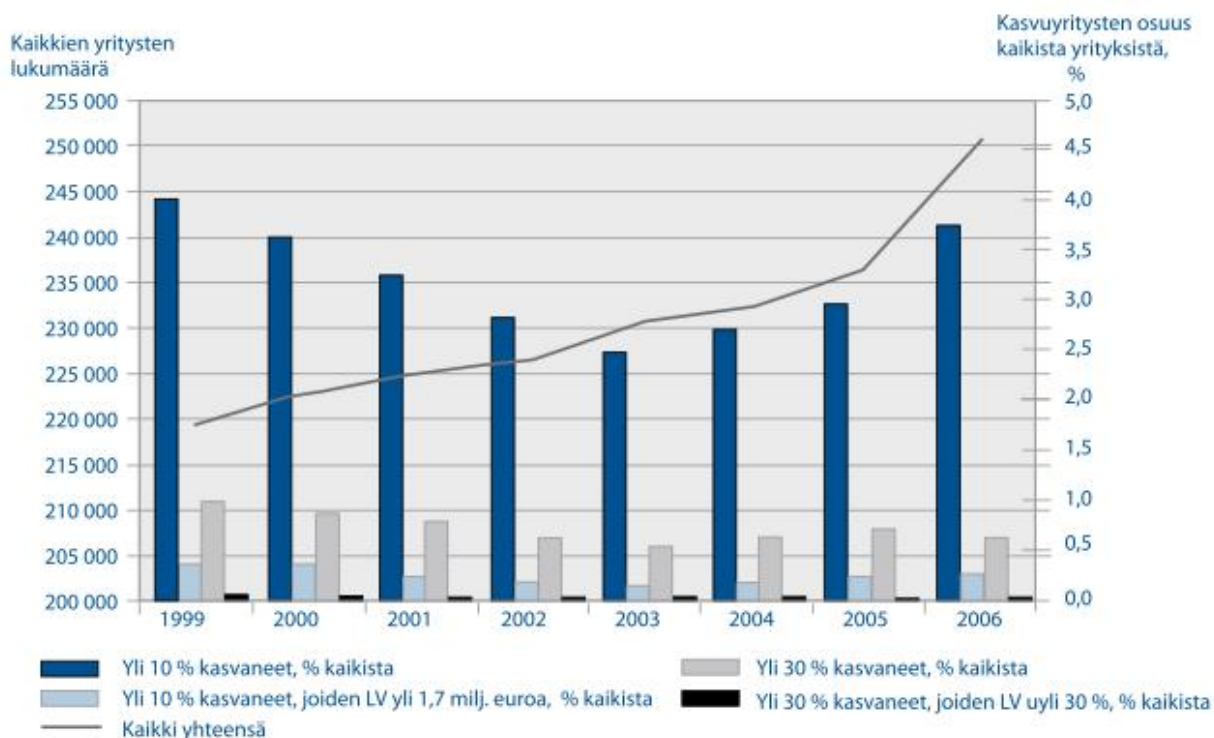
Kuvio 4. Yrityksen elinkaari

3.1.2 Kasvuyritysten määrä ja sijainti Suomessa

Elinkeinoelämän Keskusliiton määritelmän mukaisia kasvuyrityksiä oli vuonna 2008 Suomessa 12 000 kappaletta, joka on noin 5 prosenttia koko yrityskannasta. Vuoteen 2007 verrattuna määrässä tapahtui kasvua vain 0,2 prosenttia. Vuosina 2003- 2008 kasvuyritysten kehitys ja määrän kasvu oli melko tasaista. Kuitenkin vuonna 2008 kasvu alkoi vähentyä taantumavuosi. (Kasvun ajurit 6 2010, 10 - 11.)

Tutkimuksen mukaan Suomen pienistä ja keskisuurista yrityksistä 13 prosenttia kertoi olevansa voimakkaasti kasvuhaluista. Yksi kolmasosa kasvuhaluista yrityksistä oli sitä mieltä, että tuotteiden kehittäminen on yksi tärkeimmistä apukeinoista kasvuun. Noin 60 prosenttia yrityksistä perustivat kasvustrategiansa tuotteiden kehityksen lisäksi myös myyntiin ja markkinointiin sekä kansainvälistymiseen. Kymmenesosalla yrityksistä ei ollut lainkaan kasvutavoitteita. Kasvu on aina riskinotto yrittäjälle. Kuten taulukosta 2 huomataan,

suomalaisten yritysten kasvuhallukkuus ei ole juurikaan muuttunut 1990- luvulta, vaikka yritysten kokonaismäärä on kasvanut. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 13 - 14.)



Taulukko 2. Yritysten lukumäärä ja kasvuyritysten osuus vuosina 1999 - 2006 (Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2008)

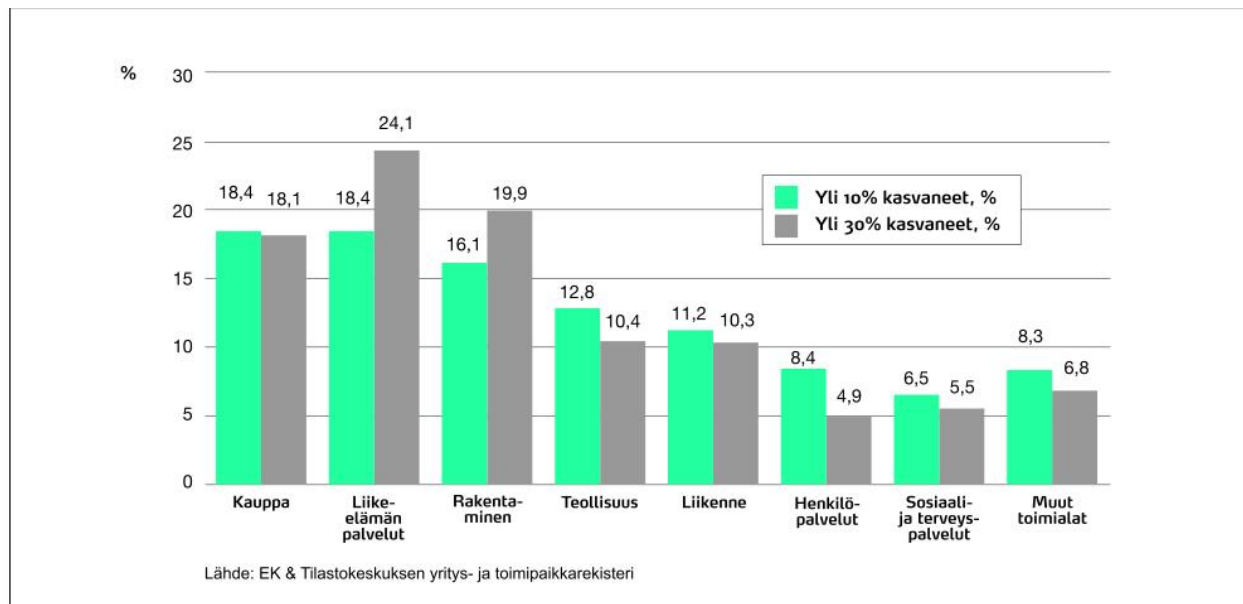
Kasvuyrityksiä oli Suomessa vuosina 2003- 2008 suhteessa väestön määrään eniten Helsingissä, Porvoossa, Lohjalla, Riihimäellä sekä Tammisaaressa eli metropolialueella ja sen läheisyydessä. Suhteellisesti eniten kasvuyrityksiä oli yliopistoseuduilla kuten Tampereella, Turussa, Oulussa Jyväskylässä, Kuopiossa, Joensuussa ja Vaasassa. Tästä voidaan päätellä, että korkea koulutustapa stimuloi yrittäjyyttä. (Soraman & Saarakkala 2009, 31 - 33.)

Kasvuyritykset jakaantuvat monelle eri toimialalle. Kasvuyrityksiä on eniten kaupan alalla ja liike- elämän palveluissa (taulukko 3). Myös rakennusalalla sekä teollisuudessa on suhteellisen paljon kasvua yrittäjyydessä. Maantieteellinen alue, jolla yritys toimii, ei suoranaisesti vaikuta yrityksen kasvuun. Tärkeimpiä vaikuttavia asioita Soraman ja Saarakkalan (2009, 117) mukaan kasvuun ovat:

- toimiala
- ammattityövoiman saatavuus
- valittu kasvustrategia
- panostuksen määrä tutkimus ja kehittämis-toimintaan
- verkostojen, asiakkaiden ja kilpailijoiden alueellisuus.

Kasvuyritysten osuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat kansantalouden koko, markkinatilanne, vallitseva elinkeinorakenne sekä yleinen talouskehitys.

(Sorama & Saarakkala 2009, 117; Kasvun ajurit 6 2010, 12)



Taulukko 3. Kasvuyritykset liikevaihdon kehityksen mukaan päätoimialoittain ja niiden osuus kaikista kasvuyrityksistä vuonna 2008 (Kasvun ajurit 6 2010, 11)

4 Kasvustrategiat

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata mahdollisia kasvustrategiavaihtoehtoja ja niiden teoreettista soveltuvuutta Yritys X:lle liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla.

4.1.1 Orgaaninen kasvu

Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan yrityksen markkinaosuuden kasvattamista myymällä nykyisiä tai uusia tuotteita tai palveluita nykyisellä rakenteella nykyisille tai uusille asiakkaille. Orgaaninen kasvu tarkoittaa markkinaosuuden lisäämistä tai markkina-alueen laajentumista ilman yritysjärjestelyitä. Jotta yritys voi kasvaa orgaanisesti, sillä on oltava jokin kilpailuetu. Kasvu on aina suhteellista ja tämän vuoksi kasvua tulee arvioida suhteessa toimialan ja markkinan kasvuun, kilpailijoiden kasvuun sekä yrityksen omaan historiaan. Olennaista on pystyä osoittamaan, että kasvu tapahtuu johdonmukaisesti ja pitkään – kasvu on silloin kestävä. (Storbacka 2005, 25 - 30; Hirvikorpi & Swanljung 2008, 23 - 24.)

Ansoffin matriisiin (taulukko 4) mukaan kasvustrategia voi perustua neljään pääasialliseen valintaan. Yritys voi perustaa kasvuaan nykyisillä tuotteilla ja palveluilla nykyisillä markkinoilla. Toiseksi kasvua voidaan tavoitella nykyisillä tuotteilla uusilla markkinoilla. Kolmanneksi yrityksellä on mahdollisuus kasvaa uusilla tuotteilla nykyisillä markkinoilla. Lisäksi yritys voi hakea kasvuaan uusien tuotteiden myötä uusilta markkinoilta. (Viitala & Jylhä 2007, 336 - 337.)

Tuote \ / Markkinat	NYKYISET	UUDET
NYKYISET	Nykytilanne	Uudet tuotteet - nykyiset markkinat
LAAJENNETUT	Nykyiset tuotteet - laajennetut markkinat	Uudet tuotteet - laajennetut markkinat
UUDET	Nykyiset tuotteet - uudet markkinat	Uudet tuotteet - Uudet markkinat

Taulukko 4. Yrityksen erilaiset strategiat Ansoffin matriisina kuvattuna (Viitala & Jylhä 2007, 337)

Orgaaninen kasvu voi olla Yritys X:lle hyvä kasvukeino. Yritys X voi hakea kasvua nykyisillä tuotteilla uusilta maantieteellisiltä markkinoilta, sillä yrityksen toiminta painottuu tällä hetkellä pääosin Itä- Suomeen. Esimerkiksi Etelä- Suomi on potentiaalinen laajentumisalue. Yritys X:n kannattaa hyödyntää ensin jo olemassa olevat hyvät tuotteet ja palvelunsa uusille asiakkaille ennen uusien tuotteiden lanseeraamista.

Tärkeää uusille markkinoille laajentumisessa on löytää parhaat mahdolliset jakelukanavat. Pitäisikö Yritys X:n perustaa toimipisteitä eri puolille Suomea vai voisiko markkinointia hoitaa Itä- Suomesta käsin? Vaikuttaisi siltä, että asiakasmäärän kasvaessa Etelä- Suomessa on syytä harkita henkilörekrytointia nimenomaan tälle alueelle.

Kuten edellä mainittiin, orgaanisella kasvulla tarkoitetaan kykyä saavuttaa nykyisillä tai uusilla markkinoilla laajempaa osuutta joko nykyisten tai uusien tuotteiden avulla. Orgaaninen kasvu kypsillä markkinoilla tarkoittaa, että markkinaosuutta on vietävä kilpailijoilta. Kypsillä markkinoilla tarkoitetaan vakiintuneita markkinoita, joilla on paljon jo olemassa olevia toimijoita. Tämä osoittaa sen, että orgaaninen kasvu on vaikea kasvunlaji vahvasti kilpailuilla markkinoilla ja onnistumiseen tarvitaan jonkinlainen kilpailuetu. Orgaanisen kasvun onnistuttua on yritys kilpailukykyinen. (Storbacka 2005, 25 - 31; Viitala & Jylhä 2007, 337 - 338.)

Pääosalla Yritys X:n tuotteiden markkinoista kypsien markkinoiden ongelmaa ei ole, vaan markkinoinnin tehostamisella pystytään löytämään uusia asiakkaita. Yritys X:n tunnettavuus uusilla maantieteellisillä markkinoilla ei ole tällä hetkellä hyvä. Tämän vuoksi Yritys X:n kannattaa harkita uusia markkinointimenetelmiä tunnettavuutensa parantamiseksi uusilla alueilla. Esimerkiksi osallistuminen alueellisiin messutapahtumiin uusilla alueilla lisää Yritys X:n tunnettavuutta laajemmalla maantieteellisellä alueella.

Kilpailuetu edellyttää esimerkiksi sitä, että yritys tekee samoja asioita kuin muut, mutta omalla tavallaan tai paremmin kuin kilpailijat. Yritys saavuttaa kilpailuedun, jos se on tehokkaampi, nopeampi, järjestelmällisempi tai suorittaa jotain prosesseja eri tavalla kuin kilpailijat. Tällä hetkellä esimerkiksi Neste Oil Oyj on luonut ympäristövastuullisuudesta kilpailuedun ja yhtiö on ollut jo pitkään edelläkävijänä puhtaamman liikenteen polttoaineen tuottajana. (Storbacka 2005, 25 - 31; Viitala & Jylhä 2007, 337 - 338.)

Liikkeenjohdon konsultointialan Yritys X:n kilpailuetuna on ollut nopeus, laatu, ketteryys sekä hintakilpailukyky johtuen kevyestä organisaatiosta. Kun Yritys X tavoittelee kasvua, on

pidettävä huoli, ettei kasvusta aiheudu haittoja laadun, joustavan toimintamallin ja hintakilpailukyvyn suhteen.

Orgaaninen kasvu on selkeästi yleisin kasvutapa pk-yrityksillä, sillä se on paras tapa tehdä tulosta ja maksaa osinkoja samanaikaisesti. Myös sijoittajien mukaan orgaaninen kasvu on hyvä keino tehdä tulosta, sillä yritysostoista ja fuusioitumisesta koituu kuluja yritykselle. Myös Yritys X:lle orgaaninen kasvu on hyvä pohja laajentumiselle, sillä se on melko riskitön kasvustrategia. (Storbacka 2005, 25 - 31.)

Innovaatiot tarjoavat usein mahdollisuuden nopealle kasvulle. Monenlaiset innovaatiot voivat tuottaa yritykselle arvoa. Näitä innovaatioita ovat tuoteinnovaatiot, jolloin yritys tuo esimerkiksi markkinoille uuden tuotteen, tarjooma innovaatiot, jolla tarkoitetaan esimerkiksi tuote- tai palveluvalikoiman laajentamista sekä liiketoimintamalli- innovaatiot, jolloin yritys kehittää liiketoimintamalliaan uudelleen. Kypsillä markkinoilla menestymiseen tarvitaan luonnollisesti innovaatioita, sillä muuten markkinoilla on vaikea luoda kilpailuetua. Innovaatioiden toteutuminen on kasvavan yrityksen ehto, sillä ilman niitä ei synny uutta. (Storbacka 2005, 30 - 31.)

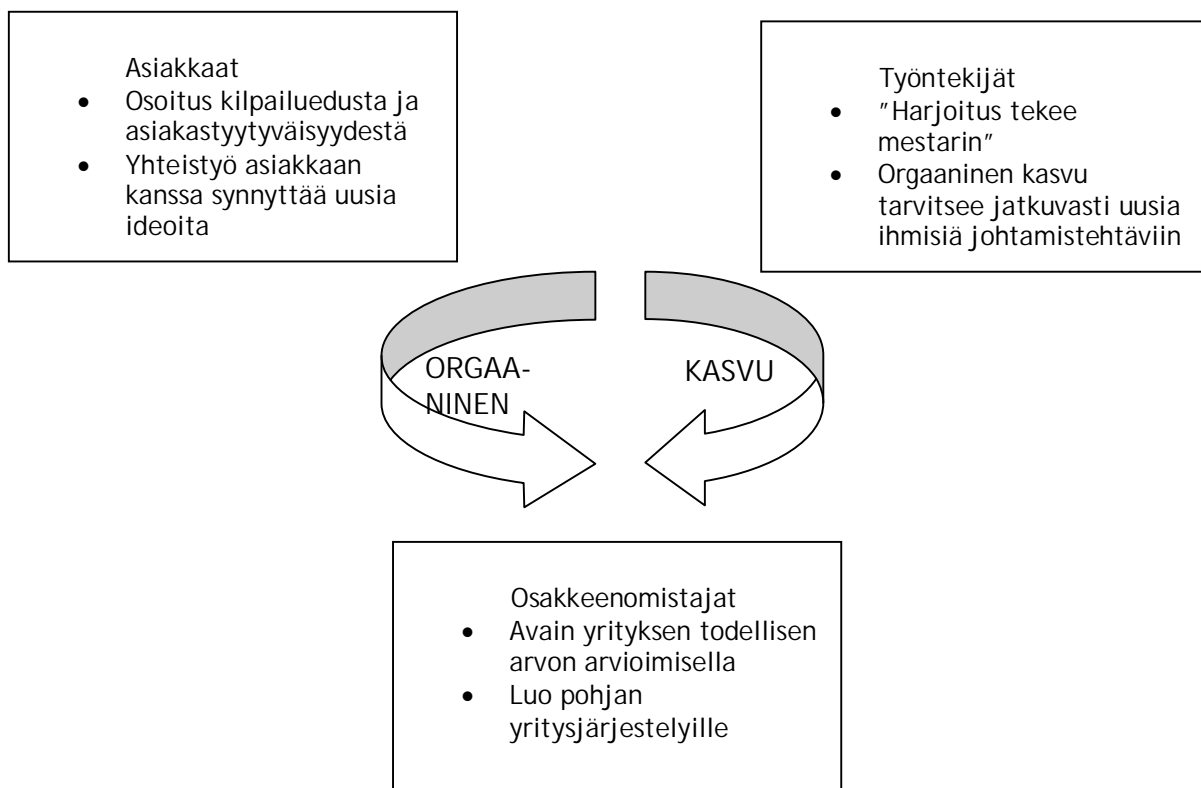
Orgaaninen kasvu edellyttää johdonmukaista ja pitkäjänteistä strategiaa. Orgaanisen kasvun tulokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä eivätkö perustu näyttävyyteen vaan johdonmukaisuuteen. Vain yritykset, jotka ovat tietoisia omista kilpailueduistaan pystyvät tekemään päätöksiä, jotka ehkä lyhyellä aikavälillä tuntuvat merkittömiltä, mutta pitkällä aikavälillä ne toteuttavat systemaattista työskentelyä. Orgaaninen kasvu on monesti hitain, mutta hallituin tie kasvuun. (Collins & Porras 1994, 20 - 25.)

Koska orgaaninen kasvu on niin sanottu turvallinen vaihtoehto kasvussa, ei kasvunopeus ole suuri. Orgaaninen kasvu on pk-yritykselle melko riskitön tapa kasvaa, mutta kasvunopeus jää usein alle 10- 15 prosenttiin vuodessa. Esimerkiksi Yritys X:n kohdalla orgaaninen kasvu on hyvä vaihtoehto, koska liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan pk-yritys on vahvistanut asemansa Itä- Suomessa, mutta nyt palveluita kannattaa laajentaa myös uusille alueille. Orgaaninen kasvu ei välttämättä vaadi suuria taloudellisia panostuksia, joten Yritys X:llä on mahdollisuus kasvaa ilman suuria kustannuksia.

Ainoastaan yritykset, jotka pystyvät ylläpitämään riittävän pitkän ajan asiakastyytyväisyyden voivat kasvaa. Orgaaninen kasvu vakuuttaa sen, että yrityksellä on kilpailuetua ja se tuottaa arvoa asiakkailleen. Asiakaslähtöinen kasvu lähtee usein nykyisten asiakkuuksien pysyvyyden varmistamisesta sekä parhaimpiin asiakkaisiin keskittymisestä. Asiakasnäkökulmasta parhaassa tilanteessa yritys voi hyödyntää asiakkuuksiaan innovaation lähteenä läheisen yhteistyön avulla. Tällöin puhutaan yleensä asiakkuuden partnerisuhteesta, josta molemmat osapuolet hyötyvät. (Storbacka 2005, 33 - 36.)

Työntekijän näkökulmasta orgaaninen kasvu on edullista, sillä prosesseja ja toimintatapoja voidaan kehittää toimivammiksi. Kun työt on suunniteltu hyvin, ne myös yleensä sujuvat paremmin. Omistajan näkökulmasta orgaaninen kasvu on avain todellisen arvon määrittämisessä. Kestävästi ja johdonmukaisesti kasvavat yritykset tuottavat osakkeenomistajilleen arvoa kannattavasti. (Storbacka 2005, 33 - 36.)

Kuviossa 5 on kuvattu orgaanisen kasvun kehä, jossa yritys luo erilaisia hyötyjä asiakkaille, työntekijöille sekä osakkeenomistajille (Storbacka 2005, 35 - 36).



Kuvio 5. Orgaanisen kasvun itseään vahvistava kehä (Storbacka 2005, 35)

4.1.2 Fuusiot, yritysostot ja muut yritysjärjestelyt

Fuusiot

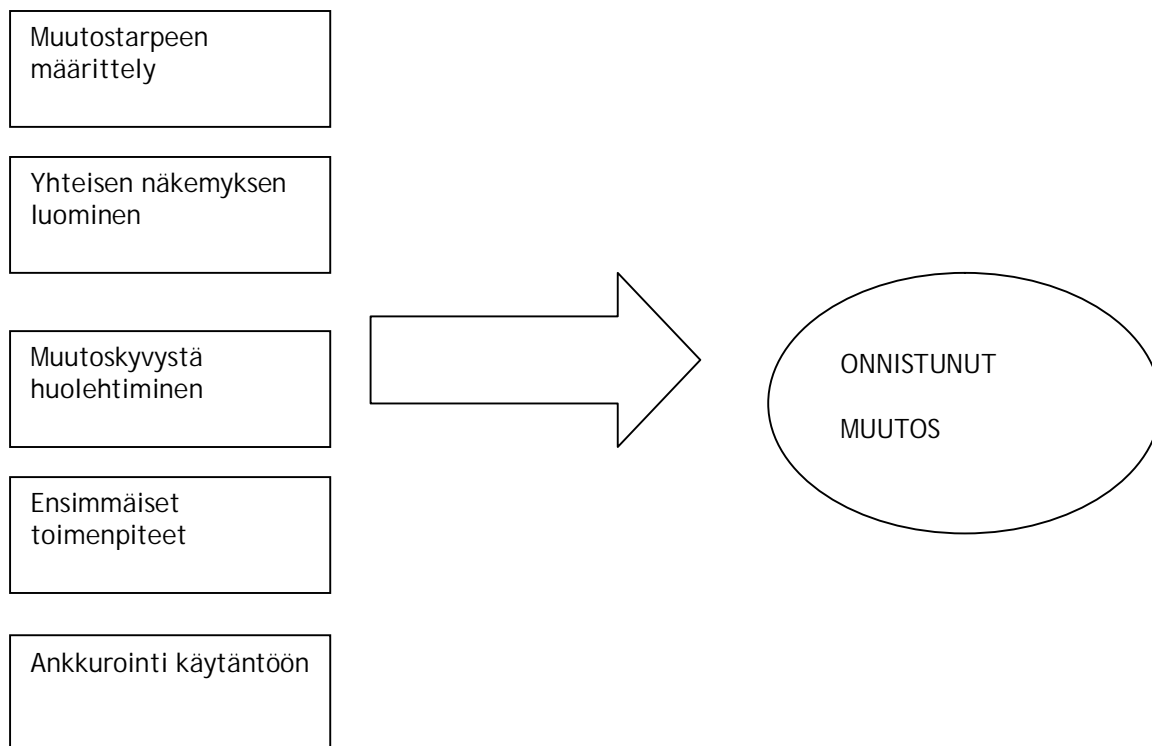
Fuusioilla tarkoitetaan yritysten sulautumista yhdeksi yhtiöksi. Lähtökohtana fuusioitumisessa on halu toimia taloudellisemmin ja hajauttaa omistajien sijoitusriskiä. Onnistuneen fuusion seurauksena yhtiön liikevaihto ja markkinaosuus kasvavat sekä toiminta tehostuu. Fuusion myötä yritys koko kasvaa aina. Kun yritys koko kasvaa on yrityksen mietittävä voidaanko vanhoilla toimintamalleilla jatkaa vai onko parempi luoda kokonaan uudet toimintamallit. (Mattila 2007, 216 - 217.)

Suomessa tehtiin vuosina 1995 - 2000 yhteensä 400 - 900 yritysostoa vuosittain. Suomessa kansainvälisten yritysostojen määrä on korkea. Eniten yritysostoja tehtiin Ruotsiin 35 prosenttia, Saksaan 19 prosenttia, Iso-Britanniaan 12 prosenttia, Italiaan 10 prosenttia sekä Tanskaan ja Ranskaan molempiin 8 prosenttia. (Valpola 2004, 211 - 212.)

Fuusiossa yrityksille tulee yhteinen omistaja, joka valitsee johdon ja ohjaa rahoituksen ja investointien avulla toimintaa eli uudelle yhtiölle on laadittava uudet pelisäännöt toimintaan. Integroinnin syvyys riippuu siitä, kuinka tiiviisti yritykset haluavat toiminnallisesti fuusioitua. Toisissa tilanteissa ohjataan johtajavalintojen ja taloudellisten tunnuslukujen avulla, toisissa yhdistetään tuotantokäytännöt ja palvelut yhtenäisiksi. (Valpola 2004, 22.)

Nykyajan yritykset ovat jatkuvassa muutoksessa. Rohkeus, mukautumiskyky sekä joustavuus tuovat valttia fuusioituvalle yritykselle. Kilpailukykyä yritysmaailmassa lisäävät tulevan ennakointi ja reagoitiherkkyys. Jotta fuusio voi onnistua, on mukana olevien ihmisten ymmärrettävä fuusion tavoitteet ja oma rooli yhdistymisprosessissa. Esimerkiksi vuonna 1998 Enso Oyj sekä Stora AB yhdistyivät. Yhdistyminen onnistui ja syntyi metsäjätti Stora Enso Oyj. (Länsisalmi 1995, 7; Valpola 2004, 22.)

Valpolan (2004, 29) mielestä muutos tarvitsee viisi asiaa onnistuakseen (kuvio 6)



Kuvio 6. Muutoksen onnistumisen vaatimukset (Valpola, 2004, 29)

Mitä useampi edellä mainittu kohta ei toteudu, sitä haastavampaa muutoksen johtaminen on (Valpola 2004, 29).

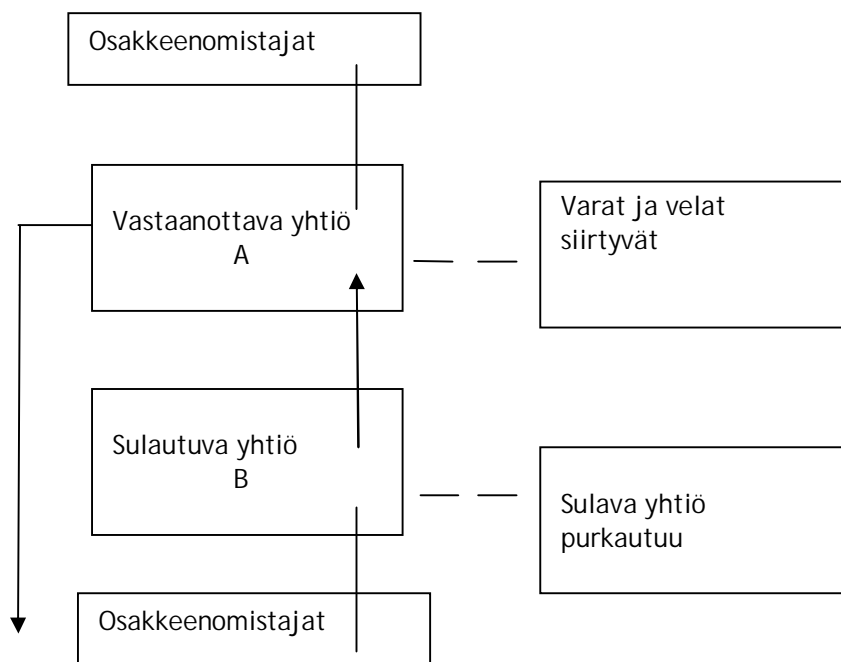
Yleensä fuusioituminen tehdään vain samaa yhtiömuotoa olevien yhtiöiden kanssa, mutta useita poikkeustapauksia on kuitenkin olemassa. Esimerkiksi toiminimi voi sulautua sopimusteitse avoimeen yhtiöön tai kommandiittiyhtiöön, jolloin kyseessä ei kuitenkaan ole varsinainen fuusio. (Koski & Sillanpää 1998, 12; Manninen 2001, 207.)

Yhdistymisvaihe on aina haaste, oli sitten kyseessä yrityskauppa, yrityksen eri osastojen uudelleenorganisointi tai fuusio (Erkkilä & Valpola 2005, 9). Erkki Vuorenmaa Turun kauppakorkeakoulusta on perehtynyt yritysfuusioiden ongelmallisuuteen ja haasteisiin. Yhdistymis- eli integraatioprosessi on hänestä haastavin vaihe fuusioitumisessa. Yhdistymisiin ja yritysjärjestelyihin vaikuttavat useat eri lait, joten fuusioituminen on varsin monimuotoinen ja haastava prosessi. Varsinkin yrityskulttuurien ja toimintatapojen yhdistäminen on suuri haaste fuusioitumisessa. Tämän vuoksi prosessiin tulee varata tarpeeksi aikaa ja se on suunniteltava huolella. Vuorenmaa korostaa myös organisaatioiden välistä keskusteluyhteydenpitoa ja tiivistä yhteistyötä. (Matikainen 2009, 55 - 56; Immonen 2008, 16.)

Kun mietitään Yritys X:ää liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalta, yritysjärjestelyt sisältävät merkittävästi enemmän riskejä kuin esimerkiksi orgaaninen kasvutapa. Kuitenkin onnistuessaan fuusio on nopea kasvutapa. Yksi ongelma fuusioitumisessa tai yritysjärjestelyissä on Yritys X:n kohdalla henkilöstön suhtautuminen yhdistymisvaiheeseen. Yritys X:n arvot ja osaaminen löytyy työntekijöistä. Yritys X:n täytyy huolellisesti miettiä, miten fuusioituminen tai muu yritysjärjestely toteutettaisiin sillä tavoin, että arvokkaat työntekijät säilyisivät Yritys X:n voimavarana.

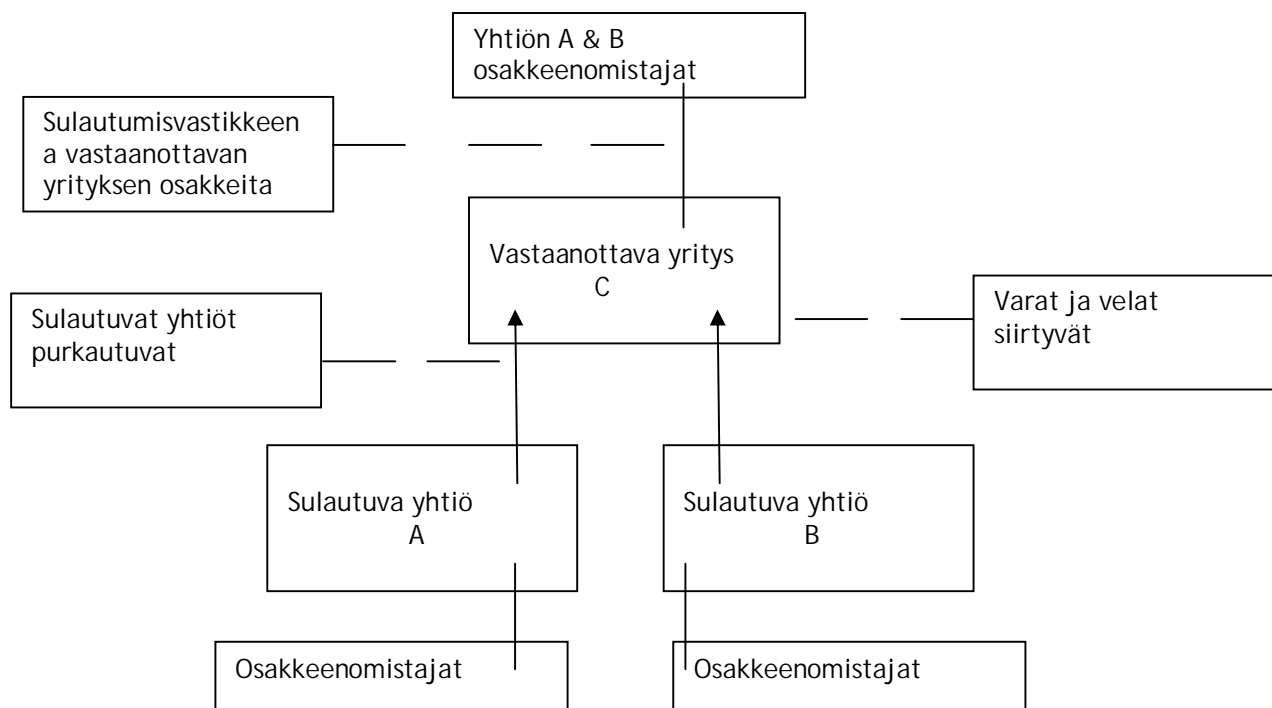
Osakeyhtiölain mukaan fuusioitumistavat voidaan jaotella kahteen tyyppiin absorptiosulautumiseen sekä kombinaatiosulautumiseen. Absorptiosulautuminen voidaan jakaa vielä alaryhmiin tavallinen sulautuminen sekä tytäryhtiösulautuminen. (Tomperi 2006, 138.)

Absorptiosulautumisessa (kuvio 7) vastaanottavalle yhtiölle siirretään sulautuvan yhtiön kaikki varat tai velat. Silloin on kyse tavallisesta sulautumisesta, kun vastaanottava yhtiö ei omista lainkaan sulautuvan yhtiön osakkeita. Stora Enso on syntynyt absorptiosulautumisella, kun Enso Oyj ja Stora AB yhdistyivät vuonna 1998. Myös tytäryhtiösulautuminen on absorptiosulautumisen muoto, jossa sulautumiseen osallistuvat yhtiöt omistavat kaikki sulautuvan yhtiön osakkeet sekä mahdolliset optio- oikeudet ja muut osakkeisiin oikeuttavat oikeudet (Mähönen, Säiläkivi & Villa 2006, 482 - 484.).



Kuvio 7. Absorptiosulautuminen (Mähönen, Säiläkivi & Villa 2006, 482)

Kombinaatiosulautumisessa (kuvio 8) kaksi tai useampi yhtiö perustavat uuden osakeyhtiön, jolle niiden varat ja velat siirtyvät vastaanottavan yhtiön osakkeita vastaan. Fazer Amica Oy, joka syntyi Fazer Oy:n ja Amica Oy:n sulautumisesta, on hyvä esimerkkiyritys kombinaatiosulautumisesta. (Manninen 2001, 210.)



Kuvio 8. Kombinaatiosulautuminen (Mähönen, Säiläkivi & Villa 2006, 483)

Yritysosotot

Yrityskaupalla tarkoitetaan järjestelyä, jossa kohdeyrityksen liikeomaisuus, osuudet tai osakkeet ostetaan. Yrityskauppa voidaan toteuttaa substanssin tai omistuskaupan avulla. Substanssilla tarkoitetaan kauppaa, jossa kohteena on liikeomaisuus. Kun kaupan kohteena ovat osuudet tai osakkeet kyseessä on silloin omistuskauppa. (Immonen 2006, 33.)

Liikkeenjohdon konsultoinnin sektorilla toimivalle Yritys X:lle fuusion tai yrityskaupan hinnoittelu ei ole yksinkertaista. Usein yrityskaupan arvonmäärityksessä käytetään hyväksi yrityksen toteutuneita tunnuslukuja. Tuotannollisessa toiminnassa ostettavan kohteen liikearvo lasketaan viime vuosien toteutunut käyttökate kertoimella 7. Tällä tarkoitetaan odotusarvoa, jossa yrityksen tulee arvioida tulevien tilikausien voittoa. Odotusarvon määrittäminen on käytännössä erittäin haastavaa. Varsinkin liikkeenjohdon konsultoinnin sektorilla toimivan Yritys X:n on riskialtista käyttää odotusarvoa yrityskaupan määrittelyperusteena, sillä alan liikearvot koostuvat henkilöiden osaamisesta ja prosesseista

ja jos esimerkiksi avaintyöntekijät päättävät fuusion seurauksena lähteä, ei yritykselle muodostu odotusarvona perusteena olevia tuottoja. (Hägglom, Karjula & Kärkkäinen 2010.)

Liikkeenjohdon konsulttiyrityksen liikearvon määrittäminen kannattaisikin perustua substanssiarvon määrittämiseen. Substanssiarvossa määritellään yrityksen nettovarallisuus taseanalyysin perusteella ja korjataan mahdollisilla poistokorjauksilla. Näiden syiden vuoksi hinnoittelun huolellinen suunnittelu on erittäin tärkeää. (Hägglom, Kärkkäinen & Karjula 2010.)

Suomen omistajavaihdosseuran tekemän tutkimuksen (2008) mukaan 28 prosenttia yrityksistä suunnittelee omistajanvaihdosta seuraavien viiden vuoden aikana. Käytännössä se tarkoittaa kokonaisuudessaan 70 000 yritystä viidessä vuodessa ja 14 000 yritystä vuodessa. Suurin osa yrityskauppoja suunnittelevista yrityksistä olivat pieniä teollisuuden ja rakentamisen yrityksiä. (Suomen omistajavaihdosseura 2010, 25.)

Vuonna 2009 yrityskauppoja tehtiin vähemmän kuin koskaan aikaisemmin 2000- luvulla. Talouselämä- lehden mukaan yrityskauppoja kirjattiin 503 kappaletta vuonna 2009, joka on 38 prosenttia pienempi luku edellisvuoteen verrattuna. Taantumun uskottiin aiheuttavan yritysten pakkomyynntejä ja tämän vuoksi lukema tuli yllätyksenä monelle. Yrityskauppojen vilkkautta on hiljentänyt myös ostajien vähäisyys ja rahoitukselliset ongelmat. (Alkio 2010.)

Yrityskauppa on monimuotoinen juridinen tapahtuma, joten kaupan suunnittelu ja huolellinen toteutus ovat ensisijaisen tärkeitä. Huolellisella suunnittelulla vältetään turhilta viivästymisiltä, oikeudenmenetyksiltä, ostajan ja myyjän välisiltä riidoilta sekä veroseuraamuksilta. Yrityskauppoihin sisältyy usein myös paljon tunteita, asenteita sekä sosiaalisia ja kulttuurillisia paineita, joten ristiriitatilanteita syntyy usein. Usein järkevin ratkaisu yrityskauppojen toteuttamisessa on ottaa avuksi ammattimainen ulkopuolinen konsultti, jotta turhilta ristiriidoilta välttyttäisiin. (Immonen & Lindgren 2009, 1- 4.)

Yksi merkittävä syy yrityskauppoihin on yritysmaailman tekninen kehittyminen, jonka vauhdissa yrittäjä ei tunne pysyvänsä mukana, ja tämän vuoksi haluaa luopua yrityksestään. Yrityksen myynnin pohjalla on lukuisia eri syitä, joita voivat olla muun muassa:

- väsymys yrittäjyyteen
- yrittäjän siirtyminen eläkkeelle
- rahoitustarve
- halu kokeilla uutta.

(Siikarla 2001, 25.)

Yrityskauppatilanteessa on hyvä tehdä selvitys kaupan kohteen sisällöstä sekä nostaa esille keskeiset seikat liiketoiminnan jatkamisen kannalta. Tätä selvitystä kutsutaan nimellä Due

Diligence (DD). Selvityksen avulla hallitaan kauppaan liittyvät riskit. Due Diligence -selvitys tarkoittaa ostokohteen tarkkaa arviointia, jotta kohteesta maksettava hinta, ja muut ostajan oikeudelliset ja turvallisuuteen liittyvät seikat tunnistetaan ja niihin liittyvät riskit hallitaan. Due Diligence -selvitykseen sisältyy useimmiten viisi osa- aluetta: liiketoimintaselvitys, oikeudellinen selvitys, taloudellinen selvitys, veroselvitys ja ympäristöriskit. (Immonen & Lindgren 2009, 32 - 36.)

Yritys X:llä liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalta ongelmana on yrityksen resurssien voimavarojen vähyys. Esimerkiksi Due Diligence -selvityksen tekeminen vie paljon aikaa ja monesti siinä tarvittavia resursseja ei ole pk-yrityksessä, sillä pienen yrityksen työpäivät täyttyvät operatiivisesta toiminnasta eikä suunnittelutyölle jää aikaa. Yritys X:llä ei ole aikaa tehdä perinpohjaista tutkimista vaikka se olisi elintärkeää yritysjärjestelyn onnistumisen kannalta.

Yritysjärjestelyä toteuttaessa Yritys X voi käyttää ulkopuolista konsulttia esimerkiksi Due Diligence -selvityksen toteuttamisessa. Yritysjärjestelyt eivät ole Yritys X:n vahvaa osaamisaluetta, joten ulkopuolisen konsultin käyttö vähentää yhdistymisvaiheen riskejä. Kun Yritys X käyttää konsulttia apunaan, tulee tärkeä taustatyö laadittua.

Valmiin yrityksen ostamiseen liittyy sekä hyötyjä että haittoja (kuvio 9). Jo olemassa olevalla yrityksellä on valmis liikeidea, asiakaskunta, vakiintunut markkina- asema, osaava henkilökunta sekä toimivat koneet ja laitteet. Usein kuitenkin ostettava yritys tarvitsee pääomaa jatkaakseen toimintaansa. Uusi omistaja voi haluta muokata yritystä omien tavoitteidensa mukaiseksi, joten vanha toimintakonsepti on mahdollisesti uusittava, vanha nimi ei välttämättä miellytä uutta omistajaa ja yrityksen sijainti ei ole yrittäjän kannalta otollinen. Yritysostoihin liittyy helposti paljon riskejä. Usein riskit sisältyy liiketoiminnan yhteensovittamisvaiheeseen sekä Due Diligence prosessiin. (Meretniemi & Ylönen 2008, 20 - 22; Viitala & Jylhä 2007, 116 - 117.)

Hyödyt

- + Valmis liikeidea
- + Jo olemassa oleva asiakaskunta
- + Osaava henkilökunta
- + Koneet ja laitteet

Haitat

- Pääoman tarve
- Vanhan toimintakonseptin uusiminen
- Yrityksen sijainti

Kuvio 9. Valmiin yrityksen ostamisen hyötyjä ja haittoja (Meretniemi & Ylönen 2008, 21)

Yritysjärjestelyjä tehdessä Yritys X:n on mietittävä, miten he ja yhdistymisen toinen osapuoli, saavat pidettyä oman asiakaskuntansa yhdistymisvaiheessa ja sen toteuduttua. Jotta yritykset onnistuisivat tässä, täytyy Yritys X:n sekä toisen osapuolen informoida yhdistymisestä asiakkailleen aktiivisesti.

Suurin osa yritysostoista kuitenkin epäonnistuu. Yritysostot ovat varsin suuria riskipesäkkeitä, sillä epäonnistuneiden fuusioiden määrä on tutkimuksien mukaan jopa 50 - 80 prosenttia. Kuten taulukossa 5 huomataan, fuusion onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Tämä todistaa sen, että yritysostot ovat vaikeita ja niiden onnistumisesta opitaan hitaasti. Tämän lisäksi yritysostotilanteet muuttuvat jatkuvasti haastavimmiksi muuttuvien toimintaympäristöjen vuoksi. (Valpola 2004, 214.)

Taulukossa 5 kootaan yritysoston onnistumisen ja epäonnistumisen tekijät (Valpola 2004, 217).

Yhteensopivuus	Prosessi
Koko	Neuvottelujen läpikäynti
Diversifiointi = uuden liiketoiminnan perustaminen uudelle alueelle	Puuttellinen ennakkosuunnittelu
Aikaisempi yritysostokokemus	Puutteellinen tiedonhankinta
Organisaatioiden yhteensopivuus	Yrityskaupan hinta ja maksutapa
Strateginen yhteensopivuus	Henkilöongelmat
Kulttuurien yhteensopivuus	Implementointi
Muut ominaispiirteet	Viestintä

Taulukko 5. Yritysoston onnistumisen ja epäonnistumisen tekijöitä pähkinäkuoressa (Valpola 2004, 217)

Yritys X:n liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalta on muistettava, että fuusioituminen ja muut yritysjärjestelyt ovat hyvin riskialtis vaihtoehto kasvulle. Kuitenkin, jos Yritys X hakee kasvun volyyymia nopeasti, ovat yritysjärjestelyt nopea kasvutapa. Mahdollisuutta fuusioitumiselle tai yritysostolle on harkittava tarkoin ja tärkeintä on suunnitella, millaisen yrityksen kanssa Yritys X haluaa yhdistyä. Mahdollisuuksia yritysjärjestelyihin ja fuusioihin ei ole tarjolla jatkuvasti, varsinkin kun kriteerit kohdeyritykseen ovat tiukat, joten Yritys X:n tulisi olla jatkuvasti tarkastella potentiaalisia saatavilla olevia vaihtoehtoja.

4.1.3 Pääomasijoittajien mukaantulo

Rahoitusteorian perusajatuksena on, että yrityksen ja yritysjohdon tavoitteena on omistajan varallisuuden maksimointi (Niskanen & Niskanen 2002, 13). Rahan riittävyys on yrityksen rahoitustoiminnan keskeisin haaste. Rahoitusbudjetin avulla ennakoitaan yrityksen rahankäyttöä - ja lähteitä. Toiminnan menot on katettava, investoinnit hoidettava sekä velat maksettava. Toiminnasta saatava raha ei kuitenkaan aina riitä kaikkiin maksuihin ja investointeihin. Näissä tilanteissa joudutaan turvautumaan pääomarahoitukseen. Pääomarahoituksella tarkoitetaan omistajien sijoituksia, lainarahaa tai avustuksia (esimerkiksi Työ- ja elinkeinokeskusten tuet). Seuraavassa käsitellään yrityksen johdolle tärkeitä kysymyksiä:

- Paljonko yrityksen toiminnassa tarvitaan rahaa?
- Paljonko on tulovirtoja, paljonko menoja?
- Milloin ja paljonko tarvitaan ulkopuolista rahoitusta?
- Mistä lähteistä rahoitus saadaan?
- Millaisen rahoitusrakenteen yritys haluaa, mikä on oman ja vieraan pääoman suhde?

(Viitala & Jylhä 2007, 316; Leppäniemi 2005, 46.)

Leppäniemi kertoo kirjassaan (2005, 13) rahoitussuunnittelun viisi keskeisintä osa- aluetta. Nämä osa- alueet ovat:

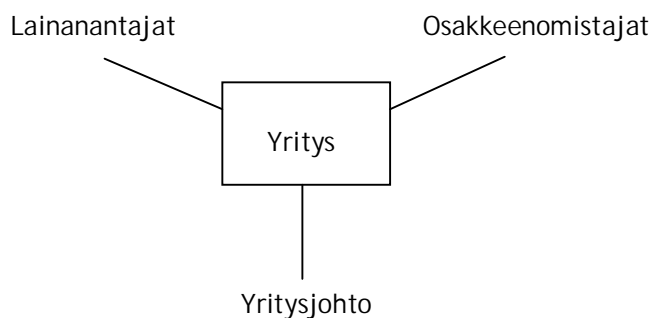
- investointien suunnittelu
- liikepääoman suunnittelu
- tulorahoituksen ennakointi
- pääomarahoituksen suunnittelu
- tulorahoitukseen ja ulkoiseen rahoitukseen liittyvä tilipäätös- ja verosuunnittelu.

(Leppäniemi 2005, 12.)

Pääoman hankinnassa tärkeä kriteeri on rahan hinta. Vieraassa pääomassa hinta muodostuu korosta ja hoitokuluista. Korot määräytyvät rahan sen hetkisen kysynnän ja tarjonnan perusteella. Korkoihin vaikuttavat myös talouden inflaatiövauhti sekä tarjolla olevien lainainstrumenttien ominaisuudet. Myös takaisinmaksuun ja rahoituksen saamiseen liittyvät ehdot ovat tärkeitä valintaperusteita. Vieras pääoma täytyy maksaa takaisin toisin kuin oma pääoma. Oman pääoman sijoittajilla on oikeus osallistua yrityksen päätöksentekoon. Suurin kustannus omasta pääomasta on osinkojen maksu. Osinkojen suuruus riippuu yrityksen tuloksesta. (Viitala & Jylhä 2007, 318 - 319; Niskanen & Niskanen 2002, 39.)

Yrityksen perustajilla ei usein ole kaikkea tarvittavaa pääomaa käytössään, jolloin on käännyttävä ulkopuolisten sijoittajien puoleen. Rahoitusmarkkinoiden avulla rahan tarvitsijat ja tarjoajat saatetaan yhteen. Rahoitusmarkkinat perustuvat rahan välitykseen

erikoistuneisiin instituutioihin. Tyypillisin tällainen instituutio on pankki. Yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä ovat lainanantajat, osakkeenomistajat sekä yritysjohto (kuvio 10). (Niskanen & Niskanen 2002, 8 - 9; Knupfer & Puttonen 2007, 24.)



Kuvio 10. Yrityksen tärkeimmät sidosryhmät (Knupfer & Puttonen 2007, 24)

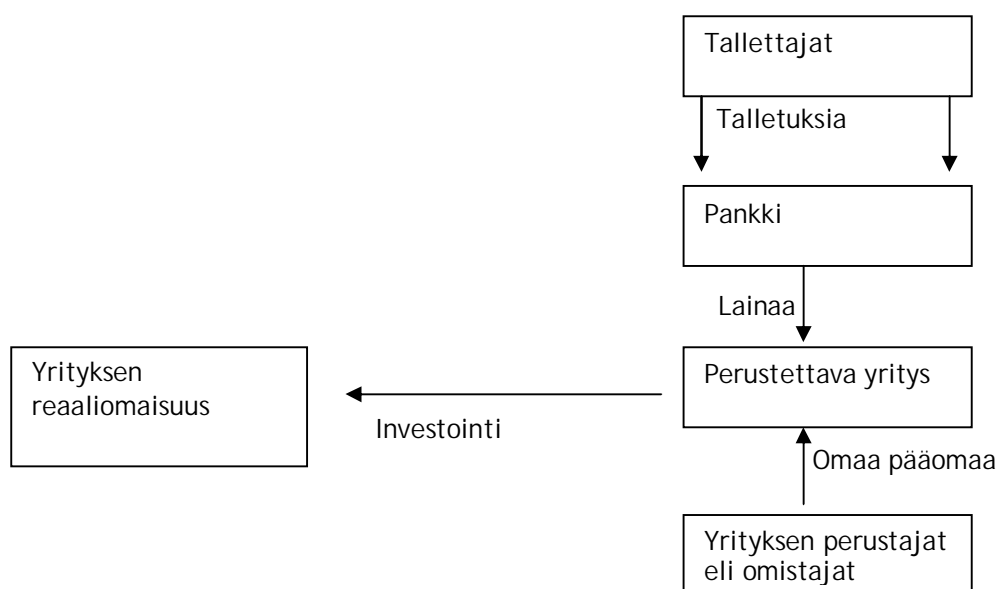
Perinteisiä rahoittajia ovat pankit, joiden kanssa yrityksen kannattaa luoda pitkäaikainen ja luottamuksellinen kumppanuus. Pankit tarjoavat tavallisimmin luotollisia tilejä, takauksia sekä lyhyt- ja pitkäaikaisia lainoja. Myös vakuutusyhtiöt myöntävät rahoitusta. Tavallisin luotonmuoto vakuutusyhtiöissä on TEL- takaisinmaksulaina. Muita rahoituslähteitä ovat rahoitusyhtiöt, palveluorganisaatiot, sijoittajat sekä Venture capital- yhtiöt. Venture capital- yhtiöt pyrkivät vaikuttamaan sijoituskohteensa toimintaan ja johtamiseen ja tätä kautta kehittämään yritystä pörssikelpoiseksi yhtiöksi. Tämän jälkeen Venture capital- yhtiö usein erkaantuu sijoituskohteestaan. (Viitala & Jylhä 2007, 319 - 320.)

Joskus rahoituksessa syntyy ristiriita omistajien sekä vieraan pääoman rahoittajan tavoitteiden välillä. Lainanantaja on kiinnostunut vain siitä, että yritys ei esimerkiksi muuta toimintaansa riskipitoisemmaksi, kun lainapäätös on tehty. Pankille tärkeää on vain se, että yritys maksaa korkomaksunsa, mutta se ei hyödy paremmista tuotoista. Osakkeenomistajat voivat puolestaan haluta yrityksen ottavan suuria riskejä paremman tuoton toivossa. Osakkeenomistajat sijoittavat tyypillisesti moniin yrityksiin, joten yhden yrityksen kaatuminen ei ole sille vielä katastrofi. (Knupfer & Puttonen 2007, 24.)

Yksi vaihtoehto lainanantajan ja osakkeenomistajan välisiin ristiriitoihin on välirahoitus. Välirahoituksessa lainanantaja voi sopimuksen mukaan hyötyä yrityksen ennakoitua paremmasta tuloksesta. Välirahoituksesta esimerkkejä ovat muun muassa optiolaina, vaihtovelkakirja ja pääomalaina. (Knupfer & Puttonen 2007, 24.)

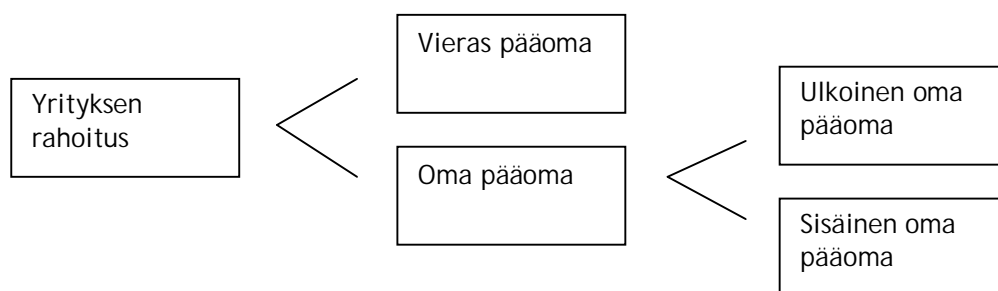
Toinen ongelma rahoituksessa ovat ristiriidat osakkeenomistajien sekä yrityksen johdon välillä. Yritysjohdo voi kokea asemansa uhatuksi, jos yritys joutuu lähtemään osakkeenomistajien haluamiin tuottavimpiin, mutta riskiä sisältäviin hankkeisiin. (Knupfer & Puttonen 2007, 25 - 26.)

Yrityksen perustamisvaiheessa yrityksen perustajien on tehtävä päätös liiketoiminnassa tarvittavan pitkävaikutteisen käyttöomaisuuden (esimerkiksi koneet) hankkimisesta. Tätä päätöstä kutsutaan nimellä investointipäätös. Rahoituspäätöksellä omistajat päättävät, millaisia rahanlähteitä käytetään investoinnin rahoitukseen. Rahoituspäätöksellä määritellään oman pääoman suhde vieraaseen pääomaan. Kuviossa 11 selvennetään perustettavan yrityksen investoinnit ja niiden rahoitus. (Knupfer & Puttonen 2007, 26 - 27; Niskanen & Niskanen 2002, 9.)



Kuvio 11. Perustettavan yrityksen investoinnit ja niiden rahoitus. (Niskanen & Niskanen 2002, 9)

Rahoitusmarkkinat voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, ensisijaismarkkinoihin sekä toissijaismarkkinoihin. Ensisijaismarkkinoilla yritykset saavat rahoitusta ja toissijaismarkkinoilla sijoittajat käyvät keskenään kauppaa yritysten osakkeista tai velkasitoumuksista. Tämän lisäksi rahoitusmarkkinat voidaan jakaa lyhytaikaisen rahoituksen markkinoihin sekä pitkäaikaisen rahoituksen pääomamarkkinoihin sekä oman ja vieraan pääoman markkinoihin (kuvio 12). Lisäksi yrityksen pääomalajeja ovat ulkoinen ja sisäinen oma pääoma. Rahoitusmarkkinoita valvoo valtiovarainministeriö. (Niskanen & Niskanen 2002, 38.)

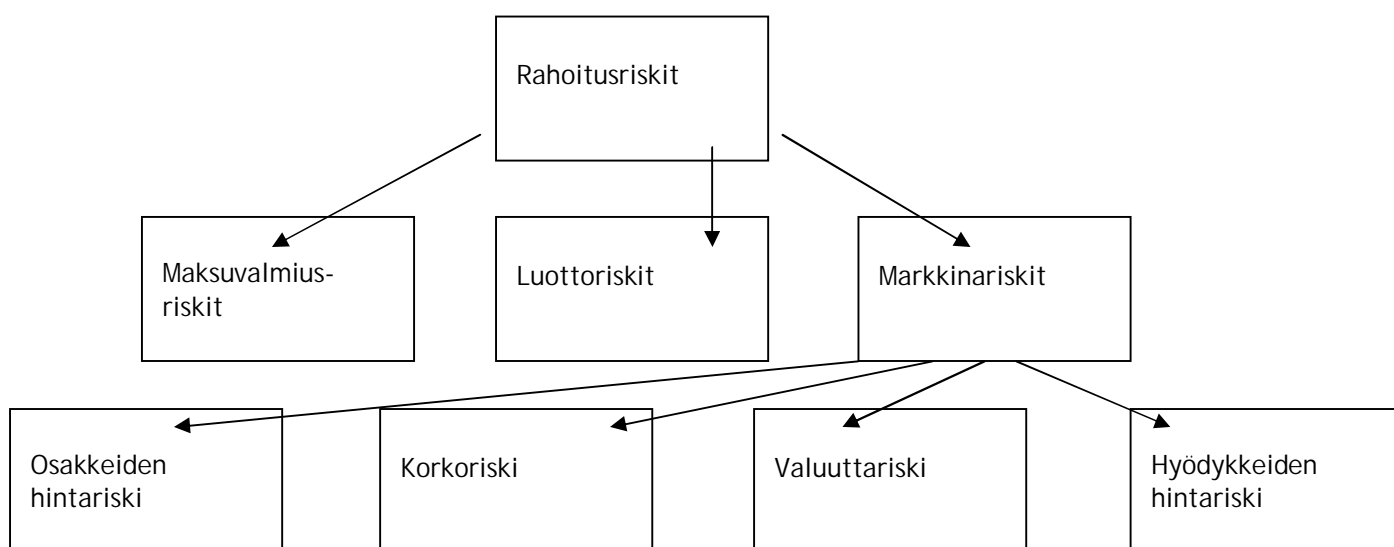


Kuvio 12. Yrityksen pääomalajit.

Rahoitusmarkkinoiden riskit (kuvio 13) ovat kasvaneet moninkertaisiksi markkinoiden kansainvälistyessä. Rahoitusmarkkinoihin sisältyy monia erilaisia riskejä ja ne voidaan luokitella eri tavoin. Yhdellä tavalla rahoitusriskit voidaan jaotella:

- maksuvalmiusriskiin
- luottoriskiin
- markkinoiden hintariskiin.

Maksuvalmius- eli likviditeettiriski tarkoittaa, että yrityksen käytössä olevat varat ja rahoitusmahdollisuudet eivät riitä kattamaan lähteviä rahavirtoja. Luottoriski syntyy kun yritys myy luotolla asiakkailleen. Markkinoiden hintariski liittyy, kuten kuviossa 13 huomataan, erilaisten markkinoilla hinnoiteltavien hyödykkeiden (esimerkiksi osakkeet) hinnanmuutoksiin. (Niskanen & Niskanen 2002, 238.)



Kuvio 13. Rahoitusriskit

Yrityksen vakavaraisuudella tarkoitetaan oman ja vieraan pääoman suhdetta. Vierasta pääomaa on osattava hallita yritysraenteessa, jotta esimerkiksi pääoman menettämisen riski pienenee. Mitä velkaantuneempi yritys on, sitä riippuvaisempi se on luotonantajansa tekemistä päätöksistä. Jos yrityksellä on paljon vierasta pääomaa ja investoinnit epäonnistuvat, jää yritys velkojien käsiin. (Leppiniemi 2005, 90; Knupfer & Puttonen 2007, 24.)

	OMA PÄÄOMA	VIERAS PÄÄOMA
Etuoikeusasema konkurssissa	Maksetaan viimeisenä	Ennen omaa pääomaa
Velvollisuus maksaa tuottoa	Ei ole	Sopimusoikeudellinen velvollisuus
Tuotto ja riski	Korkea riski ja korkea tuotto	Pieni riski ja pieni tuotto
Äänioikeus	Kyllä	Ei
Pääoman palautus	Ei yleensä palauteta	Takaisinmaksu lainasopimuksen mukaan

Taulukko 6. Oman ja vieraan pääoman vertailua (Knupfer & Puttonen 2007, 31)

Kuten taulukosta 6 huomataan, omalla ja vieraalla pääomalla on molemmilla omat puolensa. Omaan pääomaan liittyy korkea riski, mutta myös korkeampi tuotto, kun taas vieraassa pääomassa on pienempi riski ja pienempi tuotto. Omaa pääomaa ei yleensä palauteta, mutta vieras pääoma maksetaan takaisin lainasopimuksen mukaan. Sekä vieraassa että omassa pääomassa on hyviä ja huonoja puolia.

4.1.4 Yrityksen kansainvälistyminen

Kansainvälistyminen tarkoittaa yritystoimintojen maantieteellistä laajentamista sekä taloudellisten toimintojen ulottamista kotimaan rajojen ulkopuolella. Esimerkiksi globaalistuminen ja markkinoiden avautuminen vaikuttavat entistä vahvemmin yritysten toimintaan. Kilpailu on tämän kehityksen myötä lisääntynyt ja kotimarkkinat riittävät turvaamaan yhä harvemman yrityksen menestyksen. Uudet maantieteelliset markkinat mahdollistavat yrityksen asiakaskunnan laajentamisen ja yrityskoon kasvattamisen. Markkinakasvu on eri maissa erilaista. Tällä hetkellä suurin taloudellinen kasvu tapahtuu Aasian markkinoilla. (Kasvun ajurit 6 2010, 14; Viitala & Jylhä 2007, 140.)

Kansainvälinen kauppa on kasvanut ja kasvaa edelleen kovaa vauhtia. Yritykset hakeutuvat kansainvälistymiseen monista eri syistä. Kansainvälistymiseen vaikuttavat työntö- ja vetotekijät. Työntötekijöitä ovat kotimarkkinoilla kohdatut ongelmat, jotka pakottavat yrityksen etsimään markkinoita ulkomailta. Vetotekijöitä ovat kotimaan markkinoiden ulkopuolella houkuttelevat mahdollisuudet, joihin usein omilla markkinoilla jo menestyneet yritykset tarttuvat. Kansainvälistymisen taustalla on usein yhdistelmä työntö- ja vetotekijöitä. Käytännössä kansainvälistymisen taustalla voi olla vahva tahtotila tai käytännön pakko. (Äijö 1999, 38 - 39.)

Kansainvälistymisen syistä on tehty tutkimus, jossa nousee esille kolme merkittävää tekijää. Kansainvälistymisen tärkeimmät syyt ovat kotimaan markkinoiden pienuus, vähäiset kasvumahdollisuudet ja kova kilpailutilanne. Muita tutkimuksessa esille nousseita syitä ovat yrityksen osaaminen ja johdon halu kansainvälistyä, jonka pohjalla on usein johdon aikaisempi kansainvälinen kokemus. Yrityksen kasvu ja tuloksen turvaaminen ovat kuitenkin aina kansainvälistymisen pääsyitä. (Äijö 1999, 38.)

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan pk-yritykset ovat vaiheittain kansainvälistyviä, jo syntyessään kansainvälisiä (born global) tai yritysjärjestelyin kansainvälistyneitä. Pk-yritykset voidaan jakaa myös neljään kansainvälistymistyyppiin: markkinaosaajiin, tuotanto- osaajiin, verkosto- osaajiin sekä strategiaosaajiin. Markkinaosaajat luottavat kansainvälistymisessä asiakassuhteiden hallintaan, kohdemarkkinoiden tuntemiseen sekä viestintä- ja markkinointiosaamiseen. Tuotanto- osaajat keskittyvät kansainvälistymisessä tuotantoteknologian edistyskäsityteen ja tuotevalikoiman monipuolisuuteen. Kolmannelle ryhmälle, verkosto-osaajille, jakeluverkoston hallinta ja yrityksen imago ovat tärkeimpiä menestyksessä, ja ryhmä keskittyy verkostoitumiseen kansainvälistymisessä. Strategiaosaajat perustavat menestyksen kansainvälistymisessä tarkkaan suunniteltuun strategiaan, johtamiseen sekä johtoryhmän kansainväliseen osaamiseen. (Kasvun ajurit 6 2010, 5 - 6.)

Kansainvälistymisessä on monia esteitä. Suurimpia haasteita kansainväliseen kasvuun ovat markkinointi, oikeiden jakelukanavien ja asiakkaiden löytäminen, tuotteisiin liittyvät tiukat määräykset ja standardit, kohdemarkkinoiden erilainen lainsäädäntö ja bisneskulttuuri sekä uudet kieli- ja kommunikaatiomuodot. Tiedonpuute kansainvälisistä markkinoista, vähäinen kielitaito ja kokemattomuus vientirutiineissa osoittautuivat tutkimuksien mukaan haasteiksi monille kansainvälistyville yrityksille. (Kasvun ajurit 6 2010, 6 - 7; Äijö 1999, 42; Viitala & Jylhä 2007, 136.)

Yritys X:n kohdalla kansainvälistyminen mahdollistaa uusien markkinoiden syntymisen ja tämän avulla vanhat tuotteet saavat potentiaalisesti uusia mahdollisuuksia. Varsinkin liikkeenjohdon konsultoinnin toimialaan ja Yritys X:n toimintaan vaikuttavat kansainvälisen toimintaympäristön lainsäädäntö. Yritys X:n on seurattava kotimaan lainsäädäntöä tarkasti.

Kulttuurinen samankaltaisuus ulkomailla tulee olemaan haaste erilaisen toimintaympäristön ja säädösten takia, joten kansainvälistyminen juuri Yritys X:ää mietittäessä on melko suuri riski. Yritys X:n kannattaa huomioida se, että esimerkiksi Ruotsin toimintaympäristössä on paljon samankaltaisuuksia Suomeen nähden kun taas esimerkiksi USA:ssa toimintaympäristö on haasteellinen ja erilainen kuin kotimaassamme.

Yritys X:llä on potentiaalia kasvaa myös Suomen sisällä vanhoilla tuotteillaan. Tämän vuoksi Yritys X:n kannattaisi ensisijaisesti laajentua maantieteellisesti ensin Suomen potentiaalisille alueille esimerkiksi Etelä- Suomeen ja vasta tämän jälkeen harkita kansainvälistymistä. Yritys X:llä on ollut kansainvälisiä projekteja ja yhtiö haluaa jatkossakin tehdä erilaisia projekteja ulkomaille. Verkostoituminen sekä kumppanit ulkomailla ovat tällöin avaintekijöitä kansainvälistymisessä.

Kansainvälistyminen asettaa yritykselle edellytyksiä yrityksen johtamisen, tuotteiden, markkinoiden, rahoituksen ja henkilöstön sarjoilla (Viitala & Jylhä 2007, 140). Kansainvälistyminen edellyttää monipuolista osaamista ja kilpailuetujen hyödyntämistä sekä paljon taustatietoa ulkomaan markkinoista, poliittisista olosuhteista, toimintatavoista ja vaikuttamisesta. Edellytyksenä on myös tietää mitä ihmiset ja yritykset odottavat ja mitä tarpeita ja haluja heillä on olemassa. Kansainvälistyvän yrityksen on osoitettava aitoa kumppanuutta sekä aktiivista läsnäoloa, jotta ulkomaan markkinoiden valtaaminen onnistuu. Kohderyhmien, asiakkaiden sekä kilpailijoiden tunteminen on menestyksen kannalta elintärkeää. Tässä auttaa markkinointitutkimus ja tiedon kartoittaminen suunnitteluvaiheessa. (Kasvun ajurit 6 2010, 6 - 7; Äijö 1999, 52; Viitala & Jylhä 2007, 136.)

Liikkeenjohdon konsultointialalla toimivan Yritys X:n on selvitettävä henkilöstönsä halukkuus ja osaaminen kansainvälistymistä kohtaan. Lähtökohtana on myös henkilöstön motivaatio kansainvälistymistä vastaan sekä kielitaito.

Kansainvälistymiseen liittyviä yrityksen kasvustrategioita ovat Aakerin (1995, 75- 76) mukaan markkinoiden kehittäminen maantieteellisesti laajentuen tai uusien kohdesegmenttien avulla, integratiiviset strategiat, kuten yritysostot tai yhteistoimintajärjestelyt, sekä diversifiointi, jolla tarkoitetaan toiminnan ulottamista uusille markkinoille, toimialoille ja tuotteisiin. (Aaker 1995, 75 - 76.)

Kansainvälistymistavat voidaan jakaa tuotantotakaisesti kolmeen eri luokkaan:

- vientiin
- suoriin investointeihin
- sopimuksellisiin toimintamuotoihin.

Viennillä tarkoitetaan yrityksen tavaroiden tai palveluiden myyntiä ulkomaille. Suoria investointeja kansainvälistymisessä voivat olla esimerkiksi oman tuotantolaitoksen perustaminen, valmistus- tai kokoonpanoyksiköiden perustaminen, yritysosto tai yhteisyritys kohdemaahan. Yritys voi kansainvälistyä sopimusten avulla. Tavallisimpia tapoja ovat lisensiointi ja franchising. (Viitala & Jylhä 2007, 140 - 145.)

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan mikroyrityksistä 43 prosentilla, keskiuurissa yrityksissä 48 prosentilla sekä suurilla yrityksillä 80 prosentilla oli kansainvälistä toimintaa. Kuten taulukosta 7 huomataan, että yrityskoon kasvaessa myös kansainvälisten toimintojen merkitys yritykselle lisääntyy. Suuryrityksille kansainvälistyminen ei ole vaihtoehto kasvuun, vaan se on kasvamisen kannalta käytännössä pakollista. Kansainvälistymisen nykytilanteessa yritykset voidaan jakaa kansainväliseen toimintaan vakiintuneihin ja sitä kautta kasvaviin toimijoihin sekä kotimaan markkinoiden yrityksiin. Tutkimuksen mukaan kuitenkin kansainvälistä kasvua on odotettavissa, sillä kolmasosa kaikista pk-yrityksistä on aloittamassa kansainvälistymistä tai harkitsee sitä. Tämä tarkoittaa yli 10 000 potentiaalista kansainvälistä yritystä. (Kasvun ajurit 6 2010, 17 - 18.)

	Kansainvälistä toimintaa (% yrityksistä)	Kansainvälisesti toimivat yritykset		
		Suoraa vientiä (% yrityksistä)	Viennin osuus liikevaihdosta vähintään 50% (% yrityksistä)	Kirjallinen kv-strategia (% yrityksistä)
PK-yritykset	57	60	31	23
Mikrot	43	60	24	24
Pienet	71	62	36	21
Keskiuuret	84	49	35	29
Suuryritykset	81	24	57	51
Kasvuyritykset	67	45	49	21

Taulukko 7. Yritysten kansainvälinen toiminta (Kasvun ajurit 6 2010, 17)

5 Kasvun edellytykset, vaikeudet ja haasteet

Tässä luvussa käsitellään kasvuyrityksien edellytyksiä, kasvun haasteita sekä kasvun vaikeuksia.

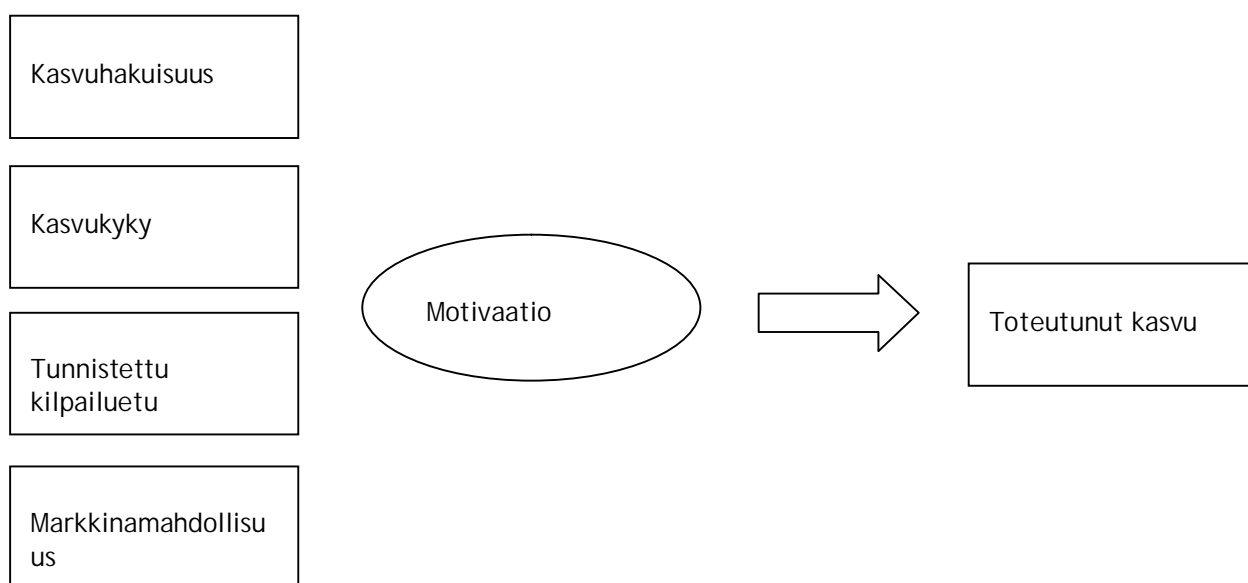
Tutkimusten mukaan kasvuun vaikuttavia sisäisiä tekijöitä ovat pienissä yrityksissä yrittäjän ominaisuudet sekä kasvupyrkimykset ja suuremmissa yrityksissä vaikuttavat tekijät ovat johdon intressin lisäksi yhtiön ominaisuudet sekä organisaation kasvuun ja johtamiseen liittyvät strategiat. Resurssit, joita voivat olla muun muassa pääoma ja henkilöstön osaaminen, vaikuttavat vahvasti kasvuun. (Viitala & Jylhä 2007, 335.)

Kasvu edellyttää Turun kauppakorkeakoulun Pk-Instituutin kartoituksen mukaan neljää asiaa:

- kasvuhakuisuutta
- kasvukykyä
- kilpailuetua
- markkinamahdollisuutta.

(Viitala & Jylhä 2007, 335 - 336.)

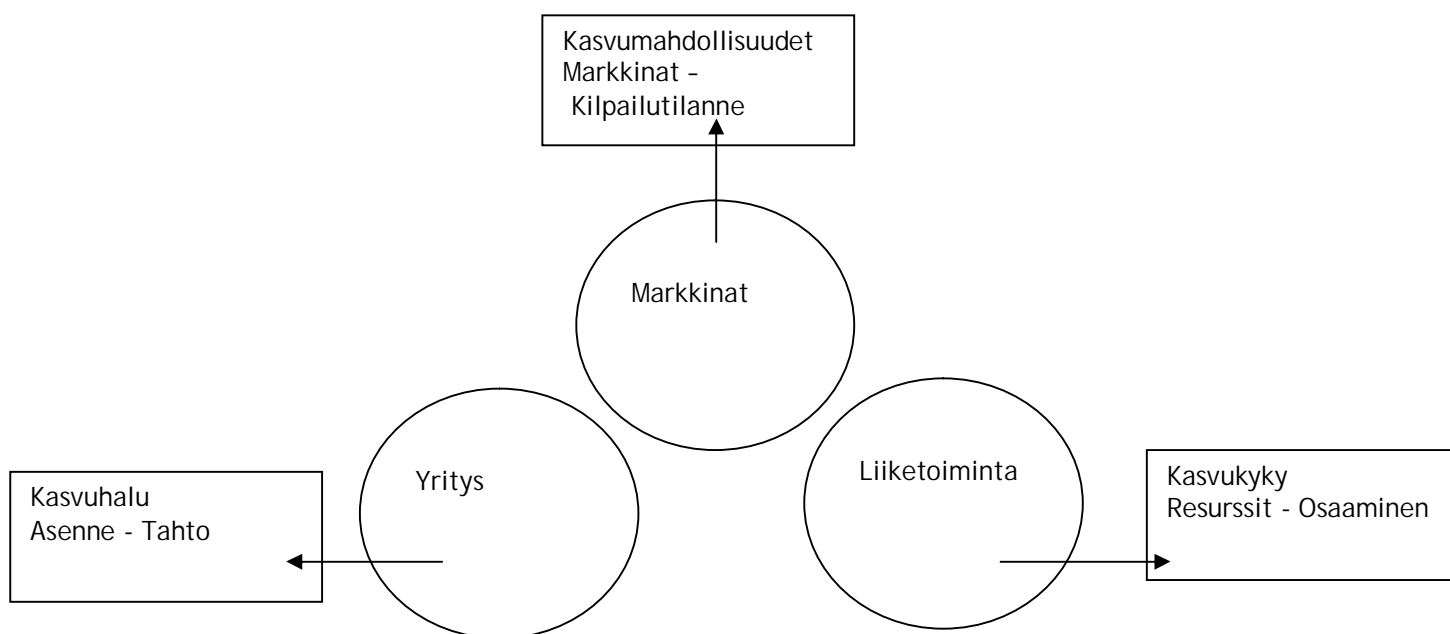
Nämä neljä tekijää ovat esitetty myös kuviossa 14. Kasvuhakuisuus perustuu sitoutuneisuuteen kasvua kohtaan sekä riskinottookykyyn. Kasvukyky on innovatiivisuutta ja strategista osaamista. Verkostoituminen ja verkosto-osaaminen sekä kasvukyky kulkevat käsi kädessä. Kasvukykyinen yritys on myös kilpailukykyinen. Kilpailuetu on kilpailustrategian ydin eli asia, jossa yritys on parempi kuin kilpailijansa. Kilpailuetu on suhteellista paremmuutta ja ylivoimaista osaamista. Jotta yritys pystyy kasvamaan, on sen nähtävä markkinoilla markkinapotentiaalia. (Viitala & Jylhä 2007, 335 - 336.)



Kuvio 14. Kasvuyrityksen tunnuspiirteitä (Viitala & Jylhä 2007, 336)

Tutkimus, joka tässä opinnäytetyössä tehdään, selvittää Yritys X:n päättäjien mielipiteet yrityksen kasvuhakuisuudesta. Haastatteluissa selviää, miten kasvusuuntautuneita Yritys X:n hallituksen jäsenet sekä toimiva johto ovat. Yritys X:n tulee kasvun myötä parantaa kasvukykyään. Nykyään Yritys X:llä ei ole laadittuna kasvustrategiaa käytössä, joten kasvustrategian laadintaan täytyy panostaa. Yritys X:n kilpailuetuja ovat laatu, ketteryys ja hinnoittelutehokkuus johtuen kevyestä organisaatiosta.

Kuten kuviosta 15 huomataan, kasvun taustalla ovat aina halu, kyky, vimma ja mahdollisuus kasvuun. Kasvu voi toteutua vain jos yrittäjä on halukas kasvattamaan yritystään, mikä joskus vaatii suurta riskinottoa. Riskin sietäminen, uskallus lähteä tuntemattomaan, rohkeus päättää ja mennä eteenpäin ovat olennaisia menestymisen kannalta. Yrityksen kasvaminen on monimuotoinen prosessi ja matkalla kasvuun yritys joutuu kohtaamaan monia haasteita ja vaikeuksia. Yritys voi toimia menestyksellisesti myös kasvua tavoittelematta, mutta aito kasvu voi toteutua vain yrittäjän oman motivaation kautta. Kun yrittäminen alkaa pienestä organisaatiosta, kasvu on pääasiassa riippuvainen vain yrittäjästä ja hänen motivaatiostaan. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 25 - 28; Valtiovarainministeriö 2009, 27 - 30.)



Kuvio 15. Kasvun mahdollisuudet, kasvuhalu ja kasvukyky (Varamäki 2007, 84)

Ilman halua ja tahtoa yritys ei kasva. Hirvikorpi ja Swanljung kutsuvat tätä suurta tahtoa kirjassaan (2008, 28) vimmaksi. Vimma sisältää määrätietoisuutta, innostusta, itseluottamusta, uskallusta, ahkeruutta sekä luovuutta. Vimman mahdollistaa osaaminen toimialalla. Yksi tärkeä ominaisuus kasvuyrittäjässä on asenne. Monet pienyrittäjät eivät ymmärrä yrityksensä potentiaalia toimialalla ja tämän vuoksi asenne ja motivaatio kasvuun

jäävät rajalliseksi. Motivaatioteoriat osoittavat, miksi yksilöt käyttäytyvät tietyllä tavalla ja pääkäsitteenä motivaatiossa onkin asenne. Itseluottamusta on kaikilla yrittäjillä keskiverokansaa enemmän, mutta kasvuyrittäjillä on itseluottamuksen lisäksi myös motivaatiota ja tahtoa muita enemmän. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 28; Davidsson, Delmar & Wiklund 2006, 110 - 115.)

Suomen eliittiyrittäjät vahvistavat väitteen siitä, että tahto ja halu ovat yrityksen kasvun liikkeelle paneva voima. Ramirent Oy:n toimitusjohtaja Kari Kallio on samoilla linjoilla yrittäjän vimhasta: "Yrittämään ja kasvamaan saa kova tahto- hinku, nälkä mennä koko ajan eteenpäin. Jos on työpaikassa, missä itse ei kehity tai näkee, ettei pysty antamaan mitään, vaan jää harmaaksi nurkkavirkamieheksi, joka käskystä täyttää paperit, niin ei siitä mitään tule. Lisäksi yrittäjyys- yrittämisen halu- on osin geeneissä. "

Kasvua pidetään usein yrityksen strategisena tavoitteena. Kasvu ei kuitenkaan aina ole pelkästään positiivinen ilmiö, sillä se voi uhata ympäristöä ja yrityksen edellytyksiä jatkaa toimintaansa.

Yrittäjän kasvuhalun, motivaation ja yrityksen toimintaympäristön lisäksi kasvun esteet liittyvät markkinoiden tehottomuuteen. Kasvuyrityksiä on Suomessa vähän. Vuoden 2009 hallitusohjelman yksi tavoite oli yritystoiminnan edellytyksien parantaminen. Tavoitteena on myös yrittäjyyden lisääminen, uusien yritysten ja yritysten kasvun rahoittaminen ja kasvuyritysten toimintaedellytyksien parantaminen Suomessa ja EU:ssa.

(Valtiovarainministeriö 2009, 8 - 10)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, koskien myös Yritys X:ää, edellä mainittujen syiden lisäksi kasvuhaltomuuteen vaikuttavat:

- pääoman puute, sillä halukkaita rahoittajia on melko vähän
- henkisen pääoman puute, sillä henkilöstön huomio on arkipäiväisessä operatiivisessa työssä
- uusien markkinoiden tuntemattomuus, sillä yrityksellä ei ole tarpeeksi voimavaroja kouluttaa henkilöstöään uusista markkinoista (esimerkiksi kielitaito esteenä)
- innovaatioiden puute, sillä vanha ja tuttu on monesti myös turvallista → kynnys uuteen suuri
- riskit, sillä kasvu sisältää aina riskejä → palautuuko maksuliikenne normaaliksi muutoksien jälkeen?

(Valtiovarainministeriö 2009, 10 - 12.)

6 Kasvustrategian toteutusprosessi

Tässä luvussa käsitellään kasvustrategian käyttöönottoprosessia ja sen vaatimuksia pk-yrityksen toimintaan.

Strategia ohjaa yrityksen tulevaisuuteen, varmistaa vision toteutumisen ja on apuna jokapäiväisessä arkityössä. Tavoitteena strategisessa johtamisessa on selkeyttää tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit. Strategian tulee ohjata pitkän ja lyhyen aikavälin toimintaa ja kohdentaa resurssit oikeisiin kohteisiin. Strategia tehdään usein 3 - 5 vuodeksi kerrallaan. Tosi jossain yrityksissä puhutaan strategian järjestelemisestä jopa kvartaaleittain. Tätä mallia hyväksikäyttävät yritykset toimivat nopeasti muuttuvien toimintaympäristöjen aloilla. (Tuomi & Sumkin 2010, 14 - 15.)

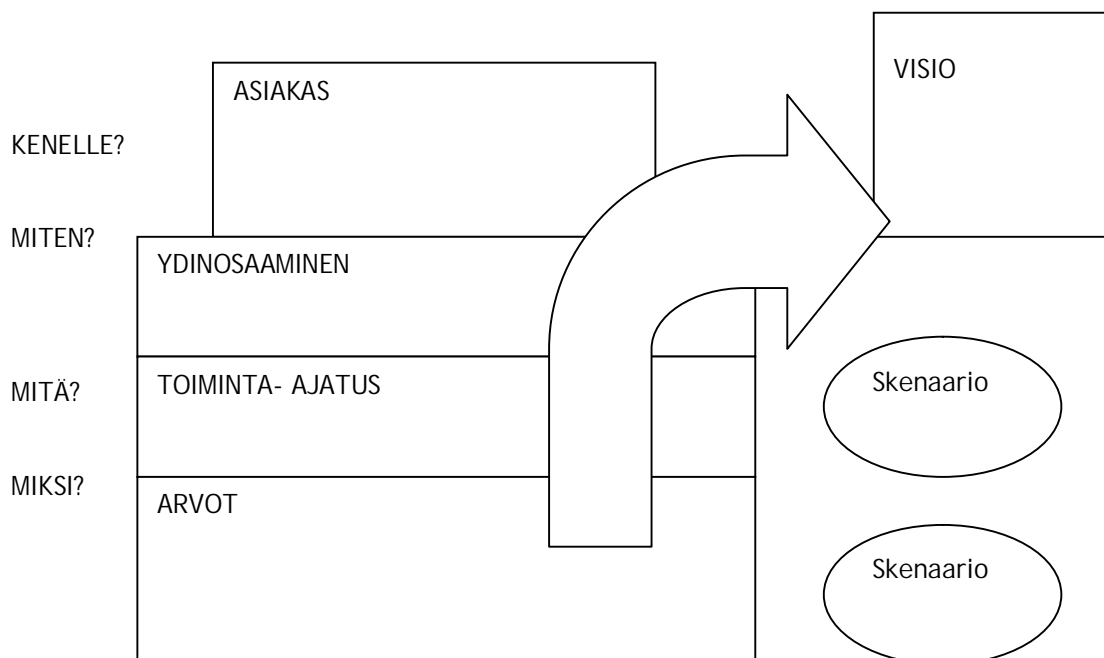
Yritys X:llä ei ole käytössään kasvustrategiaa. Kasvun onnistumisen kannalta Yritys X:n on erittäin tärkeää laatia strategia kasvun varalle sekä toimenpidesuunnitelma tulevaisuudelle. Strategia olisi hyvä pilkkoa osatavoitteisiin, jotta siitä tulee käytännönläheisempi.

Strategia toteutuu vain jos se näkyy käytännön toiminnassa. Oikeanlaisen toiminnan aikaansaamiseksi yrityksen johdon tulee maastouttaa eli implementoida strategia työntekijöilleen. Maastouttamisprosessin tavoitteena on, että tuloksena siitä syntyy yhteisymmärrys strategiasta ja sen toteuttamisesta arjen toiminnassa. (Tuomi & Sumkin 2010, 19 - 20; Senge 1990, 121.)

Useimmiten strategian valmistelusta vastaa yrityksen johto, mutta strategian käyttöönotto voi käynnistyä myös työntekijöiden osallistumisesta itse strategian laadintaan. Strategian muuttaminen arkitoiminnaksi vaatii strategiaproessin johtamista. Tuomin ja Sumkin (2010, 31 - 32) mukaan strategiaproessiin kuuluu kolme vaihetta:

- strategian osien määrittäminen
- kokonaiskuvan määrittäminen
- strategian maastouttaminen organisaation kaikille tasoille.

Strategian käyttöönoton huolellinen suunnittelu on elintärkeää strategian onnistumisen kannalta. (Tuomi & Sumkin 2010, 31 - 32.)



Kuvio 16. Kokonaiskuva strategiasta (Tuomi & Sumkin 2010, 61)

Kuviossa 16 on esitetty kokonaiskuva strategiasta. Strategian perustavat arvot, jotka kertovat, mitkä ovat toimintaa ohjaavat periaatteet, sekä toiminta- ajatus, joka kertoo yrityksen olemassa olon syyn. Yrityksen arvoja voivat olla esimerkiksi asiakaslähtöisyys, vastuullisuus tai laatu. Toiminta- ajatus on vahva toimintaa ohjaava tekijä. (Tuomi & Sumkin 2010, 50 - 52.)

Strategian perustan kolmas osa- alue on ydinosaaaminen. Ydinosaaamisella tarkoitetaan erikoisosaamista, jota ei ole muilla. Strategiassa täytyy miettiä, millaisella osaamisella yritys saa visionsa toteutettua. Skenaario luo pohjan vision määrittelylle. Skenaarioiden avulla yritys miettii tulevaisuuttaan ja myös tulevaisuuden uhkakuvia. Visiolla tarkoitetaan tilaa, jonka yritys haluaa saavuttaa. Ilman visiota työllä ei ole merkitystä, päämäärää. (Nag, Hambrick & Chen 2007, 935 - 938.)

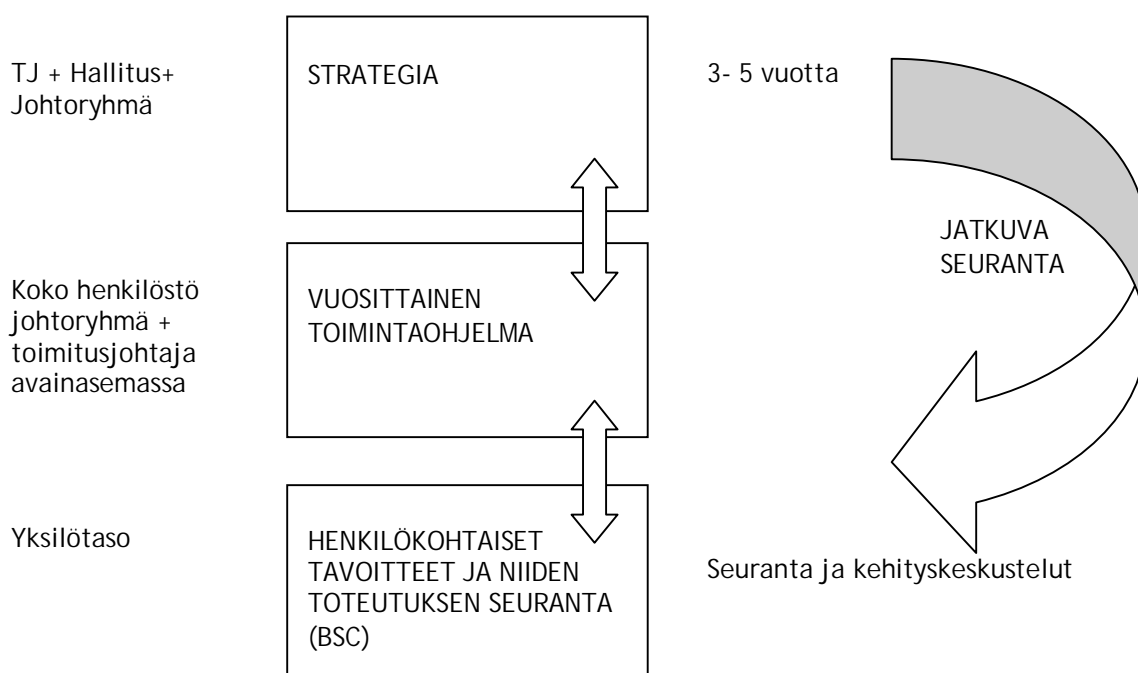
Erittäin tärkeänä osana strategiaa, strategian perustana, toimivat aina erilaiset ennakoanalyysit - ja selvitykset. Näitä analyyseja ovat muun muassa kilpailija-, asiakas- ja toimintaympäristöanalyysi. Erilaiset huolella laaditut analyysit auttavat toimitusjohtajaa, hallitusta ja johtoryhmää strategian laadinnassa. (Ala- Mutka 2008, 160.)

Strategian käyttöönottoprosessista löytyy monia ongelmia. Tuomi ja Sumkin (2010, 70) jaottelevat nämä ongelmat seuraaviin ryhmiin:

- vuosikellon loukku
- kehittäminen ilman kohdennettua tavoitetta
- prosessit
- laatujärjestelmät
- asiantuntijaorganisaation johtamattomuuden harha
- puhumattomuuden loukku.

Vuosikellon loukulla tarkoitetaan, että strategian laaditaan vain siksi, että se on merkitty vuosikelloon tehtäväksi toimenpiteeksi. Strategiselle suunnittelulle tulee varata vuosikelloon tarpeeksi aikaa, jotta strategian laatiminen ei jää operatiivisen varjoon. Toinen ongelma strategiatyössä on kehittämisen loukku, joka voi syntyä kahdella tavalla, joko strategian kautta tai strategian puuttumisen takia. Organisaatio ei saisi keskittyä jatkuvasti kehittymään, jotta se ei tukehtuisi kehittämistehtävien alle. Kehittämistehtäviä tulee jatkuvasti lisää, vaikka vanhoja ei ole saatu valmiiksi. (Tuomi & Sumkin 2010, 70 - 71.)

Yritys jää prosessien loukkuun silloin, kun prosesseja laaditaan ilman yhteyttä strategian ja rakenteiden tarkistamiseen. Tällöin yrityksen toiminta pirstaloituu ja energia suunnataan kuvausten tekemiseen. Laatujärjestelmän loukussa järjestelmä ohjailee organisaation strategiaa ja tekee toiminnan suunnan hämäräksi. Viides ongelma strategiatyössä on asiantuntijaorganisaation johtamattomuuden harha. Tällöin johtaja ei ymmärrä omaa rooliaan vastuualueensa johtajana. Tulevaisuuteen katsominen, oman tehtävän ymmärtäminen ja näkökulmien kääntäminen sisäisestä johtamisesta asiakkaaseen ovat johtajan tehtäviä. Viimeinen ongelma strategiatyössä on puhumattomuuden loukku. Kun itse ymmärtää asian, kuvittelee, että kaikki ymmärtävät asian. Asiat pitää käydä läpi organisaation alimmalta portaalta lähtien, että jokainen tietää mistä on kysymys. (Tuomi & Sumkin 2010, 72 - 73.)



Kuvio 17. Strategiaproessi (Tuomi & Sumkin 2010, 33)

Miten strateginen suunnitelma saadaan käytännön toiminnaksi (kuvio 17)? Miten vuositason operatiivinen suunnitelma saadaan henkilökohtaisiksi tavoitteiksi? Apuna maastouttamisessa käytetään erilaisia suorituskykymittareita. Mittarit toimivat tavoitteenasettelun apuvälineinä. Tällainen mittari on esimerkiksi BSC (Balanced Scorecard), joka sisältää välittömään operatiiviseen toimintaan liittyviä mittareita sekä tulevaisuuden kehittymiseen liittyviä mittareita. (Ala- Mutka 2008, 155 - 156.)

Balanced Scorecardissa on neljä näkökulma-alueita. Näitä osa-alueita ovat taloudellinen, asiakas, sisäisten prosessien ja oppimis- sekä kasvunäkökulma. Jokaiselle näkökulma-alueelle tulee asettaa 5 - 10 tavoitetta. Tavoitteiden asetteluun lähtökohtana ovat taloudelliset tavoitteet. BSC:n avulla muodostuu strateginen mittaristo, jossa kuvataan tuloksia ja keinoja, joilla tavoitteisiin pyritään pääsemään. BSC-mittariston tasapainoa täytyy mitata erilaisten mittaparien suhteen. Näitä mittapareja voivat olla esimerkiksi rahamääräiset/ei-rahamääräiset mittarit, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä kokonaistilanne ja muutos. (Kaplan & Norton 1992, 25 - 30.)

Toimitusjohtaja ja johtoryhmä ovat avainasemassa vuosittaisen toimintaohjelman rakentamisessa. Vuosittaisen operatiivisen toiminnan suunnitteluun osallistuu toimitusjohtajan ja johtoryhmän lisäksi koko henkilöstö. Jokaiselle työntekijälle on myös laadittava henkilökohtaiset tavoitteet. Henkilökohtaisten tavoitteiden toteuttamista seuraa esimies. Strategian seuranta ja tarkastuspisteet ovat sen onnistumisen kannalta elintärkeää. (Tuomi & Sumkin 2010, 30 - 32.)

7 Teorian yhteenveto

Tässä luvussa nostetaan esille opinnäytetyöhön liittyvät teorian keskeisimmät tekijät.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin Suomen yritysmarkkinoita, kasvuyrityksiä - ja yrittäjyyttä Suomessa, vaihtoehtoisia kasvustrategioita, kasvun vaatimuksia, haasteita ja edellytyksiä sekä kasvustrategian toteutusprosessia.

Tiivistetysti tärkeimpiä asioita teoriassa ovat seuraavat asiat:

- Suomessa on tällä hetkellä 320 000 yritystä, joista vain noin viisi prosenttia on kasvuyrityksiä (Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2008).
- Yrityksen kasvu voidaan määritellä monella tavalla. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaisen määrittelyn mukaan kasvuyritys on yritys, jonka liikevaihto on kasvanut 10 prosenttia vähintään kolmen vuoden ajan peräkkäin. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 12 - 13.)
- Kasvuyritykset ovat tärkeitä Suomelle, sillä yritysten kasvun on todettu olevan keskeinen tekijä kansantalouden kasvun, kilpailukyvyn ja työllisyyden kohenemisen kannalta (Kasvun ajurit 2 2006, 6).
- Vuonna 2008 Suomessa oli noin 12 000 kasvuyritystä ja useimmat niistä sijaitsivat metropolialueella (Sorama & Saarakkala 2009, 31 - 33).
- Yritys voi kasvaa orgaanisesti, rakenteellisesti, kansainvälistymällä tai pääomasijoittajien avulla (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 18; Storbacka 2005, 30).
- Orgaaninen kasvu on kasvua yrityksen markkinaosuutta kasvattamalla myymällä nykyisiä tai uusia tuotteita nykyisellä rakenteella nykyisille tai uusille asiakkaille (Storbacka 2005, 25 - 30).
- Yritysosotot, fuusiot ja muut yritysjärjestelyt ovat osa rakenteellista kasvua (Storbacka 2005, 30).
- Kasvun edellytyksenä ovat kasvuhakuisuus, kasvukyky, kilpailuetu ja markkinamahdollisuus (Viitala & Jylhä 2007, 335 - 336).
- Kasvun taustalla on rohkeus, vimma, halu ja riskinsietokyky (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 25 - 28).

- Kasvusta tulee laatia strategia ohjaamaan pitkän ja lyhyen aikavälin toimintaa (Tuomi & Sumkin 2010, 14 - 15).
- Strategiaa tulee ohjata ja seurata erilaisten työkalujen, kuten Balanced Scorecardin, avulla (Kaplan & Norton 1992, 52).

8 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa selvitetään Yritys X:lle toteutettu kvalitatiivinen tutkimus, tutkimusongelmat ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

8.1 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on kartoittaa eri kasvustrategioiden mahdollisuudet sekä pohtia, mikä kasvustrategia on Yritys X:n laajentumiselle paras mahdollinen. Kun mahdollinen kasvustrategia on valittu, työssä ehdotetaan miten kasvustrategia otetaan käytäntöön. Apuna oikean kasvustrategian löytämiseen käytetään kvalitatiivista tutkimusta, joka on suunnattu Yritys X:n hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle.

Aineisto kerättiin e-kyselylomakkeen avulla sähköpostitse ja tämän lisäksi tutkimusta tarkennettiin puhelinhaastatteluilla. Tutkimus tarvitsee tuekseen taustateorian, jota vasten aineistoa arvioidaan sekä tulkintateoriaa, joka auttaa muodostamaan kysymykset ja sen, mitä aineistosta etsitään. (Heikkilä 2004, 55.)

Opinnäytetyön avulla pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

Päätutkimuskysymys on

- Mikä kasvustrategia on liikkeenjohdon konsultointialalla toimivalle Yritys X:lle paras mahdollinen?

Avustavia tutkimuskysymyksiä ovat

- Millaisia kasvustrategiavaihtoehtoja on olemassa?
- Miksi kyseinen kasvustrategia on Yritys X:lle toimivin? Miksi muut kasvustrategiat eivät sovellu Yritys X:lle?
- Mitä edellytyksiä, haasteita ja esteitä kasvun tiellä on?
- Miten valittu kasvustrategia otetaan käytäntöön?
- Miten valitun kasvustrategian käyttöönotto vaatii organisaatiolta, henkilöstöltä sekä johtamis- ja toimintamallilta?

8.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa haastateltiin Yritys X:n toimitusjohtaja sekä hallituksen jäsenet. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisenä kyselynä e-lomakkeen avulla ja vastauksia tarkennettiin puhelinhaastattelulla. Valittujen tutkimusmenetelmien tarkoituksena oli vastata asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen suhteellisen pieni kohderyhmä mahdollisti varsin henkilökohtaisen tutkimusotteen käytön. (Heikkilä 2004, 13.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana kuvataan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, jota pyritään ymmärtämään ja tämän avulla annetaan teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiölle (Karasti 2004, 3). Aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja tutkimuksen tuloksista pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita, eikä tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin tai jo olemassa olevan tiedon todentamiseen. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään käyttäytymisen tai päätösten syitä. (Hirsijärvi, Remes & Saravaara 2009, 160 - 161; Heikkilä 2004, 49.)

Kysely- ja haastattelututkimuksen olennainen tekijä oli kyselylomake. Kyselylomakkeen on oltava selkeästi ymmärrettävä. Tekstin ja kysymysten tulee olla suunniteltuja, yksiselitteisiä ja hyvin aseteltuja sekä vastausohjeiden tarpeeksi kattavat. Kysymykset on hyvä ryhmitellä kokonaisuuksiksi ja kokonaisuuksille asetetaan selkeät otsikot. Kyselylomake ei saa olla liian pitkä ja vastauksille täytyy jättää tarpeeksi tilaa. (Heikkilä 1998, 46 - 48.)

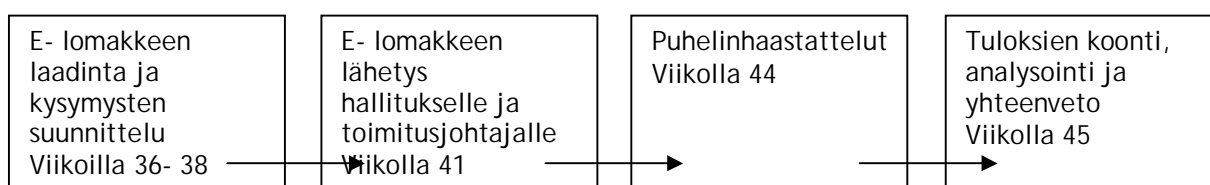
Yritys X:lle tehtävässä tutkimuksessa e-lomakkeen kysymykset jaettiin eri aihealueiden alle helpottamaan kysymyksiin vastaamista. Lisäksi e-lomakkeen kysymykset karsittiin kymmeneen kysymykseen vastaajien mielenkiinnon ylläpitämiseksi. E-lomakkeessa on sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kysymyksiä ymmärrettävyyttä helpotettiin ohjeteksteillä.

Vastausten käsittely on haastavaa, sillä avoimet kysymykset ovat työläitä käsitellä ja vastausten luokittelu on vaikeaa. Avoimissa kysymyksissä voi silti tulla esiin uusia ideoita, joita ei alun perin ole osattu osoittaa. Avoimet kysymykset antoivat Yritys X:n päättäjiltä arvokasta ja yllätyksellistä tietoa, sillä kohderyhmä on pieni ja henkilöt ovat alan asiantuntijoita. Yritys X:lle toteutettavan tutkimuksen e-lomakkeet käsiteltiin Microsoft Excel ohjelmalla. (Heikkilä 1998, 49.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeeseen kootaan kasvustrategian määrittämisen kannalta keskeisimmät kysymykset. Lomake testattiin etukäteen toimitusjohtajan ja ulkopuolisen yritysjohtajan kanssa.

8.3 Tutkimuksen läpivientiprosessi

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin sähköisen e-lomakkeen avulla, joka suunnattiin Yritys X:n neljälle hallituksen jäsenelle sekä toimitusjohtajalle. Tämän jälkeen suoritettiin tarkentavat puhelinhaastattelut. Kuviossa 18 selviää tutkimuksen kulku ja aikataulu.



Kuvio 18. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutusprosessi ja aikataulu

E-lomake laadittiin sähköisessä tilassa Internetissä. Tutkimuskysymykset olivat huolella suunniteltuja ja lomake testattiin ennen kyselyn toteuttamista. Kyselylomakkeessa sekä puhelinhaastattelu sisälsivät kysymyksiä kasvusta ja kasvustrategioista. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää mahdollisimman kattavia vastauksia laadittuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimus lähetettiin viidelle henkilölle, joista kaikki vastasivat kyselyyn eli vastausprosentti oli 100 prosenttia. Kyselyn otos oli sinällään pieni, mutta kattavuus Yritys X:n tarpeita varten sopiva ja tavoitteiden mukainen. Tutkimuksen vastauksista saatiin tieto laadittuihin tutkimuskysymyksiin ja pienen Yritys X:n päättäjien mielipiteet kasvusta. Yksi vastaajista ei vastannut määräaikaan mennessä, mutta puhelumuistutuksen jälkeen myös häneltä saatiin vastaus.

E-lomakkeen vastauksien saavuttua kyselyvastauksia tarkennettiin puhelinhaastatteluin. Jo kyselyvaiheessa tuli ilmi, että vastaajat tulkitsevat kysymyksiä eri tavoin. Esimerkiksi osa vastaajista ei pitänyt kysymyksiä yrityksen nykystrategiasta kovin relevantteina, sillä nykyhetken tilanteesta oli olemassa faktatietoa. Vaikka joistakin kysymyksistä faktatieto oli olemassa, silti suuressa osassa vastauksia oli eroavaisuuksia. Tässä suhteessa oli hyvä, että kirjallista kyselyä täydennettiin jatko-haastattelulla. Puhelinhaastatteluissa nousi esille uusia asioita aiheesta ja vastauksissa päästiin pintaa syvemmälle.

Kun kaikki Yritys X:n päättäjät olivat vastanneet sekä e-lomake kyselyyn sekä puhelinhaastatteluun, oli kaikki tutkimusmateriaali koossa ja tutkimustulosten koonti alkoi. Tutkimustulokset käytiin läpi kysymys kysymykseltä. Jokaisesta kysymyksestä nostettiin esille tärkeimmät vastauksissa tulleet seikat. Monivalintakysymyksistä, eli kysymyksistä joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot, laadittiin taulukkodiagrammit. Suurin osa haastattelukysymyksistä oli kuitenkin avoimia, koska haastattelussa haluttiin saada mahdollisimman paljon yllättävää tietoa irti.

8.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen päämääränä on kerätä mahdollisimman yleistettävää, luotettavaa ja totuutta vastaavaa tietoa. Reliabiliteettia ja validiteettia käytetään arvioidessa tutkimustulosten luotettavuutta. (Kananen 2008, 78 - 79.)

Reliabiliteetti arvioi tutkimustulosten pysyvyyttä. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että jos sama tutkimus toistettaisiin, tutkimustulokset pysyisivät samanlaisina. Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen osatekijään: stabiliteettiin sekä konsistenssiin. Stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa ja konsistenssi kertoo mittaavatko osatekijät samaa asiaa. (Kananen 2008, 79 - 80.)

Mittarin validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä mitata tehokkaasti ja kattavasti juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Mittaria on osattava käyttää oikeaan kohteeseen, oikealla tavalla ja jopa oikeaan aikaan, jotta haluttavat henkilöt tavoitetaan. Validiteetilla on monia alalajeja. Kanasen (2008, 80) mielestä näitä alalajeja ovat ulkoinen -, sisäinen -, face -, sisältö -, ennuste -, käsite- ja kriteerivaliditeetit. (Kananen 2008, 80 - 81.)

Yritys X:lle laadittavan tutkimuksen reliabiliteettiin sekä validiteettiin voivat vaikuttaa monet tekijät. Suurimmat luotettavuuteen vaikuttavat tekijät liittyvät tässä tutkimuksessa vastaajaan. Muun muassa seuraavat tekijät vaikuttavat vastauksien luotettavuuteen:

- Missä kysymyksien vastaanottaja vastaa e-lomakkeeseen tai puhelinhaastatteluun → ympäristön vaikutus
- Miten vastaanottaja ymmärtää kysymykset
- Millainen aikataulu vastaajalla on kyselytilanteissa
- Millaisessa vireystilassa vastaaja on vastaustilanteessa
- Millainen motivaatio vastaajalla on vastaushetkellä.

Mahdolliset luotettavuuteen vaikuttavat riskitekijät pyritään minimoimaan esimerkiksi kysymyslomakkeen huolellisella esitestauksella ja e-lomakkeiden lähettämisaikalla. Kysymykseen liitetään ohjetekstit ymmärtämisen helpottamiseksi. Myös kyselyn täydentäminen puhelinhaastatteluilla vähentää väärinymmärtämisen riskiä ja parantaa luotettavuutta.

9 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja tehdään yhteenveto saaduista vastauksista.

9.1 Asiakastoimialat

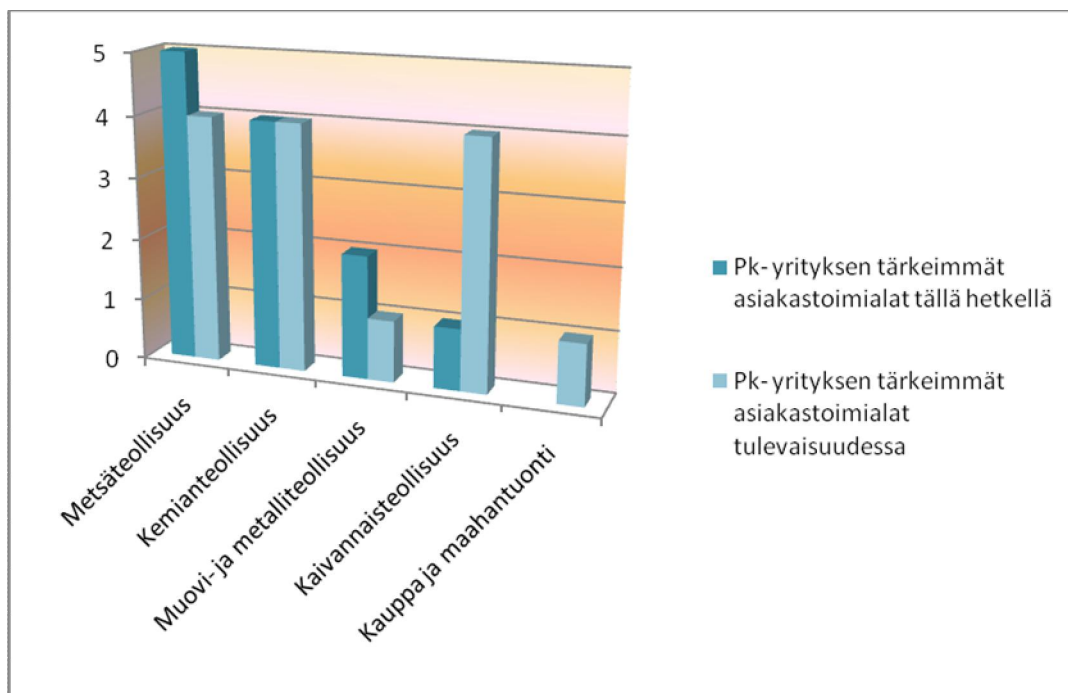
Ensimmäisessä ja toisessa kysymyksessä käsiteltiin Yritys X:n tärkeimpiä asiakastoimialoja tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Kysymyksessä saatiin tietoa siitä, miten asiakastoimialojen tärkeys muuttuu tästä hetkestä tulevaisuuteen nähden.

Tällä hetkellä jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että metsäteollisuus on Yritys X:n tärkein asiakastoimiala. Taulukosta 8 voi seurata vastanneiden mielipiteitä nykyhetken tärkeimmistä toimialoista. Viisi neljästä päättäjistä oli sitä mieltä, että kemianteollisuus on tällä hetkellä tärkeässä roolissa. Kaksi päättäjää oli sitä mieltä että myös muovi- ja metalliteollisuus ovat tärkeitä toimialoja sekä yksi vastaajista piti myös kaivannaisteollisuutta tärkeänä.

Vastausten perusteella tulevaisuudessa asiakastoimialojen painopiste tulee pysymään melko samana kuin tänä päivänä. Kuten taulukosta 8 huomataan, neljä viidestä oli sitä mieltä, että kemianteollisuudesta sekä kaivannaisteollisuudesta tulee tärkeimmät asiakastoimialat tulevaisuudessa. Metsäteollisuuden vahva rooli tulee pysymään, sillä neljä viidestä vastaajasta pitää metsäteollisuutta edelleen vahvana asiakastoimialana.

Kaivannaisteollisuuden roolin nouseminen tuli vahvasti esille tutkimuksessa.

Kaivannaisteollisuudesta odotetaan tulevan lisäasiakkaita, sillä neljä viidestä on sitä mieltä, että kaivannaisteollisuus on Yritys X:n tärkeä asiakasryhmä tulevaisuudessa. Yksi viidestä vastaajasta piti myös muovi- ja metalliteollisuutta tärkeänä Yritys X:n työllistäjänä. Samoin kaupan- ja maahantuonnin toimialalta odotetaan asiakkaita. Yritys X:n yrityshistoria perustuu metsäteollisuuden ympäristötoimien ulkoistamiseen. Yritys X:n toiminta- alue on vuosien mittaan laajentunut erityisesti kemian - ja kaivannaisteollisuuteen ja kuten tutkimuksen tuloksista huomataan, näiden asiakastoimialojen rooli tulee kasvamaan tulevaisuudessa huomattavasti.



Taulukko 8. Pk-yrityksen tärkeimmät asiakastoimialat tällä hetkellä ja tulevaisuudessa vastausten perusteella

Kyselyyn vastaajat näkevät asiakastoimialojen painopisteen pysyvän samankaltaisena jatkossakin. Merkittävää ovat maininnat kaupan ja maahantuonnin potentiaalisesta noususta. Vastaajat painottivat kaivannaisteollisuuden merkitystä tulevaisuudessa. Nyt kyselyssä käytetyt teollisuustoimialasegmentit olivat varsin laajoja ja hienovaraisempi toimialajako olisi ehkä kertonut enemmän tulevaisuuden painopisteistä.

Kaivannaisteollisuuden painottaminen yhä tärkeämpänä asiakastoimialana tuli vahvasti esille tutkimuksessa. Kuitenkin kaiken kaikkiaan tämän kysymyksen perusteella asiakastoimialojen jakautuminen näyttäisi jatkuvan aika lailla entisen kaltaisena.

9.2 Kasvun keinot

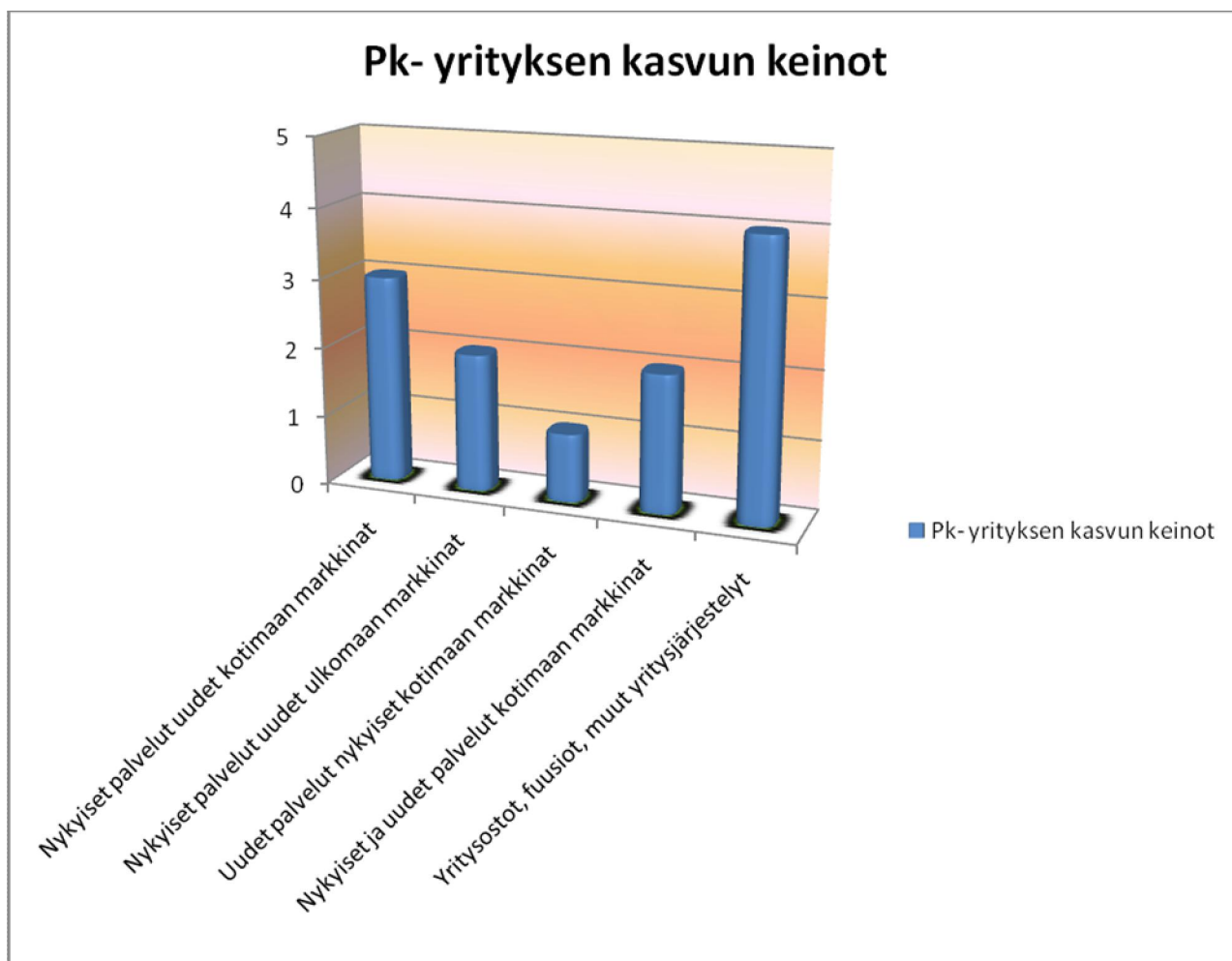
Kysymys kolme käsitteli pk-yrityksen kasvun keinoja. Vastausvaihtoehtoja olivat seuraavat. Kysymyksessä sai valita kolme tärkeintä vaihtoehtoa. Kysymyksessä piti myös perustella valinnat.

Kasvu perustuen:

- nykyisiin palveluihin uusilla kotimaan markkinoilla
- nykyisiin palveluihin uusilla ulkomaan markkinoilla
- uusiin palveluihin nykyisillä kotimaan markkinoilla
- uusiin palveluihin uusilla ulkomaan markkinoilla

- nykyisiin ja uusiin palveluihin kotimaan markkinoilla
- nykyisiin ja uusiin palveluihin ulkomaan markkinoilla
- yritysostoihin, fuusioihin ja muihin yritysjärjestelyihin
- kasvu perustuen pääomasijoittajiin.

Kuten taulukossa 9 huomataan, kolme henkilöä viidestä kannatti kasvua perustuen nykyisiin palveluihin uusilla kotimaan markkinoilla. Kaksi viidestä valitsivat myös kasvun perustuen nykyisiin palveluihin uusilla ulkomaan markkinoilla sekä nykyisiin ja uusiin palveluihin kotimaan markkinoilla. Yksi viidestä oli sitä mieltä, että kasvun tulee perustua myös uusiin palveluihin nykyisillä kotimaan markkinoilla. Suurimman suosion kasvun keinona saivat yritysostot, fuusiot tai muut yritysjärjestelyt. Jopa neljä henkilöä viidestä perustaisi liikkeenjohdon konsultointialan pk-yrityksen kasvun yritysostoihin. Kaksi henkilöä painotti, että yritysosto tulisi toteuttaa pääkaupunkiseudulle.



Taulukko 9. Pk-yrityksen kasvun keinot vastaajien mukaan

Tulokset kuvaavat sitä, että vastaajat ovat hyvin kasvusuuntautuneita. Tuloksissa selviää myös, että kasvua haetaan eri keinoin. Yllättävää oli yritysjärjestelyjen saama suuri kannatus. Vaikka yritysjärjestelyt ovat mikro- ja pk-yritykselle hyvin riskialtis vaihtoehto, niin tämän kyselyn vastaajista 90 prosenttia kannatti sitä kasvun vaihtoehtona. Yritysosotot, fuusiot ja muut yritysjärjestelyt olivat suosituin vastausvaihtoehto tässä kysymyksessä.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että Yritys X:n tulisi kasvaa organisesti laajentamalla toimintaansa uusille maantieteellisille alueille pääasiallisesti kotimaahan. Vanhat tuotteet koettiin tärkeimpinä organisisessa kasvussa, mutta uusien tuotteiden käyttämistä kasvun edesauttajana ei suljettu mahdottomaksi vaihtoehdoksi.

Vaikka yritysosotot, fuusiot tai muut yritysjärjestelyt ovat hyvin riskialtis vaihtoehto kasville, on se tehokas ja nopea tapa laajentua. Tutkimuksessa selvisi myös, että Yritys X:n päättäjät ovat vahvasti kasvuhaluista, joten nopean volyymin kasvua tulee hakea hieman riskialttiimmillakin keinoilla.

9.3 Maantieteellinen kasvu

Kysymys 4 käsitteli liikkeenjohdon konsultointialan pk-yrityksen maantieteellisen kasvun merkitystä. Kysymyksessä haluttiin selvittää hallituksen jäsenien sekä toimitusjohtajan mielipiteet maantieteellisestä kasvusta sekä kotimaassa että ulkomailla.

Viidestä vastanneesta jokainen oli samaa mieltä siitä, että Yritys X:n palveluita tulee laajentaa Etelä- Suomen alueelle tehokkaammin. Kaksi hallituksen jäsentä ehdotti, että Etelä- Suomeen tulisi perustaa oma toimipiste, jotta Yritys X voisi toimia lähempänä asiakkaitaan. Toisen vastaajan mielestä pääkaupunkiseudulla pitäisi toteuttaa sopiva yritysosto. Kysymyksessä nousi myös esille, että moni Yritys X:n päättäjistä haluaisi maantieteellisen kasvun keskittyvän myös Keski- Suomeen ja Pirkanmaan alueelle siellä olevan vilkkaan yritystoiminnan vuoksi.

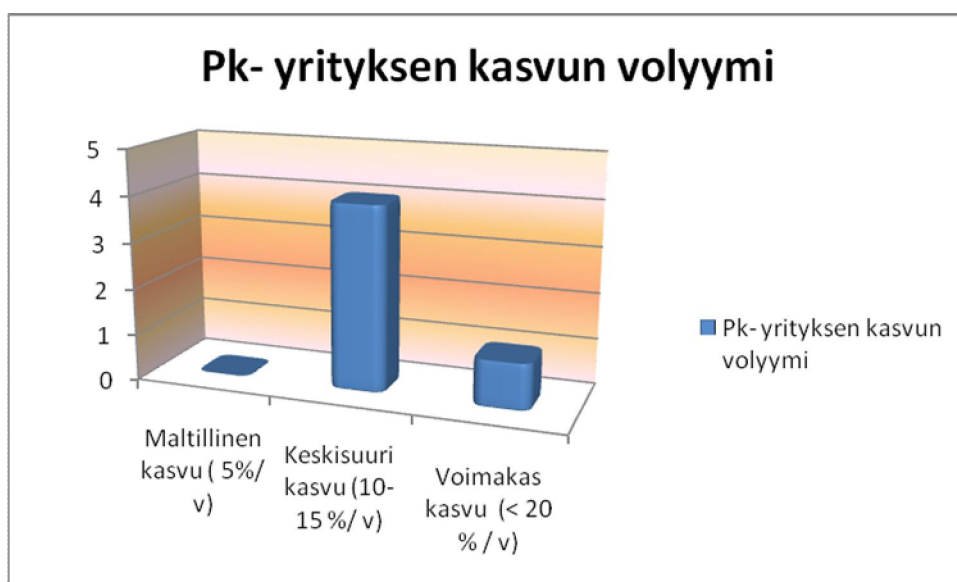
Kolme viidestä Yritys X:n päättäjistä oli sitä mieltä, että maantieteellisen kasvun tulisi tapahtua ensin kotimaan markkinoilla Etelä- ja Länsi-Suomessa ja vasta tämän jälkeen laajentua kansainvälisesti. Kuitenkin kansainvälistymisessä maita ja alueita, joihin Yritys X:n tulisi suunnata palveluitaan tulevaisuudessa, olivat Ruotsi, EU-maat, Baltian maat ja Venäjä. Yksi vastaajista oli ehdottomasti sitä mieltä, että Yritys X:n ei kannata laajentaa toimintaansa kansainväliseksi esimerkiksi markkinoinnin avulla. Hänen mielestään markkinointi aiheuttaisi turhia kuluja yritykselle ja luultavasti haluttua lopputulosta kansainvälistymisessä ei tavoitettaisi. Jos Yritys X haluaa kansainvälistyä, vastaajan mielestä se pitäisi tehdä Yritys X:n asiakkaiden mukana.

Vastausten perusteella kasvu kotimaan markkinoilla vaikuttaa toimivan johdon ja hallituksen mielestä ensisijaiselta. Yritys X:n painopiste on ollut Itä-Suomessa ja nyt vastaajat näkevät uutta potentiaalia erityisesti Etelä- ja Länsi-Suomessa. Vastauksissa otettiin jo alustavaa kantaa laajentumisen tekniseen toteuttamiseen esimerkiksi uusien toimipisteiden avulla.

9.4 Kasvun volyymi

Kysymyksessä 5 selvitettiin Yritys X:n päättäjien mielipiteet toivotusta kasvun nopeudesta. Vaihtoehtoja oli kolme: maltillinen kasvu, joka tarkoittaa käytännössä noin 5 prosentin liikevaihdon kasvua vuodessa, keskiuuri kasvu, jossa liikevaihdon kasvunopeus 10- 15 prosenttia vuodessa sekä voimakas kasvu, jossa liikevaihdon kasvun volyymi tulee olla yli 20 prosenttia vuodessa.

Tulokset olivat selkeät (taulukko 10). Neljä viidestä vastaajasta valitsivat keskiuuren kasvun ja yksi voimakkaan kasvun volyymiksi. Keskiuuren kasvun kannattajat vetosivat siihen, että kasvun täytyy tapahtua ripeästi, mutta niin, että taloudellinen järkevyyks säilyy. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kasvun pitäisi olla 15- 30 prosenttia vuodessa, sillä kasvu tuo dynaamisuutta organisaatioon, mutta kasvu ei kuitenkaan saa olla liian riskialtista. Dynaamisuudella vastaaja tarkoitti sitä, että henkilöstön motivaatio säilyy ja työntekijät saavat haastetta toimintaansa.



Taulukko 10. Pk-yrityksen kasvun tavoitevolyyymi vastausten perusteella

Vastauksissa korostui seikka, että Yritys X:n koko hallitus ja toimiva johto olivat sitä mieltä, että kasvuun tulee tähdätä melko nopeasti. Kaikki päättäjät halusivat liikevaihdon kasvuvauhdin olevan yli 10 prosenttia vuodessa.

9.5 Kasvustrategian toteuttaminen

Kysymys 6 käsitteli kasvun toteutumisen vaatimuksia. Avoimessa kysymyksessä pyydettiin perustelemaan kasvustrategian toteuttamiseen tarvittavia keinoja. Vastauksissa tärkeimmäksi vaatimukseksi, jonka useimmat vastaajat mainitsivat, nousi henkilöstön ja johdon ammattitaito ja osaaminen. Myös osaamisen ja kasvun hallinta oli muutaman vastaajan mielestä pääroolissa. Muita kysymyksessä esille nousseita tekijöitä olivat:

- henkilöstön ja johdon motivaatio
- pääoma
- kokonaisvaltainen tahtotila ja rohkeus
- hyvät kumppanit ja verkostot
- tuotteistaminen
- palveluvalikoiman laajentaminen
- markkinoinnin tehostaminen ja kohdentaminen
- uusien markkinoiden haltuunotto.

Tärkeäksi asiaksi vastauksissa nousi asiakastyytyväisyyden ja laadun säilymisen tärkeys kasvuprosessissa. Tätä kuvaa hyvin muun muassa yhden vastaajan kommentti: "Keskeisintä toteuttamisessa on, että koskaan kasvu ei saa tapahtua laadun kustannuksella. Jo olemassa olevista asiakkaista ei voida unohtaa. Jotta tämä toteutuu, on johdon pidettävä siitä huolta."

Motivaation, tahdon ja rohkeuden merkitystä korostettiin vastauksissa kasvun onnistumisen kannalta. Monen vastaajan mielestä oli tärkeä selvittää myös henkilöstön kasvuhalu ennen kasvun toteuttamista. Työntekijät ovat avain kasvun onnistumiselle ja on tärkeä tietää myös heidän halukkuutensa, jotta arvokkaat työntekijät pysyvät jatkossa Yritys X:n voimavarana.

Pääoma ja sen saatavuus koettiin tärkeänä, jotta kasvu olisi mahdollista resurssien puolelta. Koska vastaajat kuitenkin painottivat orgaanisen kasvun tärkeyttä laajentumisessa, ei suuri pääoma ole välttämätön kasvun kannalta. Yritysosotot, fuusiot tai muut yritysjärjestelyt vaativat orgaanista kasvua suurempia taloudellisia resursseja.

Kumppanuudet ja verkostoituminen ovat nykyaikaa. Toiminnan ja palveluiden laajentaminen kumppaneiden ja verkostojen kautta koettiin tärkeänä tekijänä kasvussa. Yritys X on aikaisemmin käyttänyt hyväkseen laajentumisessa erilaisia kumppanuuksia ja verkostoja eri aloilla. Yksi Yritys X:n päättäjistä korosti, että kumppanuus ja verkostoitumistyön suunnitteluun on käytettävä enemmän aikaa. Toinen vastaaja oli sitä mieltä, että esimerkiksi laajentuminen kansainvälisille markkinoille tulisi tapahtua kumppanuuksien avulla.

Vaikka uusia tuotteita ei nähty tärkeimpänä kasvun tekijänä, enemmistö Yritys X:n päättäjistä oli sitä mieltä, että pitkällä tähtäimellä tulevaisuudessa palveluvalikoimaa tulee laajentaa. Markkinoinnin tehostaminen ja markkinointitoimien kohdistaminen oikeille kohderyhmille nousi esiin varsinkin kun puhuttiin laajentumisesta uusille maantieteellisille alueille. Yritys X:n tunnettavuus Itä- Suomen ulkopuolella ei ole hyvä, joten maantieteellisessä laajentumisessa markkinoinnin merkitys korostuu.

9.6 Kasvustrategian tehostaminen ja kehittäminen

Kysymys 7 käsitteli kasvustrategian käyttöönottoa ja sen tehostamista sekä kehittämistä. Ovatko esimerkiksi operatiivinen suunnittelu ja kasvustrategian jatkuva seuranta oikeita tehostamiskeinoja? Vastaukseksi saatiin tietoa, mitä seikkoja Yritys X:n päättäjät pitävät tärkeinä toimenpiteinä kasvustrategian tehostamisessa ja kehittämisessä.

Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että kasvusta tulee laatia selkeä toimintasuunnitelma tuleville vuosille. Useimmat huomauttivat, että suunnitelma on tärkeä paloitella pienempiin osiin ja osatavoitteisiin. Kaikki vastaajat pitivät hallituksen roolia hyvin tärkeänä kasvustrategian laadinnassa, jotta Yritys X:lle saadaan selkeämmät strategiset linjaukset.

Neljä viidestä Yritys X:n päättäjistä oli sitä mieltä, että hallituksen ja toimitusjohtajan tulee laatia yhdessä kasvustrategia. Yksi päättäjä oli kuitenkin sitä mieltä, että aluksi toimitusjohtajan tulisi laatia kasvustrategia yhdessä muun johdon kanssa. Kun kasvustrategia on valmis, tämän jälkeen hallitus auttaisi strategian jatkotyöstämisessä ja hyväksyisi sen.

Kyselyssä tiedusteltiin myös, tulisiko strategian laadinnassa käyttää ulkopuolista konsulttia. Vastaajat pitivät konsultoinnin käyttöä mahdollisena, jos oma osaaminen ei riitä, esimerkiksi yritysjuridiikka- asioissa. Yksi vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että konsulttia ei missään tapauksessa pitäisi käyttää, sillä vastaajan mielestä osaamista kasvun hallintaan löytyy Yritys X: sisältä tarpeeksi. Enemmistö Yritys X:n päättäjistä korosti ennakoanalyysien laadinnan tärkeyttä strategian luomisen perustaksi. Kyselyssä nousi myös esille hyvin kasvunsa hoitaneita yrityksiä. Esille nousseita yrityksiä olivat muun muassa Tilitoimisto Optimus, Jaakko Pöyry Consulting sekä Vision Hunters.

10 Aineiston yhteenveto

Tässä tutkimuksessa selvitettiin liikkeenjohdon konsultointiyrityksen kasvustrategian vaihtoehtoja. Yritys X:n vuotuinen liikevaihto on noin 0,5 miljoonaa euroa. Yrityksen tämänhetkinen strategia pitää sisällään liikevaihdon kasvutavoitteen – liikevaihdon tavoitellaan kasvavan vuoteen 2015 loppuun mennessä miljoonaan euroon.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista kysely- ja haastattelututkimusta, joka suunnattiin Yritys X:n toimivalle johdolle sekä hallituksen jäsenille. Yhtiön hallituksen jäsenet omistavat noin 70 prosenttia Yritys X:n osakkeista, joten tämän tutkimuksen tulokset yhtiön kasvustrategiasta ovat merkityksellisiä myös omistajanäkökulmasta.

Kyselyyn vastasivat kaikki viisi tutkimuksen kohdehenkilöä. Kohdehenkilöt olivat Yritys X:n toimitusjohtaja sekä hallituksen jäsenet. Vaikka vastaajien lukumäärä oli pieni, kattavuus kohderyhmässä oli täydellinen 100 prosenttia. Kysely toteutettiin sähköisesti e-lomakkeen avulla ja lopulta vastauksia täydennettiin puhelinhaastatteluin. Tutkimuslomakkeen esitestauksessa varmistettiin kyselyn soveltuvuutta tarkoitukseensa.

Vastaajat näkivät Yritys X:n asiakkaiden toimivan tulevaisuudessa samoilla toimialoilla kuin tänäkin päivänä, eli metsä-, kemian- ja kaivannaisteollisuuden toimialoilla. Tulevaisuudessa nähtiin muovi- ja kaivannaisteollisuuden aikaisempaa voimakkaampi painottuminen sekä kaupan - ja maahantuonnin sektorin mukaantulo asiakasryhmiin. Merkittävin painopiste tulevaisuudessa koettiin olevan kaivannaisteollisuuden toimialalla.

Vastaajat olivat hyvin eri mieltä siitä, mikä kasvun keinoa tulisi käyttää laajentumisen apuna. Yhdestä kasvun keinosta vastaajat olivat yksimielisiä. Jokainen Yritys X:n päättäjä oli sitä mieltä, että yrityksen tulisi kasvaa yritysostojen, fuusioiden tai muiden yritysjärjestelyjen kautta. Tämä on yllättävää, sillä yritysjärjestelyt ovat pk-yritykselle hyvin riskialtis vaihtoehto kasvuun. Toinen suosiota saanut kasvustrategia oli orgaaninen kasvu. Yritys X:n päättäjät olivat sitä mieltä, että yrityksen pitäisi kasvaa jo olemassa olevilla tuotteilla uusille kotimaan markkinoille.

Vastaukset antavat viitteitä siitä, että pk-yrityksen tulisi kasvaa niin sanotulla sekastrategialla, hyväksikäyttäen monia kasvustrategioita. Yrityskoon kasvaessa kasvustrategiavaihtoehto tulisi fokusoida selvemmin. Sekakasvumalli sopii todennäköisesti parhaiten mikro- tai pk-yritykselle, jossa kaikki kasvun mahdollisuudet on hyödynnettävä. Sekakasvustrategia juuri Yritys X:n kohdalla voisi koostua orgaanisesta kasvusta sekä yritysostosta, fuusiosta tai muusta yritysjärjestelystä.

Tutkimuksen tulosten perusteella laajentuminen kotimaanmarkkinoilla on Yritys X:n päättäjien mielestä ensisijaisen tärkeää. Tällä hetkellä Yritys X:n toiminnan painopiste on Itä-Suomessa. Kyselyssä selvisi, että Yritys X:n toimintaa tulisi laajentaa pääsääntöisesti Etelä-Suomeen, mutta tämän lisäksi myös Länsi-Suomeen. Muutama Yritys X:n päättäjistä oli sitä mieltä, että yrityksen tulisi myös kansainvälistyä pitkällä tähtäimellä. Maat, joihin yrityksen tulisi laajentua, olivat vastaajien mielestä Ruotsi ja Baltian maat. Yritys X:n päättäjät painottivat kuitenkin, että laajentuminen kansainvälisille markkinoille tulisi tapahtua asiakkaiden tai kumppanuuksien avulla.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kaiken kaikkiaan Yritys X:n päättäjät ovat hyvin kasvusuuntautuneita. Päättäjät haluavat kasvun toteutuvan melko ripeästi. Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että kasvun tulisi olla keskisuurta (liikevaihdon kasvu 10 - 15 prosenttia vuodessa) tai voimakasta (liikevaihdon kasvu yli 20 prosenttia vuodessa).

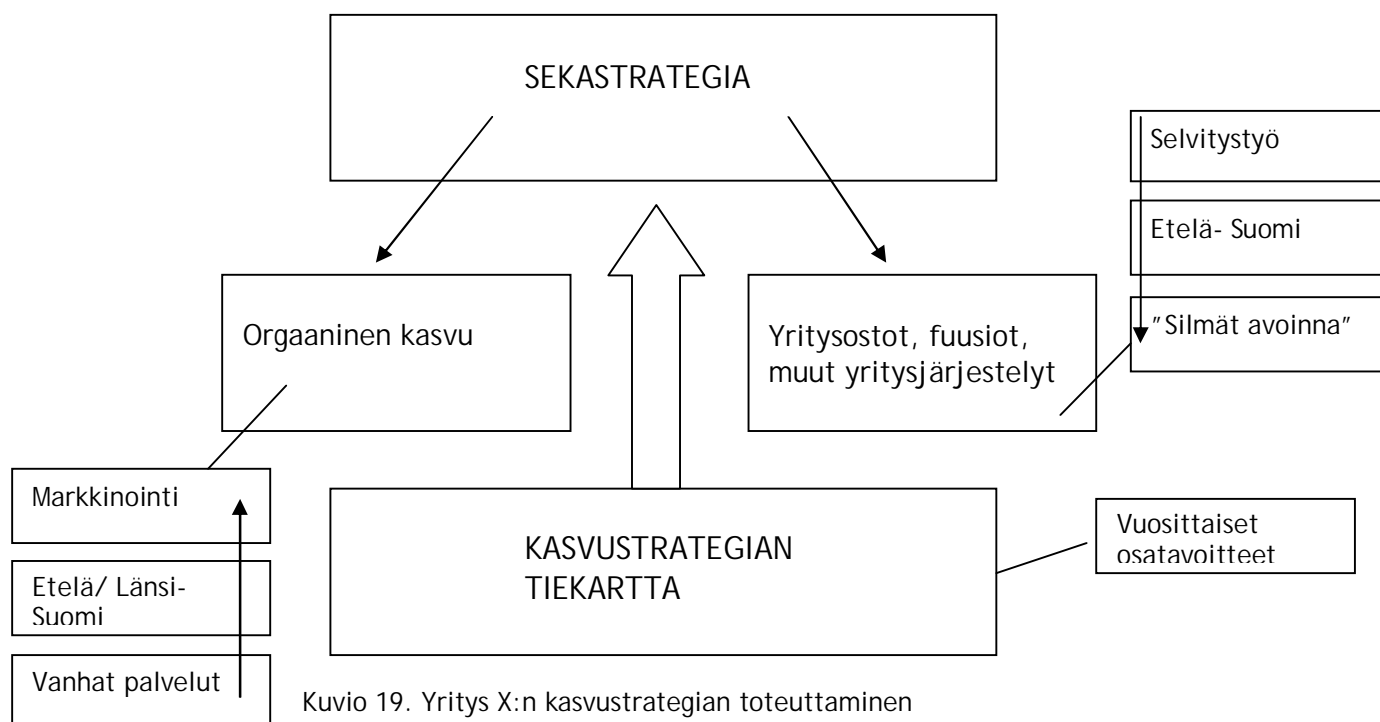
Kasvu vaatii monia seikkoja yritykseltä. Tätä mieltä olivat myös Yritys X:n päättäjät. Tärkeimmäksi seikaksi kasvun vaatimuksista nousi yksi asia. Kasvua ei saa toteuttaa asiakaslaadun kustannuksella. Muita esille nousseita asioita olivat muun muassa henkilöstön ja johdon osaaminen ja tahto kasvuun sekä markkinointi ja sen kohdistaminen oikeille kohderyhmille.

Jokaisen vastaajan mielestä kasvustrategiasta tulisi laatia selkeä toimintasuunnitelma tuleville vuosille. Vastaajat korostivat strategian käyttöönoton merkitystä ja pidemmän aikavälin strategian jatkeeksi olisi syytä harkita vuositason taktista suunnitelmaa strategian maastoutusta varten. Tämä voisi toimia ikään kuin strategisena tiekarttana. Hallituksen rooli nähtiin strategian laadinnassa erittäin tärkeänä. Konsultoinnin tarvetta ei nähty merkittävänä kasvustrategian suunnittelussa. Vaikka konsultoinnin tarvetta ei vastauksissa korostettu, kyselyssä tuli esille vastaajien halu korostaa strategian pohjana olevia selvityksiä ja ennakkoanalyysyjä.

11 Valitun kasvustrategian ehdotus käyttöönottosuunnitelmaksi

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksissa parhaaksi koetun kasvustrategian käyttöönottamista.

Tutkimustuloksien mukaan paras mahdollinen kasvustrategia pienelle Yritys X:lle liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalta on niin sanottu sekakasvustrategia. Sekakasvustrategialla tarkoitetaan kasvua monen kasvustrategian avulla. Yritys X:n päättäjien mielestä yrityksen tulee kasvaa sekä orgaanisesti että yritysjärjestelyjen avulla. Kasvustrategian käyttöönoton helpottamiseksi kasvustrategiasta tulee laatia strateginen tiekartta. Yritys X:n kasvustrategian käyttöönottamista käsitellään kuviossa 19.



Kuvio 19. Yritys X:n kasvustrategian toteuttaminen

Yritys X:n tulisi laajentua orgaanisesti jo olemassa olevilla tuotteilla ja palveluillaan Etelä- ja Länsi-Suomeen. Vanha palveluvalikoima on melko laaja ja uusien tuotteiden lanseeraamista ei juuri tällä hetkellä nähdä tarpeellisena. Koska Yritys X:llä ei ole nykyhetkellä vahvaa toimintaa Etelä- tai Länsi-Suomen vilkkailla yritysalueilla, on yrityksen tärkeä laajentua näille potentiaalisille maantieteellisille alueille. Yritys X:n tunnettus ei ole hyvä Itä-Suomen alueen ulkopuolella. Tämän vuoksi tehokas markkinointi uusille alueille on tehtävä huolellisesti. Näkyvyyttä Etelä- ja Länsi-Suomessa toisivat esimerkiksi alueelliset messutapahtumat.

Orgaaninen kasvu on järkevä ja melko riskitön vaihtoehto kasvulle. Orgaaninen kasvu ei välttämättä tarvitse suuria rahallisia panostuksia toimiakseen, vaan kasvun tielle päästään hyvällä työn suunnittelulla sekä toteuttamisella. Näiden syiden vuoksi orgaaninen kasvu on hyvä valinta Yritys X:n kasvustrategiaksi.

Orgaanisen kasvutavan lisäksi Yritys X:n tulisi kasvaa yritysjärjestelyjen avulla. Kaikki Yritys X:n päättäjät olivat sitä mieltä, että fuusioita, yritysostoja tai muita yritysjärjestelyjä tulisi käyttää apuna toiminnan laajentamisessa. Yritysjärjestelyjen suuri suosio oli yllättävää, sillä järjestelyt ovat hyvin riskialtis tapa kasvaa, varsinkin pk-yrityksillä. Toisaalta yritysostot, fuusiot tai muut yritysjärjestelyt edesauttavat hyvin nopeaa kasvun volyymia. Kaikki Yritys X:n päättäjät halusivat Yritys X:n kasvavan vähintään keskisuurella nopeudella, jolloin liikevaihdon kasvu olisi vähintään 10 - 15 prosenttia vuodessa.

Enemmistö Yritys X:n päättäjistä oli sitä mieltä, että Yritys X:n tulisi toteuttaa yritysosto, fuusio tai muu yritysjärjestely Etelä- Suomeen. Etelä- Suomi on potentiaalinen kasvupaikka ja monet Yritys X:n päättäjät pitivät toimipaikkaa Etelä- Suomessa erittäin tärkeänä kasvun kannalta. Toimipiste Etelä- Suomeen perusteltiin sillä, että Yritys X olisi tällöin lähellä asiakkaitaan ja käytännön toimet helpottuisivat.

Mahdollisuuksia yritysostolle tai fuusioille ei ole avoinna joka hetki. Jotta Yritys X liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalta onnistuisi yritysostossa, fuusiossa tai muussa yritysjärjestelyssä, on yrityksen suunniteltava tarkkaan millainen yritysjärjestelyn kohdeyrityksen tulisi olla. Yritys X:n tulee tehdä kokonaisvaltaista selvitystyötä ennen varsinaista toimintaa, jotta mahdollisilta epäonnistumisista vältyttäisiin.

Kuten kuviossa 19 on tiivistetty, Yritys X:n tulisi kasvaa ensisijaisesti orgaanisella kasvutavalla laajentamalla toimintaansa Etelä- ja Länsi- Suomeen vanhoilla tuotteillaan ja tämän lisäksi olla valmiudessa toteuttaa mahdollinen fuusio, yritysosto tai yritysjärjestely hyvän tilaisuuden saapuessa.

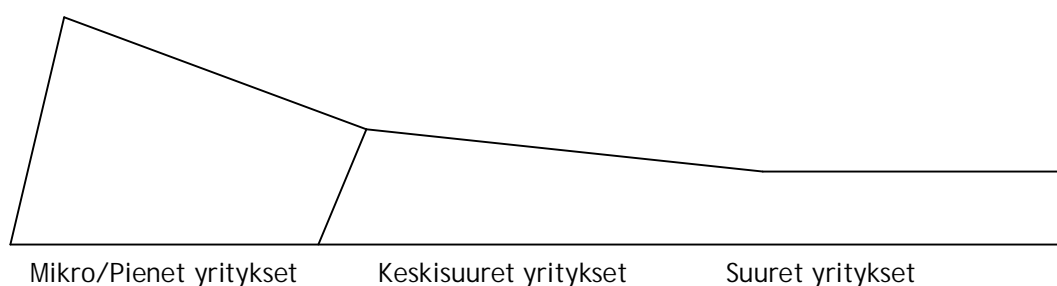
Kasvustrategian onnistumisen kannalta toiminnan suunnittelu on ensisijaisen tärkeää. Yritys X:n kaikki päättäjät olivat sitä mieltä, että kasvusta tulisi laatia toimenpidesuunnitelma. Yritys X:n tulisi laatia niin sanottu kasvustrategian tiekartta tulevaisuuden toiminnalleen. Kasvustrategian tiekartta ohjaisi kasvun tavoitteita ja käytännön toimintaa. Tiekartta tehtäisiin noin kolmeksi vuodeksi tulevaisuuteen eteenpäin. Tiekartta tulisi pilkkoa pienempiin osatoimintaan sekä osatavoitteiksi, jotta kasvu toteutuisi mahdollisen tehokkaasti.

12 Johtopäätökset

Tämän työn päätarkoituksena oli löytää paras mahdollinen kasvustrategiavaihtoehto pk-yritykselle liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalta. Tämä työ kytkeytyy laajempaan yhteiskunnalliseen viitekehykseen, sillä kasvuyritykset muodostavat Suomen yrityksiin syntyvistä työpaikoista yli kolme neljäsosaa. Samaan aikaan mikro- ja pk-yritysten kasvulla on monia esteitä ja haasteita, jotka yrityksissä tulisi voittaa kasvun aikaansaamiseksi.

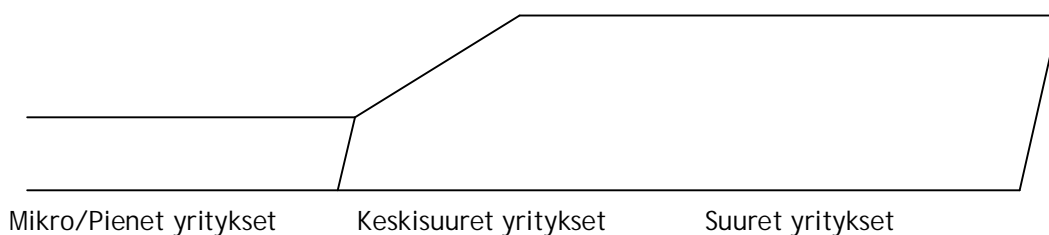
Useimmiten kasvussa käytettyjä keinoja ja myös tässä tutkimuksessa toteutettu asettelu jakautuu neljään lohkoon: orgaaniseen kasvuun, yritysjärjestelyihin, pääomasijoittajiin sekä kansainvälistymiseen (Storbacka 2005, 30). Testattaessa näitä keinoja Yritys X:n hallitukseen ja toimitusjohtajaan kysely- ja täydentävän puhelinhaastattelun avulla kävi ilmi, että noin 0,5 miljoonan euron liikevaihdon omaavan Yritys X:n ylin johto halusi toteuttaa yrityksen kasvussa sekastrategiaa. Sekastrategia perustui tämän työn tutkimustuloksissa orgaaniseen kasvuun laajentamalla toimintaa uusille kotimaan markkinoille jo olemassa olevien tuotteiden avulla. Samalla Yritys X:n tulee pitää ovet avoinna potentiaaliset yritysjärjestelymahdollisuudet.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että mikro tai pienen yrityksen kasvustrategia ei ole yhtä fokusoitunut erilaisiin kasvukeinoihin kuin suurempien yritysten. Tässä tutkimuksessa saatiin viitteitä siitä, että kasvun keinot painottuvat erikokoisissa yrityksissä eri tavoin. Kuten kuviossa 20 huomataan, orgaaninen kasvu on suhteellisesti tärkein kasvumuoto mikro sekä pienille yrityksille, sillä se on melko riskitön tapa kasvaa eikä kasvutapa vaadi suuria rahallisia panostuksia. Orgaanisen kasvutavan suhteellinen merkitys pienentyy yrityskoon kasvaessa, koska sillä ei saavuteta suurta kasvunopeutta. Voimakkaan orgaanisen kasvun ylläpitäminen suurissa yrityksissä edellyttää voimakasta panostusta esimerkiksi uusien tuotteiden tai markkina-alueiden löytämiseen ja tuotekehittelyyn.



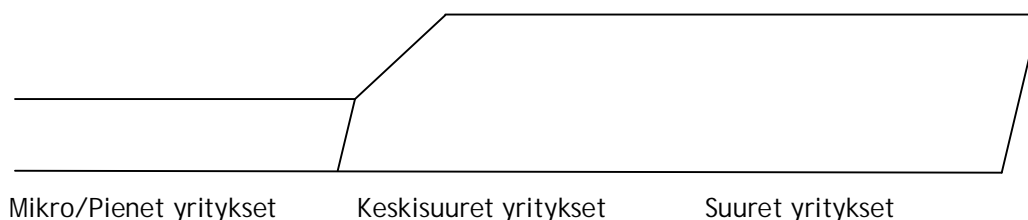
Kuvio 20. Orgaanisen kasvun suhteellinen merkitys kasvuun kokoluokittain

Kuviossa 21 nähdään, että yritysjärjestelyjen suhteellinen merkitys osana kasvua voimistuu yrityskoon suurentuessa, jotta voimakas kasvu pystyttäisiin ylläpitämään. Pienen yrityksen voimavarat toteuttaa yritysjärjestelyjä ovat usein rajalliset. Lisäksi yritysjärjestelyt ovat hyvin riskialtis vaihtoehto kasvuun varsinkin pk-yrityksillä. Jotta keskikokoiset ja suuret yritykset pystyvät ylläpitämään voimakasta kasvua, täytyy heidän pyrkiä lisäämään kasvunopeutta esimerkiksi yritysjärjestelyjen avulla.



Kuvio 21. Yritysjärjestelyjen suhteellinen merkitys kasvuun kokoluokittain

Kun yrityksen koko ylittää tietyn kriittisen murrosvaiheen ja kokoluokan, pääomasijoittajat ja kansainvälistyminen astuvat voimakkaasti mukaan toimintaan (kuvio 22). Kotimaan markkinat voivat olla suurelle yritykselle liian pienet ja kasvua täytyy lähteä hakemaan ulkomailta. Kansainvälistyminen on pakollista suurien yrityksen kasvua ajatellen. Mikro tai pienyrityksissä kansainvälistyminen ei ole pakollinen kasvun keino.



Kuvio 22. Kansainvälistymisen ja pääomasijoittajien suhteellinen merkitys kasvuun kokoluokittain

Tutkimuksen tuloksissa yllättävää Yritys X:n johdon kannalta oli, että yritysjärjestelyjen merkitystä pidettiin tärkeänä, vaikka pk-yrityksille se on hyvin riskialtis kasvutapa. Pienissä yrityksissä strategian tulee olla hyvin käytännönläheinen. Tässäkin tutkimuksessa painottui kasvustrategian purkaminen vuosittaisiksi toimenpiteiksi strategisen tiekartan avulla.

Yritys X:n ylin johto oli erittäin kasvusuuntautunutta. Liikevaihdon kasvun haluttiin olevan vähintään 10 - 15 prosenttia vuodessa. Edellä mainittuun strategiseen tiekarttaan tulisikin sisältyä toimenpiteitä, jotka liittyvät tulevan kasvun aikaansaamiseksi tarvittaviin voimavaroihin. Esimerkiksi vaikka kansainvälistymistä lähialueille ei tässä tutkimuksessa nähty

akuuttina toimenpiteenä, voisi ajatella, että 1- 2 vuoden kuluessa tulisi aloittaa haluttujen kohdemaiden toimintaympäristön analysoinnin.

Kaiken kaikkiaan mielenkiintoisin tulos tässä opinnäytetyössä oli, että liikkeenjohdon konsultointialan toimijan Yritys X:n johdon ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta sekastrategia olisi paras mahdollinen kasvukeino mikro- ja pk-yritykselle. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksellinen haaste olisikin selvittää tarkemmin kasvun eri keinojen painottumista erikokoisissa yrityksissä.

Lähteet

- Aaker, D.A. 1995. Strategic Market Management. New York: John Wiley & Sons.
- Ala- Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.
- Alavi, M & Leidner D. E. 1999. Knowledge management systems issue, challenges and benefits. Journal of management consulting. College Park: University of Maryland.
- Alkio, J. 2010. Ennätyshiljainen vuosi yrityskaupoissa. Talentum lehtiarkisto 15.1.2010. Saatavissa <http://lehtiarkisto.talentum.com.xhalax.ng.kyamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=1603646>. Luettu 5.10.2010.
- Collins, J. & Porras, J. 1994. Built to last. Successful habits of visionary companies. Harvard business school press.
- Canback S. 1998. The Logic of Management Consulting. Journal of Management Consulting. Saatavissa <http://www.canback.com/archive/jmancon2.pdf>. Luettu 28.10.2010.
- Davidsson, P., Delmar, F & Wiklund, J. 2006. Entrepreneurship and the growth of firms. UK: Blackwell.
- Engwall, L & Kipping, M. 2002. Consultancies as part of a management knowlwdge industry. Journal of management consulting. New York: Oxford university press Inc.
- Erkkilä, K & Valpola, A 2005. Yritysten yhdistämisen työkirja. Helsinki: Teknologia Teknova Oy.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirvikorpi, H & Swanljung, E. 2008. Kasvun vimma. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saravaara, P 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hägglom, R., Karjula, M. & Kärkkäinen, T. Asiantuntijoiden haastattelut. Yritystoston hinnoittelu. Haastattelu toteutettu 8.11.2010.
- Immonen, R.2006. Yritysjärjestelyt. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Immonen, R & Lindgren, J. 2009. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: SHO Business development Oy.
- Kaplan, R & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard. Measures that drive performance. Harvard business school review.
- Kasvun ajurit 1 2005. EK ja Ernst & Young. Kasvu pk- yritysten menestystategiana. Saatavissa http://www.ek.fi/ek_suomeksi/.../12092005Kasvun_ajurit.pdf. Luettu 15.10.2010.
- Kasvun ajurit 2 2006. EK ja Ernst & Young. Kasvuyrittäjyyden jatkuvuus Suomessa. Saatavissa http://www.ek.fi/ek...ja.../ek.../Kasvun_ajurit2_tiivistelmae.pdf. Luettu 01.10.2010.
- Kasvun ajurit 3 2007. EK ja Ernst & Young. Kuinka kasvuyrittäjä palkitsee henkilöstöään? Palkitsemisjärjestelmät kasvuyrityksissä ja muissa yrityksissä. Saatavissa http://www.ek.fi/www/fi/.../19062007_kasvun_ajurit_3.pdf. Luettu 17.10.2010.

Kasvun ajurit 4 2008. EK ja Ernst & Young. Miten kasvu rahoitetaan? Saatavissa http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2008/Kasvun_Ajurit_4_net.pdf. Luettu 02.11.2010.

Kasvun ajurit 5 2009. EK ja Ernst & Young. Hallitustyöskentely kasvun ja kilpailukyvyn menestystekijänä. Kasvuyritysten ja pk- yritysten vertailu. Saatavissa http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/Kasvun_ajurit120509.pdf. Luettu 20.10.2010.

Kasvun ajurit 6 2010. EK ja Ernst & Young. Kansainvälistymisen menestystekijät ja esteet. Kasvuyritysten ja pk- yritysten vertailu. Saatavissa http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/4.../Kasvun_ajurit_6.pdf. Luettu 03.11.2010.

Karasti, H. 2004. Johdatus tutkimusmenetelmien käytäntöön. Kvalitatiivinen menetelmä. Oulu: TOL Oulun Yliopisto.

Knupfer, S & Puttonen, V. 2007. Moderni rahoitus. Juva: WS Bookwell Oy.

Koski, P & Sillanpää M. 1998. Yhtiöoikeus. Helsinki: WSOY Yritysjulkaisut.

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Länsisalmi, H. 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus. Miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Helsinki: Työterveyslaitos.

Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa. Sukupolven vaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Porvoo: WSOY.

Matikainen, A. 2008. Suuri muutos sulatellaan sopivissa paloissa. Mercurius. Turun kauppakorkeakoulun tiedotuslehti. Saatavissa <http://www.mercurius.fi/index.php?page=0780244b53db0b8de98b2c8fa361909>. Luettu 21.09.2010.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mähönen, J., Säiläkivi, A & Villa, S. 2006. Osakeyhtiölaki käytännössä. Juva: WSOY.

Nag, R., Hambrick, D & Chen, M. 2007. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. Doubleday: NewYork.

Niskanen, J & Niskanen M. 2002. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Palvelut 2020. Kohti palveluiden tulevaisuutta. Elinkeinoelämän keskusliitto. http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/palvelujen_merkityksen_kasvu.php. Luettu 15.11.2010.

Suomen omistajanvaihdosseura. 2010. Saatavissa <http://www.omistajanvaihdosseura.org>. Luettu 5.10.2010.

Suomen yrittäjät. 2010. Yrittäjyys Suomessa. Saatavissa <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa>. Luettu 23.8.2010.

Senge, P. 1990. The Fift Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation. New York: Doudleday.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.

Sorama, K & Saarakkala, M. 2009. Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa. Tekesin katsaus. Helsinki: Libris Oy.

Tomperi, S. 2006. Kehittyvä kirjanpito. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WSOYpro.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.

Valtiovarainministeriö. 2009. Kasvuyritysten toimintaedellytyksien parantaminen ja rahoituksen tehostaminen. Saatavilla http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut/07_rahoitusmarkkinat/20090316kasvuy/name.jsp. Luettu 25.09.2010.

Varamäki, E. 2007. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk- yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Viitala, R & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	9
Kuvio 2. Yrityksien lukumäärä vuonna 2008 (Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2008)	11
Kuvio 3. Yritysten kokoluokat (Suomen Yrittäjät 2010)	12
Kuvio 4. Yrityksen elinkaari	15
Kuvio 5. Orgaanisen kasvun itseään vahvistava kehä (Storbacka 2005, 35)	21
Kuvio 6. Muutoksen onnistumisen vaatimukset (Valpola, 2004, 29)	23
Kuvio 7. Absorptiosulautuminen (Mähönen, Säiläkivi & Villa 2006, 482).....	24
Kuvio 8. Kombinaatiosulautuminen (Mähönen, Säiläkivi & Villa 2006, 483)	25
Kuvio 9. Valmiin yrityksen ostamisen hyötyjä ja haittoja (Meretniemi & Ylönen 2008, 21)....	27
Kuvio 10. Yrityksen tärkeimmät sidosryhmät (Knapfer & Puttonen 2007, 24)	30
Kuvio 11. Perustettavan yrityksen investoinnit ja niiden rahoitus.(Niskanen & Niskanen 2002, 9).....	31
Kuvio 12. Yrityksen pääomalajit.	32
Kuvio 13. Rahoitusriskit	32
Kuvio 14. Kasvuyrityksen tunnuspiirteitä (Viitala & Jylhä 2007, 336)	37
Kuvio 15. Kasvun mahdollisuudet, kasvuhalu ja kasvukyky (Varamäki 2007, 84).....	38
Kuvio 16. Kokonaiskuva strategiasta (Tuomi & Sumkin 2010, 61)	41
Kuvio 17. Strategiaprosessi (Tuomi & Sumkin 2010, 33)	43
Kuvio 18. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutusprosessi ja aikataulu	48
Kuvio 19. Yritys X:n kasvustrategian toteuttaminen.....	59
Kuvio 20. Orgaanisen kasvun suhteellinen merkitys kasvuun kokoluokittain.....	61
Kuvio 21. Yritysjärjestelyjen suhteellinen merkitys kasvuun kokoluokittain.....	62
Kuvio 22. Kansainvälistymisen ja pääomasijoittajien suhteellinen merkitys kasvuun kokoluokittain	62

Taulukko 1. Yritysten kokoluokat Suomessa vuonna 2007 (Kasvun ajurit 3, 13).....	12
Taulukko 2. Yritysten lukumäärä ja kasvuyritysten osuus vuosina 1999 - 2006 (Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2008)	16
Taulukko 3. Kasvuyritykset liikevaihdon kehityksen mukaan päätoimialoittain ja niiden osuus kaikista kasvuyrityksistä vuonna 2008 (Kasvun ajurit 6 2010, 11).....	17
Taulukko 4. Yrityksen erilaiset strategiat Ansoffin matriisina kuvattuna (Viitala & Jylhä 2007, 337).....	19
Taulukko 5. Yritystoston onnistumisen ja epäonnistumisen tekijöitä pähkinänkuoressa (Valpola 2004, 217)	28
Taulukko 6. Oman ja vieraan pääoman vertailua (Knupfer & Puttonen 2007, 31)	33
Taulukko 7. Yritysten kansainvälinen toiminta (Kasvun ajurit 6 2010, 17)	36
Taulukko 8. Pk-yrityksen tärkeimmät asiakastoimialat tällä hetkellä ja tulevaisuudessa vastausten perusteella	51
Taulukko 9. Pk-yrityksen kasvun keinot vastaajien mukaan	52
Taulukko 10. Pk-yrityksen kasvun tavoitevolyyymi vastausten perusteella.....	54

Liite 1. Tutkimuskysymykset Yritys X:n hallitukselle sekä toimitusjohtajalle

Kyselyhaastattelu toteutettiin käytännössä sähköisen E- lomakkeen avulla. Liitteeseen on kuitenkin otettu esille kaikki Yritys X:lle esitetyt haastattelukysymykset.

Tutkimuskysymykset kyselyhaastattelu Yritys X:n hallitukselle sekä toimitusjohtajalle 2010

Yritys X pyrkii kasvuun markkinoilla. Tämän kyselyn avulla kartoitetaan jokaisen hallituksen jäsenen mielipiteet Yritys X:n kasvumahdollisuuksista. Vastaa kysymyksiin huolella, jotta kyselystä saadaan totuudenmukaiset vastaukset. Vastaukset antavat Yritys X:n päättäjien mielipiteet siitä, mihin suuntaan yrityksen tulisi kehittyä.

Toimialat

Kysymys 1. Mitkä ovat Yritys X:n tärkeimmät asiakastoimialat tällä hetkellä? Valitse vaihtoehtoista kolme.

- a. metsäteollisuus
- b. kaivannaisteollisuus
- c. kemianteollisuus
- d. muovi- ja metalliteollisuus
- e. kauppa- ja maahantuonti
- f. julkishallinto
- g. koulutus- ja tutkimuslaitokset
- h. edunvalvontajärjestöt
- i. muu, mikä?

Kysymys 2. Mitkä ovat Yritys X:n tärkeimmät asiakastoimialat tulevaisuudessa? Valitse vaihtoehtoista kolme.

- a. metsäteollisuus
- b. kaivannaisteollisuus
- c. kemianteollisuus
- d. muovi- ja metalliteollisuus
- e. kauppa- ja maahantuonti
- f. julkishallinto
- g. koulutus- ja tutkimuslaitokset
- h. edunvalvontajärjestöt
- i. muu, mikä?

Jos valitsit kohdan muu, mikä? Perustele valintasi ja kerro mikä toimiala on kyseessä.

Kasvun keinot

Kysymys 3. Millä keinoilla Yritys X:n tulisi kasvaa?

Kasvu perustuen...

- a. nykyisiin palveluihin uusilla kotimaan markkinoilla
- b. nykyisiin palveluihin uusilla ulkomaan markkinoilla
- c. uusiin palveluihin nykyisillä kotimaan markkinoilla
- d. uusiin palveluihin uusilla ulkomaan markkinoilla
- e. nykyisiin ja uusiin palveluihin kotimaan markkinoilla
- f. nykyisiin ja uusiin palveluihin ulkomaan markkinoilla
- g. yritysostoihin, fuusioihin tai muihin yritysjärjestelyihin
- h. pääomasijoittajiin
- i. muu, mikä

Perustele valintasi.

Maantieteellinen kasvu

Miten näet Yritys X:n maantieteellisen kasvun Suomessa? Kansainvälisesti?

Kasvun volyymi

Mikä on mielestäsi sopiva liikevaihdon tai muun toiminnan volyymia tai kasvua kuvaava tavoite vuoden 2015 loppuun mennessä? Valitse vaihtoehdoista yksi ja perustele valintasi.

- a. Maltillinen kasvu(5 % vuodessa)
- b. Keskisuuri kasvu(10- 15 % vuodessa)
- c. Voimakas kasvu(yli 20 % vuodessa)

Kasvun vaatimukset

Mitkä ovat keskeiset tekijät kasvustrategian toteuttamiseksi?

Kasvustrategian kehittäminen

Miten tehostaisit Yritys X:n kasvustrategian muuttamista toimenpiteiksi?

Miten kehittäisit kasvustrategiaprosessia? Perustele vastauksesi.

1. Tulisiko kasvustrategiatyössä käyttää hyväksi ulkopuolista neuvontaa tai konsulttia?
2. Onko mielessäsi jokin yhtiö, joka hoitaa kasvuaan tavalla, josta Yritys X:n tulisi ottaa mallia?
3. Kenen tulee osallistua kasvustrategian laadintaan?

Kiitos arvokkaista vastauksista ja ajastasi!