



# Kasvustrategian luominen

Paukku Productions Ky

Ari-Petteri Tynskä

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2021

Yrittäjyyden ylempi tutkinto-ohjelma, Tradenomi YAMK  
Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ylempi tutkinto-ohjelma, Tradenomi YAMK  
Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen

TYNSKÄ, ARI-PETTERI TAPANI  
Kasvustrategian luominen  
Paukku Productions Ky

Opinnäytetyö 46 sivua  
Huhtikuu 2021

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen kasvustrategiaa. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on tutkia luoda yritykselle käytäntöön vietävä kasvustrategia. Tutkimusongelma on selvittää, mitkä seikat vaikuttavat pienyrityksen kasvustrategiaan. Sen jälkeen empiirisen osuuden tarkoituksena on luoda yritykselle käytäntöön vietävä kasvustrategia.

Opinnäytetyön teoriaosuus rakennetaan kahdessa ensimmäisessä luvussa. Ensimmäinen luku käsittelee Kasvustrategiaa ja toinen luku Kasvun- ja riskienhallintaa. Teoria luvuissa käydään lävitse keskeisiä käsitteitä mitä tulee ottaa huomioon kasvustrategiaa laadittaessa. Luvut keskittyvät rahoituksen ja strategian eri käsitteisiin ja termeihin, sekä niiden avaamiseen.

Teorialukujen pohjalta rakennetaan työn kolmas luku, joka on kasvustrategian laatiminen yritykselle Paukku Productions Ky. Tämä kolmas luku on työn empiirinen osuus. Tutkimus kostuu kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta tutkimusaineistosta. Näiden aineistojen pohjalta pyritään rakentamaan yritykselle sopiva kasvustrategia.

Kasvustrategia syntyy erilaisista vaihtoehtoista skenaarioista. Paukku Productions Ky on pienyritys, joka haluaa kasvaa, mutta samaan aikaan säilyttää kannattavuuden. Tästä syystä yritykselle luodaan tässä opinnäytetyössä erilaisia vaihtoehtoja lähteä kasvamaan riippuen ympäristön indikaattoreista, joita yritys kohtaa.

Opinnäytetyön tuloksena on havaittavissa, että Paukku Productions Ky on ketterä pienyritys, joka voi kokeilla erilaisia tapoja kasvuun nykyisillä markkinoilla teemmättä isoja taloudellisia tappioita. Tämä vaatii kuitenkin maltillista lähestymistapaa kasvuun hyviä yhteistyömuotoja ja kasvunhallinnan menetelmiä.

---

Asiasanat: kasvustrategia, kilpailustrategia, yrityksen kasvu, kilpailuetu

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master of Business Administration  
Entrepreneurship

TYNSKÄ ARI\_PETTERI:  
Growth strategy for business  
Paukku Productions Ky

Master's thesis 46 pages  
April 2021

---

This thesis concept is an idea of growth strategy. The goal of the thesis is to examine the operations of micro company, Paukku Productions Ky, and create growth strategy based on the company's objectives.

The theoretical section of the thesis includes two chapters. The first chapter opens the ideas and concepts of strategy and growth strategy. The second chapter opens terms of growth management and risks of growth. Chapter includes also knowledge about markets and making a budget,

The third chapter is empirical chapter. It is focusing on the case company Paukku Productions Ky and the objective making a growth strategy to this company. The research data includes both qualitative and quantitative material.

The result of the thesis show Paukku Productions Ky is small and yet very adaptive to different scenarios. These scenarios help to define the right strategy to the turnover of the company. This thesis build a growth strategy to Paukku Productions Ky and shows that the company is small an adaptive and it can use this as an advantage by making small steps forward and not losing this advantage.

---

Key words: growth strategy, competitive strategy, business growth, competitive advantage

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Työn taustat .....	6
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus .....	10
1.3	Menetelmät .....	11
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	11
2	Strategia .....	13
2.1	Kasvustrategia .....	14
2.2	Tulevaisuuden ennakointi ja skenaariotyöskentely .....	16
3	Kasvun hallinta .....	22
3.1	Kasvustrategian riskienhallinta.....	23
3.2	Tilinpäätösanalyysi osana kasvunhallintaa .....	23
3.3	Budjetointi osana kasvunhallintaa .....	25
3.4	Henkilöriskit.....	25
4	Kasvustrategia Paukku Productions Ky .....	27
4.1	Yrityksen esittely .....	27
4.2	Yrityksen markkinat ja toimintaympäristö .....	29
4.3	Kasvutavoitteet.....	31
4.4	Yrityksen skenaariomallit .....	31
4.5	Yrityksen strategia.....	34
4.6	Yrityksen Kilpailijat ja toimialan haasteet .....	36
4.7	Yrityksen asiakkaat .....	37
4.8	Yrityksen talous ja rahoittaminen .....	37
4.9	Yrityksen riskienhallinta.....	39
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	42
	LÄHTEET.....	44

**LYHENTEET JA TERMIT**

Heikko signaali	Merkki mahdollisesti nousevasta teemasta, joka saattaa olla tulevaisuudessa merkittävä.
Niche	Niche viittaa kapeammin määriteltyyn ryhmään markkinasegmentin sisällä
Skenaario	Tulevaisuudessa esiintyvien tapahtumaketjujen kuvaus.
Trendi	Trendi viittaa tulevaisuuden muutossuuntaan tai teemaan.

## 1 JOHDANTO

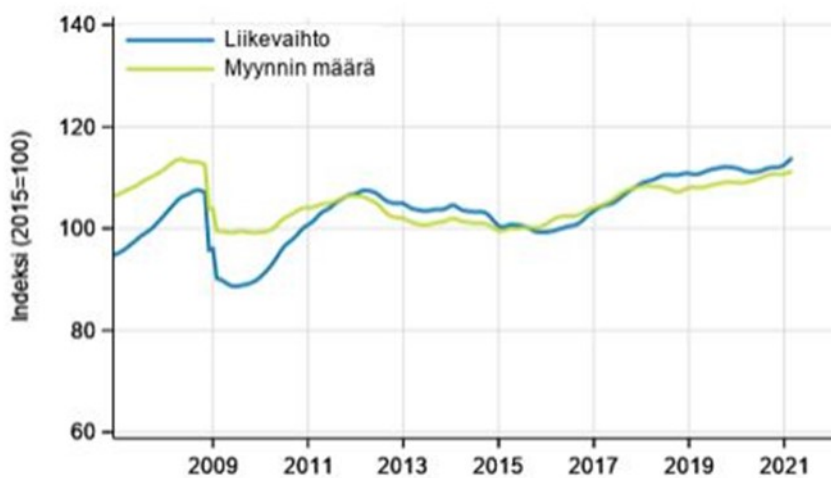
Työn taustaan on vaikuttanut vahvasti päivittäistavarakaupan markkinoiden kasvu. Tämä kehitys on johtanut myös työvoimavuokraukseen liittyvien palveluiden myynnin kasvuun. Tämä on segmentti, missä toimii myös opinnäytetyön yritys Paukku Productions Ky.

### 1.1 Työn taustat

Liikevaihto ja myynti ovat olleet kasvussa kaikilla kaupan päätoimialoilla. Tilastokeskus osoittaa työpäiväkorjatun liikevaihdon kasvaneen helmikuussa vuoden 2020 vertailusta 3,9 prosenttia. Myynnin määrä kasvoi samaan aikaan 2,9 prosenttia. (Tilastokeskus 2021.)

Kuvassa 1. koko kaupan liikevaihdon ja myynnin määrän kehitystä vuodesta 2009, vuoteen 2021. Viimeiset neljä vuotta ovat olleet suhteellisen tasaista kasvua. Kaupan kehitys on ylittänyt finanssikriisiä edeltävät liikevaihtoluvut.

**Koko kaupan liikevaihdon ja myynnin määrän trendi**



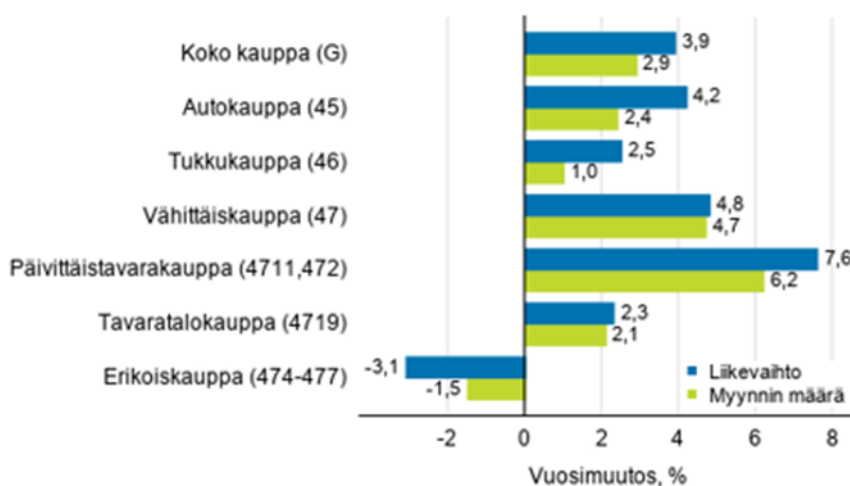
Lähde: Tilastokeskus

Kuva 1. Kaupan liikevaihdon ja myynnin trendi (Tilastokeskus 2021.)

Tilastokeskus osoittaa vähittäiskaupan liikevaihdon nousseen helmikuussa 4,8 prosenttia. Myynnin määrä kasvoi samaan aikaan 4,7 prosenttia. Suurinta kasvu oli päivittäistavarakaupassa. Päivittäistavarakaupan liikevaihto kasvoi 7,6 prosenttia ja myynnin määrä 6,2 prosenttia. työpäiväkorjattu liikevaihto nousi helmikuussa kaikkiaan 4,8 prosenttia ja myynnin määrä 4,7 prosenttia. (Tilastokeskus 2021.)

Kuva 2. näyttää koko kaupan liikevaihdon kehityksen jaoteltuina omiin segmentteihin. Kuvasta nähdään, että vahvimmin kasvussa ovat päivittäistavarakauppa ja vähittäiskauppa. Selkeästi erikoiskauppa on ainoa segmentti, jonka kehittyminen on negatiivista.

### Työpäiväkorjatun liikevaihdon ja myynnin määrän vuosimuutos kaupan toimialoilla, helmikuu 2021, % (TOL 2008)



Lähde: Tilastokeskus

Kuva 2. Liikevaihdon ja myynnin määrän vuosimuutos kaupan toimialoilla. (Tilastokeskus 2021.)

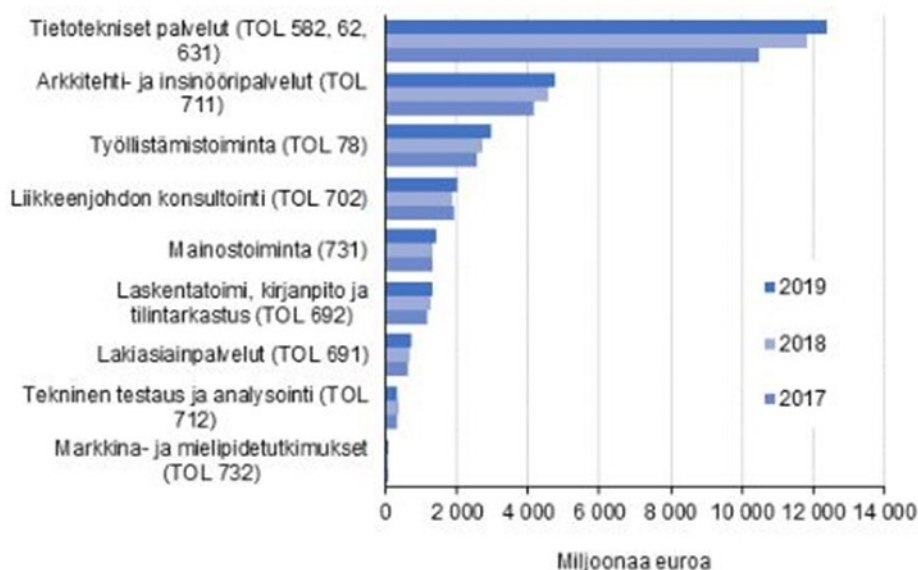
Päivittäistavarakauppa ja vähittäiskauppa ovat selkeässä kasvussa. Nämä ovat segmenttejä, jotka vaikuttavat suoraan yrityspalveluiden myyntiin ja palvelutoimialoihin, jotka toimivat segmenteissä.

Tilastokeskuksen Yrityspalvelut -tilasto osoittaa palvelutoimialojen tilastoja. Palvelutoimialoista eniten kasvoi työllistämistoiminta, jonka liikevaihto kasvoi yli yh-

deksän prosenttia vuonna 2019. Liikevaihtoaan kasvattivat edellisvuoteen verrattuna myös mm. liikkeenjohdon konsultointipalvelut, lakiasianpalvelut, tietotekniset palvelut sekä laskentatoimen, kirjapidon ja tilintarkastuksen palvelut. (Tilastokeskus 2021.)

Kuva 3. Näyttää yrityspalveluiden liikevaihdon kehitystä kolmena edellisenä vuotena. Opinnäytetyön kannalta kiinnostavin segmentti on kuitenkin työllistämispalvelut, jotka ovat kasvaneet kolmena edellisenä vuonna.

**Kuvio 1. Yrityspalveluiden liikevaihdon kehitys valituilla toimialoilla 2017-2019**



Kuva 3. Yrityspalveluiden liikevaihdon kehitys valituilla toimialoilla. (Tilastokeskus 2021.)

Kuvasta 3. havaitaan, että työllistämistoiminnan osuus liikevaihdosta kasvoi edellisvuoden 8 prosentista 14 prosenttiin. Lisäksi kuljetus-, varasto- ja logistiikka-alan sekä kaupan alan henkilöstön vuokrauspalveluiden liikevaihto kasvoi selvästi edelliseen vuoteen vertailtaessa. Näiden palveluerien osuudet työllistämistoiminnan liikevaihdosta kasvoivat myös edellisvuoteen verrattuna. (Tilastokeskus 2020.)



Kuva 4. Näyttää miten työllistämistoiminta on kehittynyt eri segmenteissä. Opin- näytetyön kannalta kiinnostavin segmentti on kaupan alan henkilöstönvuokraus- palvelut, jossa kehitystä on ollut selkeästi.



Kuva 4. Työllistämistoiminta toimialan liikevaihto palveluerittäin 2018-2019. (Tilastokeskus 2020.)

Liiketoiminnan kasvattamiseen tarvitaan kasvavia markkinoita. Päivittäistavara-kaupan kasvu heijastelee suoraan työllisyystoiminnan kasvuun. Työllisyystoi- minta on palvelua, jota kaupat erityisesti tarvitsevat kasvun aikana tapahtuviin nopeisiin muutoksiin. Nämä edellä esitetyt markkinat vaikuttavat suoraan opin- näytetyön case yritykseen.

Paukku Productions Ky on 2015 perustettu yritys, jonka päätoimiala on muu liik- keenjohdon konsultointi. Käytännössä tämä tarkentuu toiminnaksi päivittäistava- rakaupassa. Päätoimisesti yritys työllistää yhden henkilön.

## 1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Harva hallitus tai yritysjohto on tyytyväinen yrityksen kasvuun tai kannattavuuteen. Parempaan pitää tuki aina pyrkiä, eikä nykyiseen ole tyytymistä. (Mattinen 2020, 14.)

Kasvustrategia luo rungon yrityksen kehittämiseksi. Se on näkemys, mutta myös toimenpidesuunnitelma. (Haastava 2021.)

Liiketoiminta kasvaa sitä paremmin, mitä toimivampi kasvustrategia organisaatiolla on. (Mattinen 2020, 15.)

Työn tarkoituksena on luoda kasvustrategia case yritykselle Paukku Productions Ky. Kasvustrategia luodaan yrityksen nykyisten toimintatapojen pohjalle. Kasvustrategian tarkoitus on toimia yrityksen vaihtoehtojen oppaana kasvuun. Yrityksen tulevaisuuden tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa 2-vuodessa 100 000 euroon. Kasvustrategian luominen laajentaa myös henkilökohtaista ammatillista osaamista yrityksessä. Se auttaa yritystä näkemään toimintaansa objektiivisemmin ja helpottaa sen johtamista, sekä ympäristönhavainnointia erilaisten skenaarioiden avulla.

Monilla eurooppalaisilla markkinoilla on tilaa vain kahdelle pääkilpailijalle: markkinajohtajalle ja sen vaihtoehdolle. Muut yritykset ovat markkinarakojen täyttäjiä ja erikoistuvat kapealle alueelle. Keskittämistä eli fokusointia harjoittava niche-yritys keskittyy kapeaan osaan markkinoita ja pyrkii hallitsemaan tuon osan tarjoamalla kyseisten markkinoiden arvostamia erityisetuja. Paras osaaminen omilla markkinoilla on fokusoivan yrityksen päätavoite. (Viitala & Jylhä 2013, 65.)

Niche-yritys keskittyy ja hallitsee kapeaa osaa markkinoita. Yrityksen vahvuutena on toimiminen joustavasti pienelle asiakasryhmälle, joka on koostunut pääsääntöisesti kahdesta asiakkaasta. Kasvustrategia antaa yritykselle mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä, sekä saada lisää myyntiä ja löytää lisää markkinoilta tartuttavia etuja. (Strategy train 2021.)

Paukku Productions Ky on saavuttanut tilan markkinoilla niche-yrityksenä. Niche-markkina on pieni, mutta tuottoisa markkinasegmentti, joka sopii yrityksen keskittyneen toiminnan kohteeksi. Niche-markkinat eivät ole olemassa itsestään. Niche markkinat luodaan tunnistamalla asiakkaiden tarpeita ja haluja, joita kilpailijat eivät tyydytä tai huomaa. Tämän jälkeen luodaan näihin tarpeisiin ja haluihin vastaavia tuotteita.

### **1.3 Menetelmät**

Kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen määrällinen menetelmäsuuntaus. Menetelmäsuuntaus perustuu aiheen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. (Koppa 2015.)

Opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista tutkimusta, joka perustuu numeraalisten tai muuten määrällisten aineistojen tulkintaan. Kvantitatiivisella tutkimuksella havainnoidaan markkinoiden kokoa. Markkinoiden koko kertoo mahdollisesta kasvun potentiaalista. Tämä kohta työstä on helpompi toteuttaa kvantitatiivisin menetelmin, koska mitattavaa numerillista-aineistoa on saatavilla. Tilastokeskus pitää yllä Suomessa tilastoja, joita tässä opinnäytetyössä hyödynnetään.

Kvalitatiivista tutkimusta käytetään työssä havainnollistamaan yrityksen asemaa markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Tämä osuus työstä on muodostunut tutkijan keräämästä aineistoista.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu ja ylläpidetään ”keskustele-valla” suhteella aineiston ja teorian välillä. Tällä tavalla yritetään silti saavuttaa johdonmukaisuus ja yhtenäisyys tutkimuksessa. Skenaariot mahdollistavat vaihtoehtoiset lopputulokset.

### **1.4 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön on jaettu viiteen päälukuun. Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa on kerrottu opinnäytetyön aiheesta, tutkimuksen taustasta ja tavoista, joilla

tutkimus toteutetaan. Johdannon viimeisessä luvussa käydään läpi opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyön toisessa ja kolmannessa kappaleessa esitellään tutkimuksen teoria. Teoriaosassa käsitellään strategioiden sisältöä ja yrityksen kasvunhallintaa, sekä kasvuun liittyviä riskejä. Kolmannessa luvussa käsitellään myös tilinpäätösanalyysin ja budjetoinnin merkitystä kasvun hallinnan apuna.

Neljäs kappale on työn empiirinen osuus, eli tutkimus kohdeyrityksestä. Kappale sisältää yrityksen esittelyn, sekä laaditun kasvustrategian läpikäynnin, sekä suunnitellut jatkotoimenpiteet eri vaihtoehtoilla. Viimeinen eli viideskappale sisältää yhteenvedon ja tiivistelmän tutkimuksesta. Se sisältää myös tutkimuksen arvioinnin, sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

## 2 Strategia

Sana strategia tulee kreikan kielen sanasta strategos. Strategos viittaa armeijan kenraaliin ja hänelle kuuluviin asioihin. Pohjimmiltaan strategiassa on kyse taiteluista, jotka käydään sodan päämäärän hyväksi. Tarkemmin kyse on sodankäynnin taidosta. (Sun Tzu 2020.)

Strategiaa käsitteenä tarkoittaa tarkoituksenmukaista suunnitelmaa, jota seuraavat sen käytäntöön vienti ja kehitys. Strategian avulla yritys valitsee oman asemansa markkinoilta. Strategia kuvastaa organisaation kulttuuria, eli miten organisaatio näkee itsensä. Strategia on myös liiketoiminnan juoni, jolla menestytään ja erotutaan kilpailijoista. (Lehtinen 2020.)

Menestykseen johtavaa strategiaa ei voida tehdä ilman asiakkaiden ja kilpailijoiden hyvää tuntemusta. Lisäksi on tiedettävä mitkä muut asiat toimintaympäristössä ja sen jatkuvassa muutoksessa vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin. (Viitala & Jylhä 2013, 62.)

Strategia perustuu arvolupauksiin. Kestävä arvon tuottaminen perustuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Strategia edellyttää kohderyhmien ja niille annettavan arvolupauksen määrittämistä selkeästi. (Kaplan & Norton 2004, 34.) Arvot ilmentävät yrityksen tai yhteisön tärkeänä pitäviä asioita. Arvot muodostavat organisaatiokulttuurin ytimen. Arvot ovat niitä asioita, joita yritys haluaa toiminnallaan edustaa, sen takia arvoja ei muuteta. (Kehusmaa 2010, 86.) Selkeät arvot helpottavat päivittäistä päätöksentekoa. Kun arvot ovat selkeät saadaan luotua luottamusta, joka ajaa toimintaa kohti tavoitteita. (Tynskä 2015, 29.)

Yrityksen visio tarkoittaa tavoitetilaa, jossa yritys haluaa olla tietyn ajanjakson kuluessa. Kun yrityksen tavoitetila eli visio on selvillä, luodaan strategia eli keinot, joilla tämä tavoitetila saavutetaan. Strategia vastaakin kysymykseen, miten asetettu visio saavutetaan. Mikäli strategian suunnittelu ja toteuttaminen tehdään onnistuneesti, saavutetaan yrityksen visio. (Yrityksen perustaminen.net 2021.)

Yrityksen missio viestii yrityksen roolista ja tehtävästä yhteiskunnassa, myös yrityksen toimintaympäristö vaikuttaa siihen. Mission tulee vastata perustavanlaatuisiin kysymyksiin, joita ovat yrityksen olemassaolon tarkoitus ja mitä yrityksen toiminnalla halutaan saavuttaa. Mission ja vision eroaa toisistaan siten, että missio viittaa enemmän olemassaolon syyhyn ja tehtävään, ja visio puolestaan kuvaa tavoitetilaa, jonka yritys haluaa tulevaisuudessa saavuttaa. Missio on siis enemmän nykytilaa ja visio tavoitetila tulevaisuudesta. (Yrityksen perustaminen.net 2021.)

## 2.1 Kasvustrategia

Pienellä yrityksellä on viisi kasvun vaihetta: syntyminen, selviytyminen, menestyminen, nousu ja kypsyys. Syntyvaiheessa yritys ratkaisee tuotteen ja palvelun toimittamiseen liittyvät haasteet ja löytää asiakkaat. Selviytymisvaiheessa yritys on saanut riittävästi asiakkaita yritystoiminnan ylläpitämiseen ja kykenee tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet. Tässä vaiheessa yritys kasvaa ja tuottavuus paranee. Menestys-vaiheessa yrityksen on valittava laajentuminen ja kasvuhakuisuus tai vakauden ja tuottavuuden ylläpito. Nousuvaiheessa yritys on valinnut kasvuhakuisuuden tavoitteekseen. Tässä vaiheessa yritys etsii keinoja ja rahoitusta kasvunsa toteuttamiseen. Kypsyysvaiheessa yritys pyrkii hallinnoimaan kasvuaan ja siitä saatuja voittoja. (Harvard business review 1983.)

Tutkimusten mukaan yritysten kasvu halukkuuteen vaikuttaa ainakin nämä kolme tekijää. Yrityksen sisäiset tekijät ovat kasvuhalukkuudessa avainroolissa. Sisäisiä tekijöitä ovat: yrityksen organisaation ominaisuudet, yrittäjän ominaisuudet sekä yrityksen kasvuun ja johtamiseen liittyvät strategiat. Näiden resurssitekijöiden ohella yrityksen kasvuhalu ja -kyky riippuvat ennen kaikkea yrittäjien tahtotilasta, yrityksen kyvykkyydestä ja henkilöstön osaamisesta. (Lith 2005, 19-20.)

Yritykset voivat kasvattaa liikevaihtoa kannattavasti syventämällä olemassa olevia asiakassuhteitaan. Silloin ne pystyvät myymään enemmän nykyisiä tai uusia

palveluita ja tuotteita asiakkailleen. Yritykset voivat myös lisätä tulojaan myymällä aivan uusia tuotteita tai myymällä tuotteita ja palveluita uusille asiakassegmenteille. (Kaplan & Norton 2004, 58.)

Yrityksessä tulisikin tehdä kasvuun liittyvät toimenpiteet mahdollisimman säästävästi ja vähin riskein. Yritystoiminnalle voidaan asettaa yksi perustavoite: sen tulee olla kannattavaa. Kasvu pitäisi nähdä tämän tavoitteen alatavoitteena. (Viitala & Jylhä 2013, 328.)

Yrityksen kilpailuedun ajattelumalli on pohjautunut Porterin (1985) teoriaan kilpailun kolmesta perusstrategiasta. Kilpailustrategialla pyritään saavuttamaan kannattava ja pysyvä asema omalla toimialallaan. Kilpailustrategiat ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. (Porter 1985, 26-29.) Yrityksen tulisi noudattaa näistä vain yhtä perusstrategiaa saadakseen kilpailuedun. Erityyppisten kilpailuetujen saavuttamiseen vaaditaan toisille vastakkaisia toimenpiteitä. (Porter 1985, 31.)

Orgaaninen kasvu on yrityksen kehittymiseen perustuvaa, itseään ruokkivaa kasvua. Toiminnan kehittäminen vahvistaa asiakassuhteita, ja yhteistyö asiakkaiden kanssa tuo uusia ideoita, mikä edelleen lisää uusia asiakkaita ja rahaa tuotekehitykseen. Samalla omat mahdollisuudet uusiin aluevaltauksiin lisääntyvät. (Viitala & Jylhä 2013, 330.) Orgaaninen kasvu on yksi parhaista osoituksista siitä, että yritys on onnistunut kilpailustrategiassaan. Kasvu ei ole itseisarvo, vaan se on seurausta kilpailukyvyistä, osaamisesta ja oikeanlaisesta innovatiivisuudesta. (Viitala & Jylhä 2013, 335.)

Rakenteellisella kasvulla tarkoitetaan kasvua, jossa ostetaan kilpailijoita samalta toimialalta tai fuusioitumalla kilpailijoiden kanssa. Rakenteellisella kasvulla tuloksen kasvattaminen on haasteellista ja sen vaikutukset näkyvätkin enemmän liikevaihdon kasvuna. Orgaaninen kasvu voidaan nähdä perustana, jonka avulla yrityksen on helpompi saada tukea myös rakenteelliselle kasvulle ja ansaita rahoittajien luottamus. (Storbacka 2005, 30.)

Kasvua voidaan myös tavoitella innovaatioiden kautta. Innovaatioiden lajeja ovat esimerkiksi, tuoteinnovaatiot, tarjoomainnovaatiot ja liiketoimintamalli-innovaatiot. Innovaatioiden kehittäminen osana kasvua on tärkeää, jopa eilinehto yrityksille. Kasvuyrityksen pitää mahdollistaa keinot uusille innovaatioille. (Storbacka 2005, 31.)

Asiakaslähtöisellä liiketoimintamallien rakentamisella on mahdollista luoda aidosti puitteet kestäväälle kasvulle. Asiakaslähtöinen kasvu alkaa nimenomaan nykyisten asiakkaiden pysyvyyden varmistamisesta ja näihin asiakkaisiin keskittymisestä. Asiakasuskollisuus voi taas olla kasvun jarru, jos ei ymmärretä uusasiakashankinnan olevan kuitenkin kasvun tärkeä mahdollistaja. (Storbacka 2005, 36-38.)

Kasvavilta markkinoilta on helpompaa löytää menestys. Hyvä liiketoiminta keskittyy alueelle, jossa kysyntä on kasvussa. Alueella tarkoitetaan maantieteellistä aluetta tai eri asiakassegmenttejä, joilla odotus arvo tuottavuudesta ja arvonaluonista on kasvussa. Uusasiakashankinta tulee sitä tärkeämmäksi, mitä huonommat kasvun odotukset ja riskiprofiilit nykyisillä asiakkailla on. (Storbacka 2005, 92.)

Kasvumahdollisuuksia kannattaa etsiä myös ydinliiketoimintansa rajoilta. Menestyksekkäät yritykset löytävät myös toimintatavan levittää liiketoimintaansa lähi-alueille. Toistettava helposti monistettava ja systemaattinen liiketoiminnan laajentaminen on menestyksekkäälle kasvuyritykselle tärkeää. Tästä voi syntyä yritykselle kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Storbacka 2005, 106.)

## **2.2 Tulevaisuuden ennakointi ja skenaariotyöskentely**

Sitran tulevaisuus raportti esittää erilaisia vaihtoehtoja, miten voi lähestyä tulevaisuutta. Ensimmäisenä mainitaan selvästi näkyvien kehityskulkujen tunnistaminen ja niiden seurausten miettiminen nykyhetkessä. Tällöin voidaan olettaa, että jonkinlainen tulevaisuus on jo nähtävissä nykyhetkestä käsin. Näihin muutoksiin voidaan siis varautua nykyhetkestä käsin. Tätä lähestymistapaa kutsutaan



tulevaisuuteen varautumiseksi. Megatrenditarkastelu esimerkki tästä lähestymistavasta. Toinen lähestymistapa on visiointi. Se on tulevaisuuden suunnittelun lähestymistapa, jota esimerkiksi yritykset toteuttavat. Kolmas lähestymistapa on tulevaisuuksien avartaminen. Sen tavoitteena on laajentaa tulevaisuuskuvien kirjoa ja haastaa tulevaisuudesta tehtyjä oletuksia. Tämä tapa on vahvistaa erilaisten tulevaisuuksien mahdollisuutta ja auttaa varautumaan niihin. Tulevaisuuksien avartaminen auttaa löytämään sellaisia tulevaisuuden näkymiä, joita ei välttämättä muuten ole tullut mieleen. (Dufva 2018.)

Sitran trendilistaa (megatrendejä) käytetään työkaluna, kun pyritään ymmärtämään toimintaympäristön muutoksia. Toimintaympäristön muutokset ovat tärkeitä esimerkiksi strategiatyön yhteydessä. Sitran trendikatsaus on yksi tulkinta globaalien muutosilmiöiden mahdollisista suuntauksista. (Sitra 2020.)



Kuva 5. Sitran megatrendit. (Sitra, 2020.)

1. Keskeisin teema megatrendilistalla on ekologisen jälleenrakennuksen kiireellisyys. Siihen kuuluu vastaukset keskisiin tulevaisuuteen vaikuttaviin

tekijöihin, joita ovat ilmastonmuutos, luonnon monimuotoisuuden väheneminen, resurssien ylikulutus ja globaali jäteongelma. On olemassa kasvava kiire ekologiselle jälleenrakennukselle. Tämä tarkoittaa siirtymää ympäristön tilaa ja ihmisten hyvinvointia parantavaan yhteiskuntaan. (Dufva 2020.)

2. Toinen teema on verkostomaisen vallan voimistuminen. Se tarkoittaa siirtymistä suuntaan, jossa verkostojen laajuus, taloudellisen, teknologisen ja kulttuurisen vuorovaikutuksen määrä reflektoi valta-asemaa. Moninapainen maailma vaihtuu monisolmuiseen. (Dufva 2020.)
3. Väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen on tulevaisuuden haasteena. Miten löydetään ekologisen jälleenrakennuksen reiluus, joka kohtelee kaikkia väestöryhmiä tasa-arvoisesti. Tarvitaan uusia ajattelumalleja, jotka mahdollistavat eriarvoisuuden vähentämistä ja ekologista jälleenrakennusta. (Dufva 2020.)
4. Teknologiasta tulee osa kaikkea tekemistä. Tämä nostaa jännitteitä ja kysymyksiä siitä, milloin teknologia on uhka ja milloin mahdollisuus. Dataa kertyy yhä enemmän ja sen merkitys alkaa kasvamaan entisestään. Teknologia on yhä enemmän osa kaikkea arkielämää. (Dufva 2020.)
5. Talousjärjestelmä etsii suuntaa. Talousjärjestelmän tulee keskittyä yhä enemmän tukemaan ekologista jälleenrakentamista. Pystymmekö luopumaan ongelmallisista käytännöistä ja rakenteista. Pystymmekö uudistaa taloutta. Löytääkö talous ja ympäristö toisensa vai onko ympäristö jatkossa reunaehtona. (Dufva 2020.)

Skenaariotyöskentely minimoi todennäköisyyden, että jotain tärkeää jää huomaamatta, ja maksimoi todennäköisyyden, että minkä tahansa skenaarion toteutumiseen on valmistauduttu. (Siilasmaa & Fredman 2018, 191.) Skenaariotyöskentely on keino tuoda kuria ja järjestystä tulevaisuuden ajatteluun ja toisaalta väline,

jolla suuret ongelmat puretaan hallittaviksi osiksi, joita voidaan käsitellä yksi kerrallaan. Skenaariotyöskentelyn tuloksellisuus riippuu näkemysten laajuudesta. (Siilasmaa & Fredman 2018, 193.)

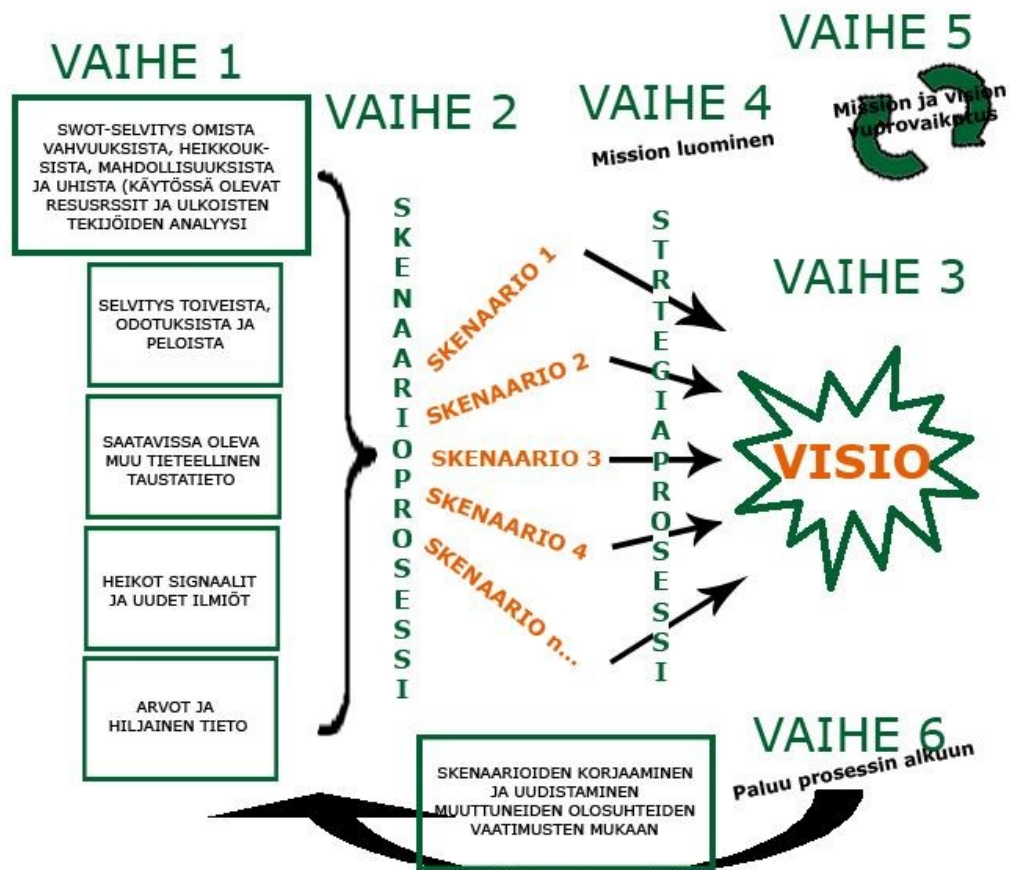
Skenaariotyöskentely voidaan jaotella kuuteen vaiheeseen. Ensin kartoitetaan yrityksen nykytilaa esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. Samalla selvitetään arvot, tavoitteet ja mahdolliset heikot signaalit. Näiden pohjalta rakennetaan vähintään kolmesta viiteen tulevaisuuden skenaariota. Sen jälkeen skenaarioiden pohjalta laaditaan organisaation visio. Vision jälkeen laaditaan kuvaus toimenpiteistä ja päätöksistä, joiden avulla visio on saavutettavissa. (Viitala & Jylhä 2013, 365.)

SWOT-analyysi on strateginen työkalu. Sen alkuperä viittaa englanninkielisiin sanoihin strengths, weaknesses, opportunities ja threats. SWOT-analyysi on yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien löytämistä. Tämä työkalu auttaa ymmärtämään yrityksen tämänhetkistä tilannetta ja löytämään sen toimintaympäristöstä asioita, jotka auttavat yrittäjää toimenpidemäärityksessä. Toimenpidemääritys auttaa yrittäjää johtamaan yritystä siihen suuntaan, jossa yrityksen vahvuuksia ja mahdollisuuksia voidaan hyödyntää, mutta uhat ja heikkoudet saadaan minimoitua. (Viitala & Jylhä, 2013, 44)

SWOT-analyysin tarkoituksena on koota yhteen yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijöitä. Analyysin tulee sisältää riittävästi tietoa, jotta kuka tahansa voi nähdä ja ymmärtää, miksi jokin tekijä on vahvuus, heikkous, uhka tai mahdollisuus. Nämä auttavat käsittämään, mitä päätöksiä yrityksen tulisi tehdä. SWOT-analyysi auttaa yritystä strategian luomisessa, mutta myös tulevaisuuden skenaarioita punnitessa. (Meristö ym, 2007. 14.)

Mikäli strategiaa suunnitellaan tulevaisuuden skenaarioiden pohjalta, niin ensimmäinen toimenpide on valita skenaario, jonka oletetaan toteutuvan. Tämän pohjalta suunnitellaan strategia. Samalla on järkevää varautua vaihtoehtoisiin skenaarioihin. Näin avarretaan yrityksen tulevaisuuksia ja pystytään vastaamaan niihin. Parhaimmillaan strategia pyrkii pääsemään tavoitetilaan kaikissa mahdollisissa skenaarioissa. (Meristö ym, 2007. 15.)

Muutostekijöiden ennakointi on hyvä tapa varautua nopeasti muuttuvaan maailmaan, jossa yritysten kilpailuympäristö on haastava. Tulevaisuutta koskevat seikat ovat tärkeitä havainnoida myös pk-yrityksissä, jotta voidaan jouhevasti muuttaa strategiaa tilanteen mukaan. Tämä luo myös mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. (Meristö ym, 2007. 22.)



Kuva 6. Skenaariotyöskentelyn vaiheet. (Turun kauppakorkeakoulu & Yliopisto 2021.)

1. Yritys tekee riittävät selvitykset, kuten SWOT-analyysi ja kirkastaa arvonsa. Yritys tunnistaa signaaleja ja kerää taustatietoja.
2. Yritys aloittaa skenaarioprosessin eli vaihtoehtoisten tulevaisuuksien suunnitteluun.
3. Yritys luo strategiaprosessin kautta vision yrityksen tavoitetilasta, johon se tähtää.
4. Yrityksen missio eli olemassaolon syy kirkastuu.

5. Strategialla eli missiolla pyritään pääsemään visioon.
6. Aikaa on kulunut ja tässä vaiheessa on tärkeää aloittaa prosessi uudelleen muuttuneiden olosuhteiden vaatimusten mukaan.

### 3 Kasvun hallinta

Yrityksen toiminnan perusedellytys on olla kannattava. Pelkkä kannattavuus ei kuitenkaan riitä liiketoiminnan kasvattamiseen pidemmällä aikavälillä, vaan yrityksen on onnistuttava myös muilla osa-alueilla. Kannattavuuden lisäksi yrityksen maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat edellytys kasvun onnistumiselle. (Hyypä 2015)

Kasvuhakuisuutta pidetään merkittävän osana yritystoimintaa. Pienten yritysten tapana varmistaa toimintansa jatkuvuus on yrityksen resurssipohjan kasvattaminen. Onnistunut kasvu ei ole itsestäänselvyys. Tärkeää on myös vastaus kysymykseen miten kasvu hallitaan. (Kuitunen, Ilomäki, Simons & Viljakka 2003, 1-3)

Vakavaraisuuden hoitaminen on yrityksen rahoituksen rakenteen järjestämistä. Aloittavien kasvuyritysten suurin ongelma Suomessa on oman pääomaehtoisen rahoituksen vähäisyys, mikä vaikuttaa yritysten selviytymiskykyyn erityisesti laskusuhdanteen aikana. (Virtanen 1999, 120-121.)

Kasvun keskellä täytyy pystyä pilkkomaan haasteet hallittavaksi kokonaisuudeksi. Tämä helpottaa kehittämistyötä ja kasvun hallintaa. Kasvun aikana tulee tarkastella tulevaisuutta ja nähdä kasvu kokonaisuutena, joka tähtää tavoitteeseen. (Kauppalehti 2015)

Hallitulla kasvulla tarkoitetaan liikevaihdon kasvun ja kannattavuuden pitämistä tasolla, jossa yrityksen rahoitusrakenne säilyy turvattuna Tämä estää yritystä velkaantumasta liikaa. Yrityksen investoidessa on liiketuloksen pakko lisääntyä, mikäli yrityksen vastaavat eli tase kasvaa. (Salmi 2004, 190.)

PESTE-analyysissä tarkastellaan toimintaympäristöä, jossa toimivat näkökulmina poliittinen, ekonominen, teknologinen ja ekologinen tila ja tulevaisuus. Poliittinen näkökulma ottaa huomioon lain asettamat määräykset. Ekonominen näkökulma ottaa huomioon ostovoimaan liittyviä tekijöitä. Sosiaaliset tekijät ottavat huomioon trendit, tavat ja asenteet. Teknologinen näkökulma ottaa huomioon

muutokset, joita teknologinen kehitys saa aikaan. Ekologinen näkökulma ottaa huomioon muutokset, joita erilaiset ympäristömuutokset ja elinolosuhteet saavat aikaan. (Puusa ym, 2012.)

### **3.1 Kasvustrategian riskienhallinta**

Muutokset ovat monialaisia käsitteitä. Ne voivat koskea koko yritystä tai vain henkilöstön toimenkuvaa. Nämä muutokset voivat vaikuttaa kerralla koko organisaation toimintakulttuuriin. (Newton 2007, 3-5.)

Muutoksien tekemisellä pyritään saavuttamaan erilaisia tuloksia. Näitä ovat mm. paremmat prosessit, tehtävät, laajemmat palvelut, kustannustehokkuus, kouluttaminen, organisaatiomuutokset, toiminnan yhdistäminen tai eriyttäminen. Oli toiminta mikä tahansa, tärkeänä on yrityksen ajatus päästä yhdestä pisteestä toiseen. Muutos tapahtuu näiden pisteiden välillä. (Newton 2007, 3-4.)

Muutosjohtaminen keskittyy pääsemiseen paikasta paikkaan. Yhdestä vaiheesta toiseen päämäärätietoisesti. Muutosjohtaminen on erilaisten prosessien, työkalujen, tekniikoiden, metodien ja lähestymistapojen käyttämistä. Niiden avulla tavoitteena on päästä haluttuun lopputulokseen. (Newton 2007, 7-8.)

Yritys voi suhtautua tulevaisuuteen parilla erilaisella toimintatavalla: joko hyödynnetään aktiivisesti tulevaisuuden tarjoamia mahdollisuuksia tai puolustetaan omaa asemaa. Strategiset vaihtoehdot ovat hyökkäävä (offensiivinen) toimintavaihtoehto, joka kuvaa proaktiivista, aggressiivista strategiaa, jossa skenaarion sisältämiä mahdollisuuksia pyritään hyödyntämään myös riskien kasvun uhalla. Puolustava (defensiivinen) toimintavaihtoehto kuvaa reaktiivista strategiaa, jossa pyritään valmistautumaan skenaarion sisältämiin uhkiin minimoimalla riskit. Lopullinen strategian valinta tehdään näiden reunaehtojen puitteissa. (Meristö ym, 2007. 19.)

### **3.2 Tilinpäätösanalyysi osana kasvunhallintaa**

Tilinpäätöstietoja eli tuloslaskelmaa tai tasetta vertailemalla voidaan havainnoida yrityksen tilaa. Ne osoittavat toiminnan kannattavuutta ja liikevaihtoa. Tällä tavoin voidaan havainnoida, onko yrityksen liikevaihto kasvanut tai vaikkapa mihin se sijoittuu toimintaympäristössään. Tuloslaskelma osoittaa toiminnan kasvua. Tase näyttää yrityksen pääoman jakautumista omaan ja vieraaseen pääomaan. (Salmi 2004, 115.) Tilinpäätöksestä voidaan siis havainnoida, millaiset toimintaedellytykset yrityksellä on. Tilinpäätöksestä voidaan myös havainnoida yrityksen toiminnan laajuutta. Tilinpäätöksiä tarkastelemalla muodostetaan kokonaiskuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta. (Salmi 2004, 120.)

Yritystalouteen liittyy kolme keskeistä asiaa mitä kannattaa analysoida:

1. Kannattavuus
2. Maksuvalmius
3. Vakavaraisuus

Yleisimmin käytetty kannattavuuden tunnusluku on sijoitetun pääoman tuotto-% (Sipo-%). Sipo-% mittaa suhteellista kannattavuutta, eli sitä tuottoa mikä on saatu yritykseen sijoitetulle pääomalle. Sipo-% lasketaan, liikevoitto jakamalla oma pääoma + pitkäaikaiset lainat + korolliset lyhytaikaiset lainat ja tämän jälkeen luku kerrotaan sadalla. (Tilisanomat 2018.)

Maksuvalmiutta kuvaavista tunnusluvuista Quick ratio ja Current ratio ovat kaikkein yleisimmät. Quick ratio on näistä kahdesta parempi ja se soveltuu suurimmalle osalle yrityksistä, joilla ei ole varastoa. Quick ratio mittaa yrityksen mahdollisuutta selviytyä lyhytaikaisista veloista pelkällä rahoitusomaisuudellaan. Quick ratio on rahoitussaamiset jaettuna lyhytaikaisilla saamisella ja saaduilla ennakkoilla. (Tilisanomat, 2018.)

Vakavaraisuutta mitataan usein omavaraisuusasteella. Sen tehtävänä on mitata yrityksen vakavaraisuuden ohella yrityksen kykyä sietää tappioita ja edellytyksiä selviytyä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Omavaraisuusasteen kaava on oma pääoma jaettuna taseen loppusummalla ja tästä saatu luku kerrotaan sadalla. (Tilisanomat, 2018.)



Tilinpäätösanalyysin tarkoitus ja käytettävä menetelmä riippuvat siitä, mihin tarkoitukseen tietoa tarvitaan. Menetelmiä tilinpäätösanalyysiin on useita. Pienyrityksillä käytetään koko toimintaan keskittyvää yritysanalyysia. Muita menetelmiä ovat sijoitusanalyysi ja toimiala-analyysi. (Salmi 2004, 114.)

### **3.3 Budjetointi osana kasvunhallintaa**

Yrityksen talouden hoitaminen edellyttää suunnittelua ja valvontaa. Tätä suunnittelua ja valvontaa voidaan tehdä esimerkiksi budjetin avulla. Budjetin tarkoitus on olla yrityksen rahamääräinen toimintasuunnitelma. Budjetoinnilla tarkoitetaan rahamääräisen budjetin laadintaa. Budjettikausi on ajanjaksoa, jolle budjetti laaditaan. Yleisin budjettikausi on kalenterivuosi tai kirjanpidon tilikausi, joka voidaan jakaa lyhyemmiksi tarkkailujaksoiksi. (Yritystoiminta 2021.)

Budjetti on tavoitteellinen toimintasuunnitelma. Budjetin laatiminen on tasapaino-  
luu tavoitteellisuuden ja liian optimististen näkemysten välimaastossa. Talouden suunnittelussa on järkevää toteuttaa varovaisuus periaatetta. (Yritystoiminta 2021.)

Budjetti asettaa yrityksen taloudelliset tavoitteet. Budjettia tehtäessä yrityksen tulisi tarkastella ja vertailla erilaisia toimintavaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia yrityksen talouteen. Budjetti auttaa hahmottamaan yrityksen johtajia kokonaisuuden havainnoinnissa. Sen avulla nähdään mitkä toimenpiteet vaikuttavat yrityksen taloudelliseen kehitykseen. (Yritystoiminta 2021.)

### **3.4 Henkilöstöriskit**

Yrityksen menestys riippuu riskien hallinnasta. Henkilöstöriskit ovat yksi osa-  
alue yrityksen kokonaisuuden hallinnasta, Henkilöstön rooli on merkittävä yrityksen toiminnassa. Sen takia henkilöstöriskien arviointi ja näiden riskienhallinta on osa yrityksen strategian suunnittelua. Henkilöstöriskit voivat syntyä yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Yrityksen avainosaaminen on yleensä vain muutaman

henkilön varassa. Vastuualueet kasautuvat ja varamiesjärjestelmät helposti puuttuvat. Kaikkien näiden tulisi olla kunnossa, jotta kokonaisuus toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. (Suomen riskienhallintayhdistys 2021.)

Esimerkkejä henkilöriskeistä on väsyminen, uupuminen, tapaturmat ja sairastumiset. Ammattiosaamisen vanheneminen tai koulutuksen vanhanaikaisuus. Henkilö- ja työsuhderiidat. Tahattomat inhimilliset virheet, sekä tietovuodot ja varkaudet. (Suomen riskienhallintayhdistys 2021.)

Riskienhallintakeinoista tehokkain on riskien välttäminen, mikäli se on mahdollista. Riskiä voidaan pienentää myös erilaisilla menetelmillä. Näitä menetelmiä ovat riskien rajoittaminen, jolla minimoidaan tapahtuman todennäköisyyttä ja seurauksia. Riski voidaan siirtää toisien kannettavaksi. Riskejä täytyy voida sietää ja niihin voidaan varautua yrityksen omalla henkilöstöllä ja pääomalla. (Suomen riskienhallintayhdistys 2021.)

## 4 Kasvustrategia Paukku Productions Ky

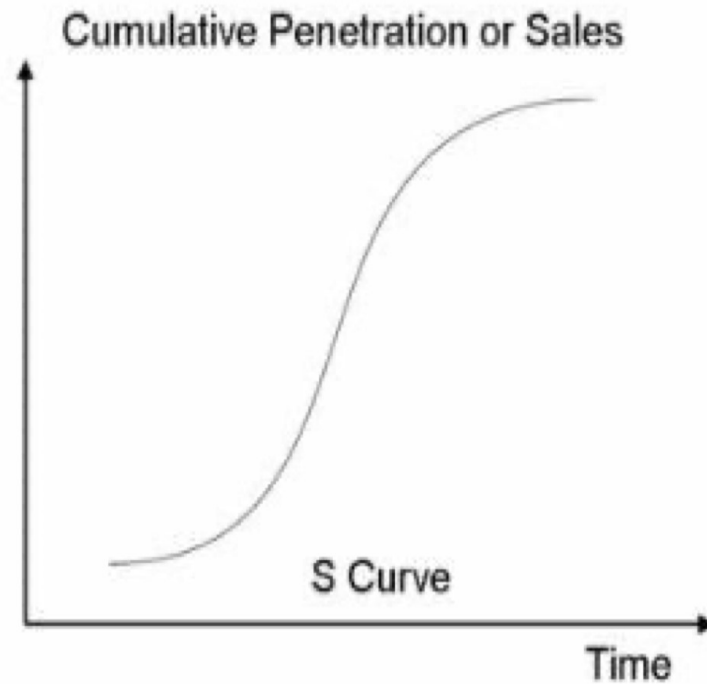
Tämä kappale käsittelee yrityksen Paukku Productions KY:n kasvustrategiaa. Kasvustrategia on sovellettu pienyrityksen käyttöön opinnäytetyössä esitetyn teoriaan nojaten.

### 4.1 Yrityksen esittely

Paukku Productions Ky on 2015 helmikuussa perustettu liikkeenjohdon konsultointiin keskittynyt yritys. Yrityksen toimintamallit ja tavat ovat kuitenkin muotoutuneet vahvasti viimeisen kuuden vuoden aikana yrittäjän kokemuksiin pohjautuen. Yritys on toiminut monessa asiakas segmentissä ja monella eri alueella jatkuvasti etsien kasvun mahdollisuuksia.

Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2020, 30 346,41€ (veroton). Ero edelliseen tilikauteen oli -6,52%. Tilikauden voitto oli 16 754,78€. Tilikauden voitto kasvoi +11,63%. Luvut kertovat, että puhutaan pienestä yhden henkilön yrityksestä. Yrityksen pääasiallinen liikevaihto vuonna 2020 tuli henkilöstönvuokraus toiminnasta, käytännössä katsoen alihankintatoiminnoista isoihin ruokakauppoihin. Liikevaihdon osuus näistä toiminnoista oli yli 90%. Tähän vaikutti tietenkin vahvasti koronaviruksen aiheuttama taloudellinen kriisi, joka vähensi tuloja muualta esimerkiksi valmennuspalveluista. Yrityksen muut liikevaihdon lähteet ovat vaate-myynti, kirjamyynti ja valmennuspalvelut. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa keskitytään henkilöstönvuokrauspalveluihin.

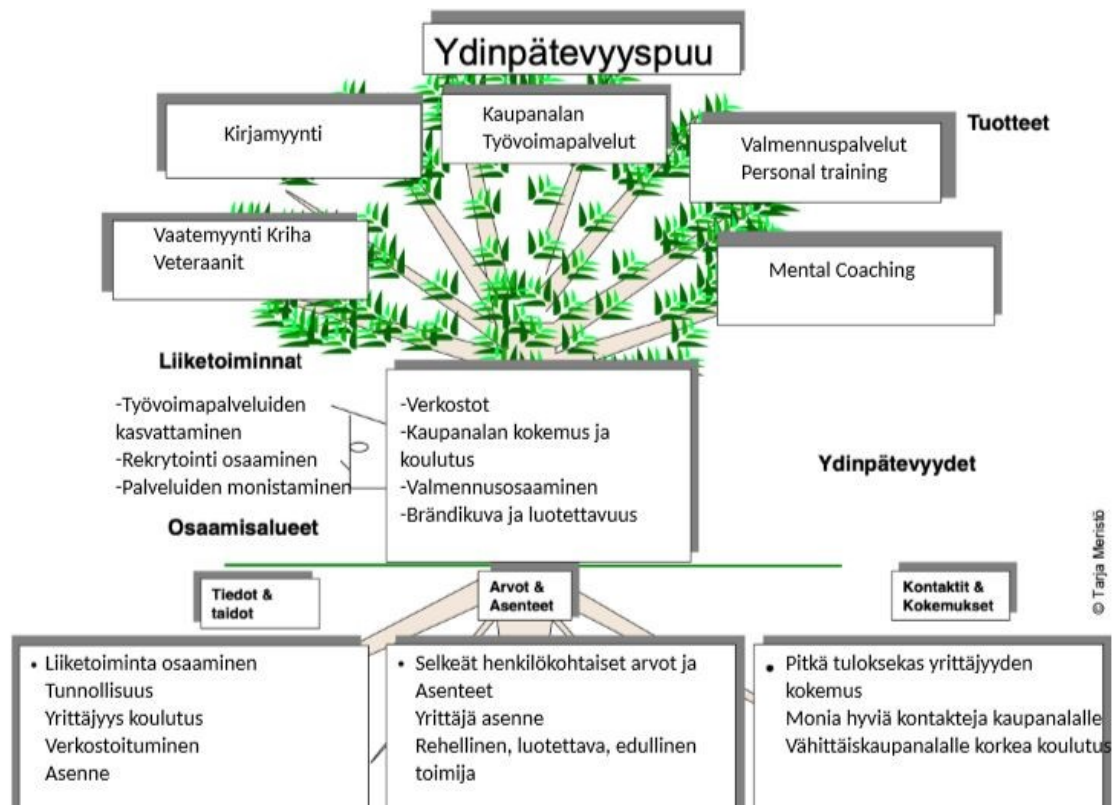
KUVA 7. Paukku Productions Ky:n menestys tarkoittaa sitä, että liikevaihto on vakiintunut. Vakauden ja taloudellisen tuloksen parantaminen on ollut tähän asti yrityksen strateginen tapa toimia. Nyt yritys valitsee, kuitenkin kasvun, joka vaatii uusia tuotteita tai tapaa toimia.



Kuva 7. Innovaatiodiffuusion S-käyrä (Rogers 2003)

Tarja Meristön (Laurea Journal 2018) laatima yleinen yrittäjän ydinpätevyyspuu havainnollistaa tarvittavan osaamisen ja yrittäjän eri tekemisten suhdetta toisiinsa. Yrittäjän yleiset ydinpätevyudet ovat uudistusmielisyys, henkilökohtaisuus, joustavuus, tunnettuus ja luotettavuus. Nämä näkyvät rungossa myös muutosmyönteisyytenä, palveluna, räätälöintinä, brändinä ja jatkuvuutena. Yrittäjän ydinpätevyudet varmistavat liiketoiminnan perustan eli ylivertaiset tuotteet tai palvelut asiakkaalle. (Laurea journal 2018.)

Seuraavassa kuvassa yritystä Paukku Productions Ky esitellään Tarja Meristön ydinpätevyyspuun avulla.



Kuva 8. Paukku Productions Ky ydinpätevydet. (Laurea journal 2018.)

## 4.2 Yrityksen markkinat ja toimintaympäristö

Yritys toimii haastavilla markkinoilla, joissa kilpailijoina on suuria yhtiöitä. Yrityksen toimintamallin perusedellytys on ollut toimiminen ns. niche-yrityksenä. Yritys keskittyy tarjoamaan erityisetuja rajatulle määrälle asiakkaita. Näihin erityisuihin on kuulunut esimerkiksi, parempi tavoitettavuus, joustavammat työajat, sekä edullinen palveluiden hinta. Mikäli yritys haluaa kasvua, on joistakin erityiseduista luovuttava ja löydettävä uusia arvostettavia etuja näiden tilalle. Yritys toimii pääsääntöisesti Pirkanmaan alueella.

Päivittäistavarakauppa on tällä hetkellä kasvussa yhdessä henkilöstönvuokraustoimialojen kanssa. Päivittäistavarakaupan kehitys ajaa myös henkilöstönvuokraustoimialoja eteenpäin. Mikäli päivittäistavarakaupan kasvu hidastuu tai loppuu kokonaan aiheuttaa se ongelmia työvoimanvuokrausta tarjoaville toimialoille. Tämän takia päivittäistavarakaupan toimiala on erityisen merkittävässä roolissa, kun tarkastellaan vuokratyötoimialan kehitystä.

Tarkastelen markkinoita, joissa yritys toimii, viidestä eri näkökulmasta PESTE-analyysin avulla. Nämä näkökulmat ovat poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen ja ekologinen. PESTE analyysi auttaa hahmottamaan tulevaisuuden muutoksia, joita markkinoilla tapahtuu. Alhaalla on myös trendejä lueteltu kolmeen osioon, jotka ovat markkinat, teknologia ja yhteiskunta. Niihin on ke-  
rätty tämän hetken muutoksia aiheuttavia trendejä.

KUVA 9. PESTE-analyysi tarkastelee markkinoiden muutosta. Poliittisella puolella päätökset kuvataan lakimuutoksien mahdollisia vaikutuksia markkinoihin. Ekonominen puoli kuvaa asiakasyritysten tapaa vähentää taloudellisia riskejä. Sosiaalinen puoli kuvaa kehitystä, joka muuttaa markkinoita sosiaalisista lähtökohdista. Teknologiassa nähdään digitalisaation sulautuminen kaikkeen toimintaan. Ekologisuus on viimeinen ylärivin sarake, joka kuvaa markkinoiden muutosta luonnonmukaisuuden lähtökohdista. Alarivin Markkinat, Teknologia ja Yhteiskunta kuvaavat tämänhetkisiä jo alkaneita murroksia heikkoja signaaleja omista näkökulmistaan.

## Markkinat

Tarkastelen markkinat vuokratyövoiman näkökulmasta!

Political	Economic	Social	Technological	Environmental
Yksityistäminen Ja Alihankinta Vastaan Palkattu työvoima, Lainsäädäntö, Työehto Sopimukset, Verot	Verot ja korona Vaikuttavat päättöksiin Ostetaanko alihankintana vai Palkataanko itse. Yksityisten palveluiden Ostaminen kasvaa Siirretään riski sairaslomista alihankkijoille. Korona Riskien vähentäminen.	Sosiaalinen kanssa Käyminen vähenee. Mahdollisuudet Robotiikalle, sähköisille Palveluille kasvaa. Koulutuksen merkitys Kasvaa, sekä luokkaerot. Sosiaalisten piirien Merkitys kasvaa → Verkostoituminen	Robotiikka vähentää Työtä matalapalkka aloilla. Verkkokauppa kasvaa Jolloin keräilijöitä Ainakin alkuvaiheessa Tarvitaan. Nämä ovat Usein alihankinta työtä Kausivaihteluiden takia.	Ekologisuus ja jäljitettävyy- kasvaa. Läpinäkyvyys myös. Täytyy olla aidosti ekologinen.

Markkinat	Teknologia	Yhteiskunta
Markkinat murroksessa 2020-luvulla. Yksityistäminen. Hygieniä jäljitettävyy- Ekologisuus. Luotettavuus. Omavaraisuus.	Verkkokauppa Robotiikka Itsepalvelu kaupat	Turvavälit Epävarmuus veroista ja lainsäädännöstä. Tuet ja Eriarvoistuminen.

Kuva 9. PESTE-analyysi markkinoista Paukku Productions Ky.

### 4.3 Kasvutavoitteet

Paukku Productions Ky:n kasvutavoitteena on työllistää useampia henkilöitä. Liikevaihtona mitattuna yritys haluaa kasvaa lähelle 100 000€ vuoteen 2024 mennessä. Liikevaihto tavoite syntyy kolmen henkilön työpanoksesta, jonka arvioitu liikevaihto vuodessa on tavoitteen verran. Liikevoitto tavoitetta ei aseteta. Erityisesti kasvua halutaan etsiä henkilöstövuokrauspalveluista, joista yrityksen liikevaihto pääsääntöisesti koostuu.

10-vuoden kasvutavoitteena on työllistää 10 henkilöä. Tällöin tavoitellaan kahden miljoonan euron liikevaihdon rajaa. Tässä vaiheessa yritys käyttää alihankkijoita, jolloin liikevaihtoa voidaan kasvattaa orgaanisen kasvun keinoin ja omaa henkilöstömäärää on alhainen. Yritys ei tässä vaiheessa halua asettaa liikevoitto-tavoitteita, sillä kasvu ja sitä kautta työpaikkojen luominen on tärkeämpää. Kasvutavoitteena on kuitenkin kannattava liiketoiminta kaikkina kasvun vaiheina.

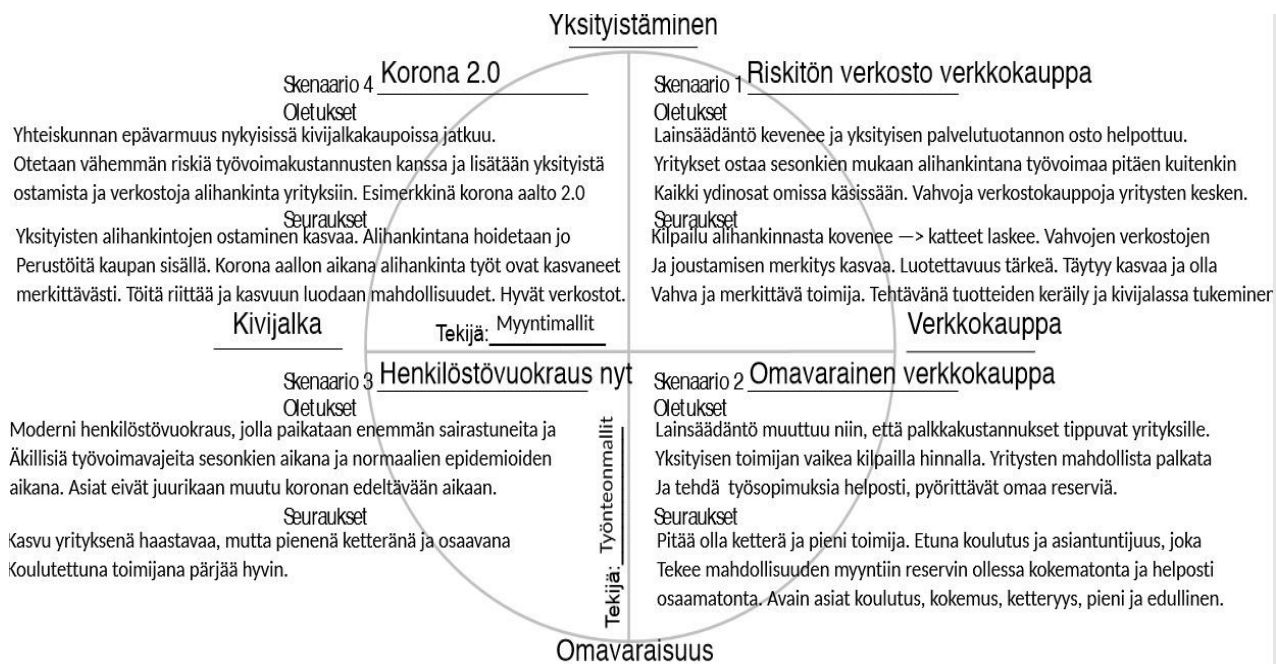
Yritys pyrkii kasvattamaan liikevaihtoaan pääsääntöisesti orgaanisella kasvulla. Orgaaninen kasvu vaatii hyvää kilpailukykyä ja oikeaa strategista valintaa. Rakenteellinen kasvu on mahdollinen myös, mutta kasvaminen rakenteellisesti vaatii ensin pääomaa.

### 4.4 Yrityksen skenaariomallit

Tilastokeskukselta saatavien tilastojen mukaan vähittäiskaupan myynti on kasvussa. Tämä on selvästi signaali myös työvoimapalveluiden suuntaan. Korona myös muuttaa suhtautumista työvoiman hankintaan ja saattaa aiheuttaa pelkoa investoinneista omiin työntekijöihin. Tämä on Paukku Productions Ky:lle riski, mutta myös mahdollisuus laajentaa toimintaa. Nämä ovat heikkoja signaaleja. Näiden ja ydinpätevyyspuun pohjalta olen rakentanut neljä skenaariomallia ja nimennyt ne kuvaan. Horisontaaliselle akselille olen asettanut kivijalkakaupat vas-

taan verkkokaupat ja niiden muutoksen työvoimapalveluiden tarjontaan. Vertikaaliselle akselille olen asettanut työvoiman yksityistämisen asiakas yritysten omavaraista työvoimaa vastaan.

KUVA 10. esittelee Paukku Productions Ky:n mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita päivittäistavarakaupan muutoksien silmin. Vertikaalinen akseli kuvaa lakimuutoksia eli työnteon malleja, yksityistämisen helpottamista (ylhäällä) ja palkkauksen verotuksen laskemista (alhaalla). Horisontaalinen akseli kuvaa muutosta yhteiskunnassa ostokäyttäytymisen ja ympäristön eli myyntimallien mukaan, kivijalkakaupat (vasemmalla) ja verkkokaupat (oikealla). Oletukset ovat näkökulmia, miltä asiat ulospäin näyttävät. Seuraukset ovat yrityksen mahdollisia toimintatapoja.



Kuva 10. Skenaariomallit Paukku Productions Ky.

Kuvassa 11 ja 12. Olen luonut skenaariosta toimenpiteiden luettelon. Skenaario 1 vastaa kuvan 10, skenaariota 1 jne.

Skenaario 1. Asiakkaan näkökulmasta tämä on riskitön verkosto-verkkokauppa. Tämä skenaario vaatii rohkeaa kasvua, joten olen nimennyt sen Paukku Productions Oy:ksi. Tässä tärkeää on yhtiömuodon muuttaminen, henkilöstöriskien vähentämiseksi.



Skenaario 2. Asiakkaan näkökulmasta tämä on omavarainen verkkokauppa. Olen nimennyt skenaarion rohkeaksi edelläkävijäksi. Tässä skenaariossa korostuu palkkaamisen verotuksen keventäminen, joka haastaa alihankintana ostettavaa työvoimaa. Tällöin korostuu ketteryys ja asiantuntijuus, joiden avulla asiakas saa lisäarvoa toiminnasta.

<b>Skenaario 1</b>	<u>Paukku Productions Oy</u> (Nimi)
Oletukset	Lainsäädäntö kevenee ja yksityisen palvelutuotannon osto helpottuu. Yritykset ostaa sesonkien mukaan alihankintana työvoimaa pitäen kuitenkin Kaikki ydinosat omissa käsissään. Vahvoja verkostokauppoja yritysten kesken.
Seuraukset	Yritys aloittaa rohkean kasvun yhdessä isojen kauppiaiden kanssa luodakseen mahdollisimman Hyvin kaikkia palvelevan alihankinta järjestelmän tuotteiden keräilyyn. Tärkeää luoda hyvät Luottamussuhteet ja kehittää toimintaa jatkuvassa yhteistoiminnassa kauppiaiden kanssa.
<b>Skenaario 2</b>	<u>Rohkea edelläkävijä</u>
Oletukset	Lainsäädäntö muuttuu niin, että palkkakustannukset tippuvat yrityksille. Yksityisen toimijan vaikea kilpailla hinnalla. Yritysten mahdollista palkata Ja tehdä työsopimuksia helposti, pyörittävät omaa reserviä.
Seuraukset	Kasvaminen rekrytoimalla vaikeaa. Asiantuntijuudella ja osaamisella mahdollista. Tärkeää olla pieni, ketterä, rohkea ja koulutettu osaaja. Silloin on mahdollista kyetä haastamaan reservi, jolla osaaminen ei välttämättä hyvää.

Kuva 11. Yrityksen skenaariomallit 1-2.

KUVA 11. Skenaario 3. Asiakkaan näkökulmasta henkilöstönvuokraus tällä hetkellä. Tässä korostuu nykyinen toimintamalli ja sen takia olen nimennyt sen Paukku Productions Ky skenaarioksi. Tässä skenaariossa palkataan ihmisiä sesonkeina kivijalkakauppoihin. Tässä mallissa korostuu osaamisen edullisuus ja ketteränä pientoimijana toimiminen. Hyvällä strategialla toiminnan on myös mahdollista kasvaa.

Skenaario 4. Asiakkaan näkökulmasta koronan jatkuminen.

Tässä skenaariossa korostuvat henkilöriskit. Tämä skenaario on tasapainoilua riskien ja kasvun kanssa. Skenaario mahdollistaa nopeankin kasvun, mutta tuo siihen riskejä.

**Skenaario 3** Paukku Productions Ky

**Oletukset** Moderni henkilöstövuokraus, jolla paikataan enemmän sairastuneita ja äkillisiä työvoimavajeita sesonkien aikana ja normaalien epidemioiden aikana. Asiat eivät juurikaan muutu koronan edeltävään aikaan.

**Seuraukset** Pitää olla ketterä ja pienitoimija, joka kykenee olemaan edullinen ja osaava toimija. Parjaaminen mahdollista ja yksinkertaista osaavalla strategialla, joka perustuu ylivoimaiseen Hintaa - laatu suhteeseen. Moniosajana toimiminen myös järkevää brandikuvan kannalta.

**Skenaario 4** Korona 2.0 Social distancing

**Oletukset** Yhteiskunnan epävarmuus nykyisissä kivijalkakaupoissa jatkuu. Otetaan vähemmän riskiä työvoimakustannusten kanssa ja lisätään yksityistä ostamista ja verkostoja alihankinta yrityksiin. Esimerkkinä korona aalto 2.0

**Seuraukset** Yritys aloittaa rohkean kasvun yhdessä isojen kauppiaiden kanssa luodakseen mahdollisimman hyvin kaikkia palvelevan alihankinta järjestelmän järjestämään kauppajien henkilöstö toimintaa. Tarkeaa luoda hyvät luottamussuhteet ja kehittää toimintaa jatkuvassa yhteistoiminnassa kauppiaiden kanssa.

## Kuva 12. Yrityksen skenaariomallit 3-4

Skenaariomallit muuttavat yrityksen strategiaa heikkojen signaalien mukaan. Ylhäällä oleva oletus kun muuttuu toteumaksi se käynnistää yrityksen strategian tarkentamista. Tällä hetkellä strategian ytimenä toimiva skenaario on ylhäällä esitelty skenaario 3, jonka pohjalta olen luonut strategian.

**4.5 Yrityksen strategia**

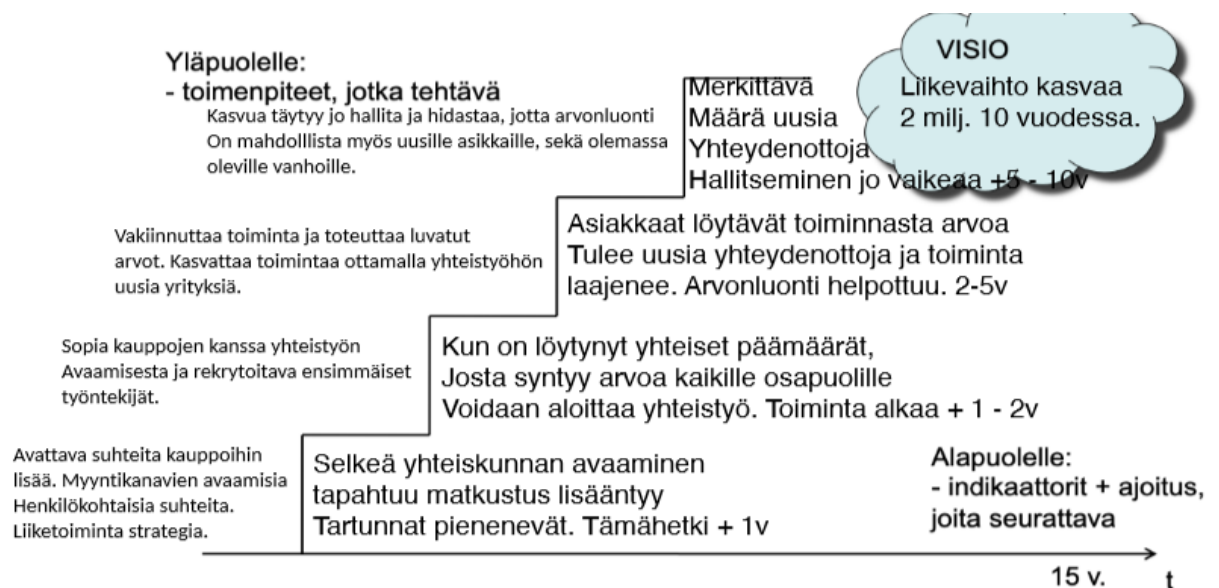
Yrityksen uudistettu strategia lähtee liikkeelle yritysideoita kiteyttämistä. Tähän asti yritys on markkinoinut itseään valmennukset edellä. Nyt tavoitteena on edetä päivittäistavarakaupan palvelumyynti ja työvoimavuokraus yrityksen strategian kärkenä. Strategiassa lähdetäänkin käytännössä etenemään melkein alkutekijöistä, eli brändimuutoksesta, nettisivumuutoksesta ja koko palvelu- ja myyntiprosessien muutoksesta. Tämä muutoksen aloittaminen on alkanut ja tarvittavia muutoksia on alettu tekemään.

Vähittäiskaupan palvelujen rinnalla jatkavat edelleen valmennuspalvelut, mutta kärkenä toimivat vähittäiskaupan palvelumyynti. Strategiaan tulee liittymään vahvasti henkilöstön rekrytointi ja uusien myyntikanavien avaaminen. Tämä vaatii

yrittäjältä vahvuuksien käyttämistä eli asiakassuhteiden syventämistä ja toimivien konseptien rakentamista. Yrityksen heikkouksia ovat rekrytinnin osa-alueiden haasteet ja tarvittavan rahoituksen hankkiminen. Näissä yrityksen on hankittava lisää tietotaitoa.

Strategialle tärkeintä on luoda toimivat rakenteet tehtävien määrittelylle, tavoitteiden asettamiselle, tuloksista sopimiselle, tulosten arvioinnille ja toiminnan kehittämiselle. Rakenteita on myös uskallettava muuttaa, jos ne eivät enää tue yrityksen suoriutumista omasta perustehtävästään. Strategian ja johtamisen peruskulmakivenä on myös tietenkin arvot ja visio. Yksi johtamisen elementti strategiassa on skenaariotyöskentely, vaikka skenaariotyöskentely ei tulisi olemaan mitenkään laajamittaista, se on oiva apu yrityksen muutoksessa. Skenaariotyöskentely muuttaa yrityksen näkökulmaa strategisesti, ja tätä kautta kasvua on hyvä lähestyä.

Alla olevassa kuvassa on yrityksen strategian hahmotelma seuraavalle muutamalle vuodelle. Operatiiviset menetelmät muuttuvat skenaariotyöskentelyn mukaan. Portaiden vasemmalla puolella on yrityksen toimenpiteitä. Portaiden oikealla puolella ajoituksia ja indikaattoreita. Pilvessä on yrityksen visio, johon tähdätään kaikella toiminnalla.



Kuva 13. Yrityksen strategia, indikaattoreita ja visio.

Yrityksen arvot lähtevät asiakkaan etujen tavoittelemisesta. Asiakkaalle tuotava arvo on myyntiä tärkeämpää, sillä se syventää luottamusta. Luottamuksen avulla rakennetaan pitkiä asiakassuhteita, joten pitkällä tähtäimellä arvonluonti tuo enemmän liikevaihtoa.

Kunnioittaminen on yritykselle tärkeä arvo. Sen tarkoituksena on tasa-arvoinen kohtelu kaikille yrityksen asiakkaille. Kunnioitus näkyy yrityksen toiminnassa päivittäin esimerkiksi ihmisten kohtaamisissa ja siinä, että palvelu ei sisällä esimerkiksi piilokuluja asiakkaille.

Määrätietoisuus on yrityksen kolmas ja viimeinen arvo. Se tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii menemään tasaisesti eteenpäin tavoitteissaan. Määrätietoisuus kuitenkin reflektoi vastuullisuuden kanssa. Annettuja arvoja ei ylitetä ja kannattavuus säilytetään kaikissa yrityksen toiminnoissa ja ajankohdissa.

#### **4.6 Yrityksen kilpailijat ja toimialan haasteet**

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä niche-toimintaa toteuttavia kilpailijoita. Yrityksen ainoana kilpailijana toimii tuotetta ostavan yrityksen oma henkilökunta. Tällä hetkellä palvelu on niin hyvin muotoiltu, että sitä vastaan on vaikea kilpailla, sillä yritys pystyy vähentämään asiakkaalle syntyviä henkilöstöriskejä. Henkilöstörisakit ovat avainasemassa tällä hetkellä korona-aikana.

Yrityksen kasvu pakottaa kuitenkin astumaan alueelle, jossa lähin kilpailija on JEP Henkilöstöratkaisut Oy. Toinen mainittava kilpailija on Extraajat Helsinki Oy. Nämä kaksi yritystä tuottavat merkittävää henkilöstönvuokraustoimintaa Pirkanmaalla.

Kilpailijoiden pääasiallinen tunnus on se, että ne ovat perinteisiä henkilöstövuokrausyrityksiä. Yrityksen työntekijällä on keskimääräistä korkeampi palkkataso. Tämä aiheuttaa korkeat kustannukset heidän asiakkailleen vuokratuista työntekijöistä. Palkkataso helpottaa yritysten työntekijä hankintaa. Vuokratyö kuitenkin sitoo huonosti hyviä työntekijöitä sen kausiluonteisuuden takia. Tietenkin poikkeuksia löytyy aina.

Yksityisiä pienyrittäjiä alalla on vähän. Alihankinta yksityisiltä yrittäjiltä on melko vähäistä. Tämä tietenkin antaisi mahdollisuuden haastaa näitä yrityksiä yrittäjävetoisella toiminnalla. Se vaatisi kuitenkin uudenlaista yrityspohjaa ja sen haasteita ei ole vielä monetkaan yritykset ratkaisseet. Yksi haasteista on luottamuksen rakentamiseen liittyvät haasteet, sillä yksityisiä yrittäjiä ei sido asiakkaaseen mikään. Mikäli heillä on useita yrityksiä asiakkainaan heidän aikansa ei riitä monelle yritykselle nopealla aikataululla. Tämän takia perinteiset ja kalliimmat kilpailijat hallitsevat toimialaa.

#### **4.7 Yrityksen asiakkaat**

Paukku Productions Ky:n asiakkaana toimii suuren suomalaisen päivittäistavara-kaupan yrittäjät eli kauppiaat. Yritys on erikoistunut ruokapuolen hyllyttämisen ja myymisen palveluihin. Tämä on yrityksen tärkeä niche-näkökulma, joka mahdollistaa erikoistumisen tällä toimialalla.

Asiakaskunta on tarpeen mukaan laajennettavissa myös osuuskauppa ryhmään. Tämä asiakas segmenttiä eroaa nykyisestä olemalla byrokraattisempi ja keskittämällä enemmän työvoiman hankintaa. Kilpailu siis pienyrityksenä tämän asiakkaan rahavirroista ei ole yksinkertaista. Tulevaisuudessa kuitenkin kasvun avulla mahdollista, mutta tällä hetkellä kilpailijat hallitsevat tätä asiakasryhmää.

#### **4.8 Yrityksen talous ja rahoittaminen**

Paukku Productions Ky pyrkii rahoittamaan oman toimintansa orgaanisen kasvun menetelmillä. Tämä on mahdollista, sillä yritys on kannattava ja yrityksen markkinat ovat kasvussa. Yrityksen Sipo-% on 333,10%, Hyvänä Sipo% pidetään jos se ylittää 15%. Luku ilmaisee, paljonko tuottoa saadaan sijoitetulle pääomalle. Näin iso Sipo-% tietenkin viittaa vahvasti palvelu alalle, mutta kertoo myös siitä, että orgaaninen kasvu on hyvin mahdollista, kun sijoitettu euro tulee 300-kertaisesti takaisin.

Yrityksen quick ratio eli maksuvalmius prosentti on tyydyttävällä tasolla 0,714%. Tätä tunnusluku on helposti parannettavissa, kun vähentää yrityksestä yksityisottoja. Maksuvalmiutta yritys voi parantaa ja se on ehdottomasti tärkeää kun yritys alkaa hankkimaan resursseja kasvuun.

Vakavaraisuus yrityksessä on heikko. Tämä johtuu samasta syystä mikä on heikentää quick ratiota. Yritys on ollut liian aggressiivinen yrittäjän yksityisotoissa. Tämä on heikentänyt yrityksen vakavaraisuutta, mutta se on myös helposti korjattavissa. Yrityksen vakavaraisuus prosentti on -40%, joka tarkoittaa heikkoa tuloista.

Näiden lukujen ymmärtäminen parantaa kasvun hallitsemista ja auttaa analysoimaan yrityksen mahdollisuutta tarvittavan rahoituksen saamiseen. Yrityksen pääsääntöinen velkoja ja rahoittaja on yrittäjä. Tämä on pienyrityksessä ilmeisen normaalia.

Yrityksen täytyy budjetoida kasvussa erityisesti työntekijöihin. Tämä tukee yrityksen orgaanisen kasvun periaatetta, jossa yrityksen kasvaessa sen täytyy lisätä henkilökuntaa kasvun mahdollistamiseksi. Rahoitukset useimmissa valtionrahoituksissa tähtäävät kasvuun vientimarkkinoilla, joten ne eivät ole tämän yrityksen kannalta vaihtoehtoja.

Tässä tapauksessa kyse on ketterästä pienyrityksestä, joten kyseessä on tulosbudjetti. Yrityksen vuoden 2022, eli kasvustrategian toteuttamisvuoden budjetti on seuraava ja se perustuu yhden palkatun henkilön tuomaan lisäarvoon ja myyntikapasiteettiin yritykselle:

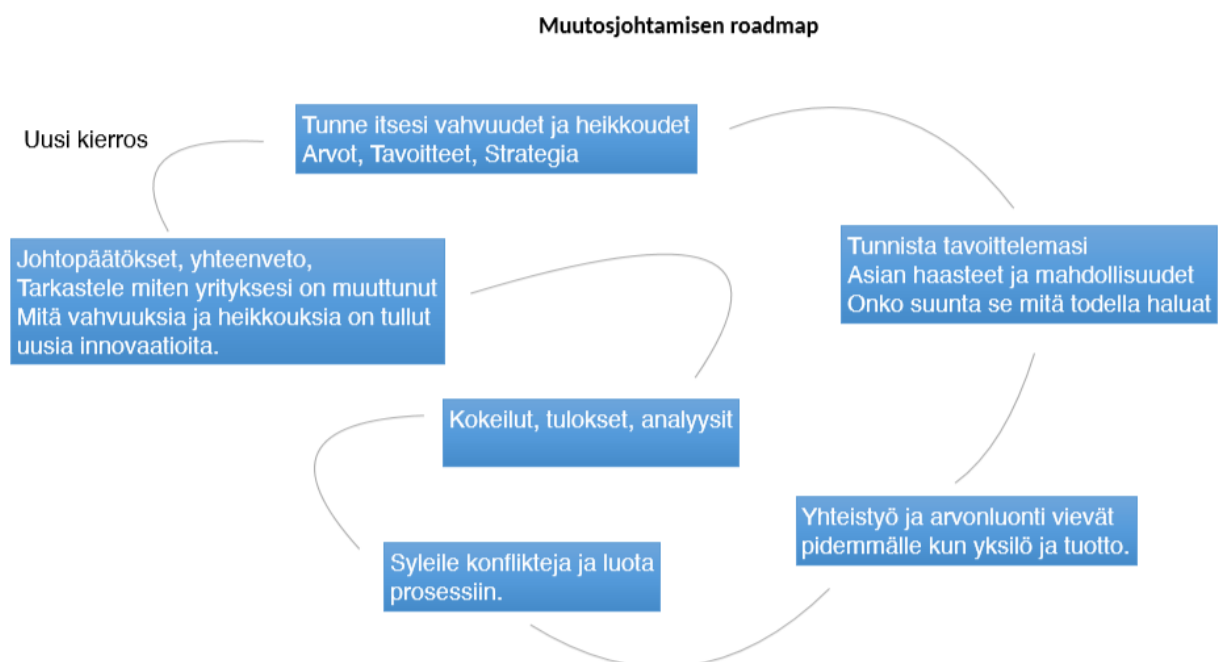
	Vuosi 2022	vt. Vuosi 2020
Liikevaihto:	60 000€	30 346€
Ostot:	500€	81€
Henkilöstökulut:	-30 000€	-3200€
Liiketoiminnan muut:	-12 000€	-10 309€
Liiketoiminnan voitto:	18 000€	16 756€

Yrityksen budjetti muovautuu tietenkin toteuman ja luotujen asiakassuhteiden ja työn tarjoaman mukaan. Henkilöstökulut ovat tässä tapauksessa muuttuvia kuluja, joihin vaikuttaa toteuma. Liiketoiminnan muut kulut syntyvät pääsääntöisesti matkakorvauksista, joka on myös muuttuvia kuluja toteuman mukaan.

#### 4.9 Yrityksen riskienhallinta

Yrityksen riskienhallinta perustuu muutosjohtamisen malliin. Aluksi esittelen yritykselle muodostamani muutosjohtamisen tiekartan. Nämä ovat tekniikoita, työkaluja ja metodeja, joita tunnistaa muutoksen eri prosesseissa. Nämä tekevät muutoksen helpommin ymmärrettäväksi ja ohjaa ajattelua siihen, että päästään pisteestä pisteeseen.

Muutosjohtaminen lähtee liikkeelle yrityksen itsetuntemuksesta. Tämän jälkeen tunnistetaan tavoitteet ja suunta. Asiakkaat vakuutetaan muutoksissa hyödyillä ja saavutetuilla eduilla. Vastoinkäymisiä kohdatessa niistä yritetään selvittää ja käytetään niitä hyödyksi palvelua tai yritystä kehittäessä. Tämä johtaa rohkeisiin kokeiluihin ja tuloksiin. Tuloksista voidaan vetää johtopäätökset ja yhteenveto. Kuvassa 14. havainnollistetaan tätä muutosjohtamista,



Kuva 14. Yrityksen muutosjohtamisen ja riskienhallinnan perusteet

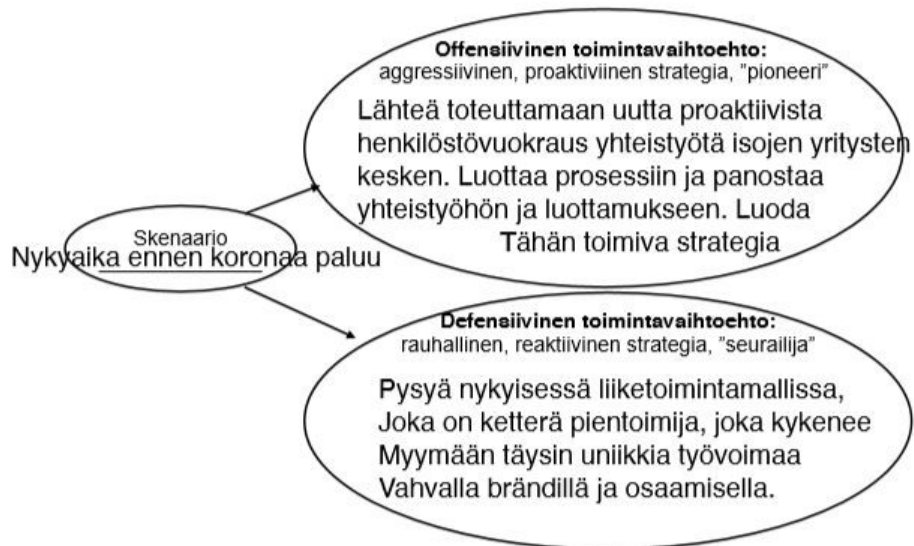
Kun lähdetään luomaan kasvua, täytyy olla tiedossa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Tässä auttaa SWOT-analyysi. Tässä SWOT-analyysissä on otettu huomioon yrityksen vahvuudet ja heikkoudet liittyen kasvuun tällä hetkellä. SWOT-analyysistä saa hyvin selville kehitystä vaativat kohteet yrityksen kasvamiseen liittyen.

S	W
Verkostot ja suhteet Osaaminen ja koulutus, kokemus vähittäiskaupasta Luottamus on saavutettu	Pieni ja rahaton yritys Tehokkaan ja monipuolisen uskottavan strategian puute Henkilöstönvuokrauksen järjestämisestä Ei kokemusta
O	T
Määrätietoinen ja uskottava työ, sekä Uusi näkökulma joka perustuu Uskottavuuteen ja luottamukseen voi Luoda tilaa markkinoilla.	Jalansijan saaminen vahvojen isojen Toimijoiden markkinoilta vaikeaa. Heidän Olemassa olevat resurssit voivat rampauttaa Pienen yrityksen uskottavuuden.

Kuva 15. Yrityksen SWOT-analyysi.

Viimeisenä tarkastelen vielä offensiivistä ja defensiivistä toimintavaihtoehtoa liittyen riskienhallintaa tähän hetkeen liitettynä. Offensiivinen ja defensiivinen strategia mahdollistaa tärkeimmän yrityksen selviytymisen haasteista. Tämä hetki näyttää, että on mahdollista mennä kohti offensiivista toimintavaihtoehtoa, sillä tämä opinnäytetyö toimii strategiana.





Kuva 16. Offensiivinen ja defensiivinen strategia.

Defensiivinen strategia mahdollistaa yrityksen selviämisen ylivoimaisia vaikeuksia kohdattaessa tai selvän erillisen skenaarion toteutuessa. Se on reaktiivinen strategia, jota toteutetaan siihen asti, kun opinnäytetyön kasvustrategiaa aletaan toteuttamaan.

Yrityksen myynti muodostaa muuttuvia kuluja ja kiinteitä kuluja on vaan vähän. Tämä mahdollistaa riskien ottamisen ja vaihtoehtojen kokeilemisen, sillä yrityksessä ei ole kovia kustannuksia, jotka syntyisivät esimerkiksi varaston tai muiden asioiden kuten pysyvien työsuhteiden ansiosta. Tämä on ehdottomasti erityisetsu, jota yrityksen kannattaa vaalia kasvun vaiheessa. Mikäli yritys saavuttaa vahvan aseman markkinoilla on mahdollista myös kiinteitä kuluja kasvattaa. Nämä asiat helpottavat riskienhallintaa. Henkilöstöriskit ovat olemassa oleva vaihtoehto. Tämän takia työ tähtää orgaanisen kasvuun. Orgaaninen kasvu pitää yrityksen omavaraisuuden hyvänä ja helpottaa selviämistä mahdollisten henkilöstöriskien toteutuessa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tilaajana toimi Paukku Productions Ky. Opinnäytetyön tavoitteena oli Paukku Productions Ky:n liiketoiminnan ja kasvun kehittäminen. Tämä tapahtui avaamalla yrityksen tulevaisuuden skenaarioita ja liiketoimintaa. Opinnäytetyö vastasi tähän annettuun tavoitteeseen avaamalla tulevaisuuden skenaarioita ja kuvaamalla indikaattoreita, sekä avaamalla yrityksen liiketoimintaa erilaisilla työkaluilla.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kasvustrategia case yritykselle Paukku Productions Ky. Kasvustrategia luodaan yrityksen nykyisten toimintatapojen pohjalle. Yrityksen tulevaisuuden tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa kahdessa vuodessa 100 000 euroon. Kasvustrategian luominen laajentaa myös henkilökohtaista ammatillista osaamista yrityksessä. Opinnäytetyö vastasi tarkoitukseen, vaikka sen strateginen puoli on enemmän vaihtoehtojen punnitsemista.

Opinnäytetyön tulokseen olen tyytyväinen. Olen saanut luotua useamman mahdollisen potentiaalisen kasvustrategian tai vaihtoehdon, jolla toimia markkinoilla. Tätä tietenkin helpotti jo aikaisemmin koulussa opetellut asiat ja skenaariotyökentely. Tutustuin myös alan kirjallisuuteen monipuolisesti ja pääsin hyödyntämään oppeja tässä opinnäytetyössä.

Mielestäni työn opetukset ja tutkimuksen lopputulos on selvä. Yritys lähtee kasvamaan vahvasti orgaanisella rahoituksella ja myyntikanavien avaamisella. Pie-nelle 6-vuotta toimineelle toimialansa ymmärtävälle yritykselle tämä on järkevin vaihtoehto. Vaihtoehtoina kasvun alkuun on myös pankkirahoitus lähinnä tulevien työntekijöiden palkkojen rahoittamiseen alussa, ennen myyntisaamisten ja toiminnan vakiintumista. Vaihtoehtona aina vaikeuksien yllättäessä on defensii- vinen strategia, joka palauttaa yhtiön ketteräksi pientoimijaksi. Porterin (1985) mukaan yrityksen vaikein vaihe on olla erikoistujan ja markkinajohtajan väli- maastossa. Tämä välimaasto on pakko kulkea kasvuyrittäjän jossain vaiheessa ennen kuin muutosjohtaminen tuo tarvittavan lopputuloksen.

Yrityksen kannattaa pitää yllä ketteryyttä ja joustavuutta myös sen kasvun eri vaiheissa. Tämä on ehdoton yrityksen valttikortti. Yrityksen kyky sopeutua ympäristöönsä on mahdollistanut yrityksen menestymisen sen perustamisesta asti. Yrityksellä on eväät kasvuun, sillä on olemassa strategioiden vaihtoehdot ja nyt niitä täytyy alkaa toteuttamaan.

## LÄHTEET

Dufva, M. 2018. Sitra - Mikä on heikko signaali? Luettu 5.5.2021.

<https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-heikko-signaali/>

Dufva, M. 2020. Sitra - Megatrendit 2020. Luettu 5.5.2021. [https://me-](https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf)

[dia.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf](https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf)

Haastava, 2021. Kasvustrategia. Luettu 5.5.2021. [http://www.haastava.fi/kas-](http://www.haastava.fi/kasvustrategia/)

[vustrategia/](http://www.haastava.fi/kasvustrategia/)

Harvard business review, Churchill, N. & Lewis, V. 1983. The five stages of small business growth. Luettu 7.4.2021. [https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-](https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth)

[of-small-business-growth](https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth)

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kauppalehti, Kettunen, S. 2015. Kasvu on kaaoksen johtamista. Luettu

12.4.2021. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/kasvu-on-kaaoksen-johtamista>

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima.

Koppa 2015. Määrällinen analyysi. Luettu 18.1.2021. [https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tut-](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus)

[kimus](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus)

Kuitunen, K. Ilomäki, S-K. Simons, M. & Viljakka, T. 2003. Kehity kasvuun: Pk-yrityksen kasvu ja kehittäminen. Helsinki: Painopörssi Oy.

Laurea Journal, Laitinen, J & Meristö. T. 2018. Mikroyrittäjän hyvinvointi ja tule-

vaisuus. Luettu 15.4.2021. [https://journal.laurea.fi/mikroyrittajan-hyvinvointi-ja-](https://journal.laurea.fi/mikroyrittajan-hyvinvointi-ja-tulevaisuus/#4a9efbdc)

[tulevaisuus/#4a9efbdc](https://journal.laurea.fi/mikroyrittajan-hyvinvointi-ja-tulevaisuus/#4a9efbdc)

Lehtinen, N. 2020. Arter – Strategia, Mitä? Miksi? ja Miten? Luettu 5.5.2021.

<https://www.arter.fi/strategia-mita-miksi-ja-miten/>

Lith, P. 2005. Taloushallinnon palvelujen kasvuyritykset. Tilisanomat 26 (4), 19-20.

Mattinen, M. 2020. Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle. Helsinki: Alma talent.

Meristö, T. & Molarius, R. & Leppimäki, S. & Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT, Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Corporate Foresight Group Cofi/Åbo Akademi.

Newton, R. 2007. Managing change step by step – all you need to build a plan and make it happen. Prentice Hall Business Publishing.

- Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Espoo: Weilin+Göös
- Puusa, A. & Reijonen, H. & Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Talentum.
- Rogers, E. 2003. Diffusion of innovations, 5<sup>th</sup> edition, New York, Free Press.
- Salmi, I. 2004. Mitä tilinpäätös kertoo? Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Siilasmaa, R. & Fredman, C. 2018. Paranoidi optimismi näin johdin Nokiaa murroksessa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sitra. Megatrendit. Luettu 19.1.2020. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2020>
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: Vectia & WSOY
- Sun Tzu, 2020. Art of war. Strelbytskyy multimedia publishing.
- Suomen riskienhallintayhdistys, 2021. Henkilöriskit. Luettu 6.5.2021. [PK-RH riskienhallinta - Henkilöriskit](#)
- Strategy train, 2021. Small enterprise strategic development training - Niche-markkina. Luettu 5.5.2021. [http://st.merig.eu/index.php?id=67&L=2&tx\\_a21glossaryadvancedoutput\\_pi1\[char\]=n&cHash=b60f10233d](http://st.merig.eu/index.php?id=67&L=2&tx_a21glossaryadvancedoutput_pi1[char]=n&cHash=b60f10233d)
- Turun kauppakorkeakoulu & Turun yliopisto, 2021. Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali, Skenaariotyöskentelyn vaiheet. Luettu 18.1.2021. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/>
- Tilastokeskus, 2020. Työllistämislukemien liiketulo jatko kasvuun vuonna 2019. Luettu 15.4.2021. [https://www.stat.fi/til/palhy/2019/palhy\\_2019\\_2020-10-09\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/palhy/2019/palhy_2019_2020-10-09_tie_001_fi.html)
- Tilastokeskus, 2021. Kaupan liikevaihto kasvoi helmikuussa 3,9% myös tukku-kauppa nousussa. Luettu 15.4.2021. [https://www.stat.fi/til/klv/2021/02/klv\\_2021\\_02\\_2021-04-15\\_tie\\_002\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/klv/2021/02/klv_2021_02_2021-04-15_tie_002_fi.html)
- Tilisanomat, 2018. Taloudellinen analyysi kahdessa minuutissa. Luettu 21.4.2021. <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/taloudellinen-analyysi-kahdessa-minuutissa>
- Tynskä, A. 2015. Onnellisuuden lyhyt oppimäärä. Helsinki: Books on Demand.
- Viitala R. & Jylhä E. 2013. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yrityksen perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, M. 1999. Yrityksen kasvu- ja rahoitusstrategiat. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Yrityksenperustaminen.net. 2021. Budjetointi yrityksessä. Luettu 19.4.2021. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-budjetointi/>

Yrityksenperustaminen.net, 2021. Yrityksen arvot, missio ja visio. Luettu 5.5.2021. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

Yritystoiminta. 2021. Budjetointi. Luettu 19.4.2021. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/budjetointi>