Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN TIEDEKUNTA

INNOVAATIO- JA TEKNOLOGIAJOHTAMINEN

# Yrityksen kasvustrategiat talouden taantumassa

Companies growth strategies during recession of the economy

Kandidaatintyö

Kevät 2013

Ville Jolkkonen 0226430

Anton Jääskeläinen 0374182

# TIIVISTELMÄ

**Tekijät:** Ville Jolkkonen, Anton Jääskeläinen

**Työn nimi:** Yrityksen kasvustrategiat talouden taantumassa

**Vuosi:** 2013 **Paikka:** Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.
36 sivua, 10 kuvaa.
Tarkastaja: Nuorempi tutkija Kirsi Kokkonen

**Hakusanat:** yritysten kasvustrategiat, talouden taantuma, pk-yritykset
**Keywords:** companies growth strategies, economic recession, SME companies

Talous kulkee suhdannesykleissä noususta taantumaan ja taas uuteen nousuun. Yritysten on reagoitava taantumaan selvitäkseen sen yli. Osalle yrityksistä taantuma koituu kohtalokkaaksi, mutta osa onnistuu luomaan yrityskasvua taantuman aikana.

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata kasvustrategioita, joita suomalaiset pk-yritykset ovat onnistuneesti soveltaneet vuonna 2008 alkaneen taantuman aikana. Tutkielma on kirjallisuuskatsaus ja sen lähteet koostuvat akateemisista artikkeleista, talous- ja strategiakirjallisuudesta sekä case-yritysten toimitusjohtajien haastatteluista.

Tutkielman pääosa on kasvustrategioiden esittely, jonka jälkeen kerrotaan lyhyesti strategioiden soveltamisesta case-yritysten muodossa.

Lopputuloksena voidaan todeta talouden taantuman sisältävän mahdollisuuksia yrityskasvulle, ja onnistuneen strategian kautta yritys onkin usein kilpailijoitaan paremmassa tilanteessa, kun talous taas kääntyy noususuhdanteiseksi. Kasvustrategia on suunniteltava huolella, sillä epäonnistumisesta ei välttämättä ole aikaa toipua.

# SISÄLLYSLUETTELO


1 JOHDANTO ..... 3

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset ..... 3

1.2 Talouden taantuma ..... 5

1.2.1 Suomen talouden kehitys 2005–2012 ..... 5

1.2.2 Taantuman vaikutus yrityksiin ..... 7

2 KASVUSTRATEGIAT ..... 8

2.1 Fuusiot ja yritysostot ..... 8

2.1.1 Fuusio kasvustrategiana ..... 8

2.1.2 Yritysostot kasvustrategiana ..... 9

2.1.3 Fuusion ja yrityskaupan edut ja edellytykset ..... 10

2.1.4 Fuusioiden ja yritysostojen riskit ja haasteet ..... 13

2.2 Innovaatio ..... 14

2.2.1 Innovaation edellytykset ja haasteet ..... 19

2.3 Yritysyhteistyö ..... 20

2.3.1 Yhteistyön muodot ..... 21

2.3.2 Kumppanuuden hyödyt ja haasteet ..... 24

3 CASE-ESIMERKKI STRATEGIAN SOVELTAMISESTA ..... 26

3.1 Case: Metehe Oy ..... 26

3.2 Case: Yritys A ..... 28

3.3 Case: Yritys B ..... 29

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET ..... 32

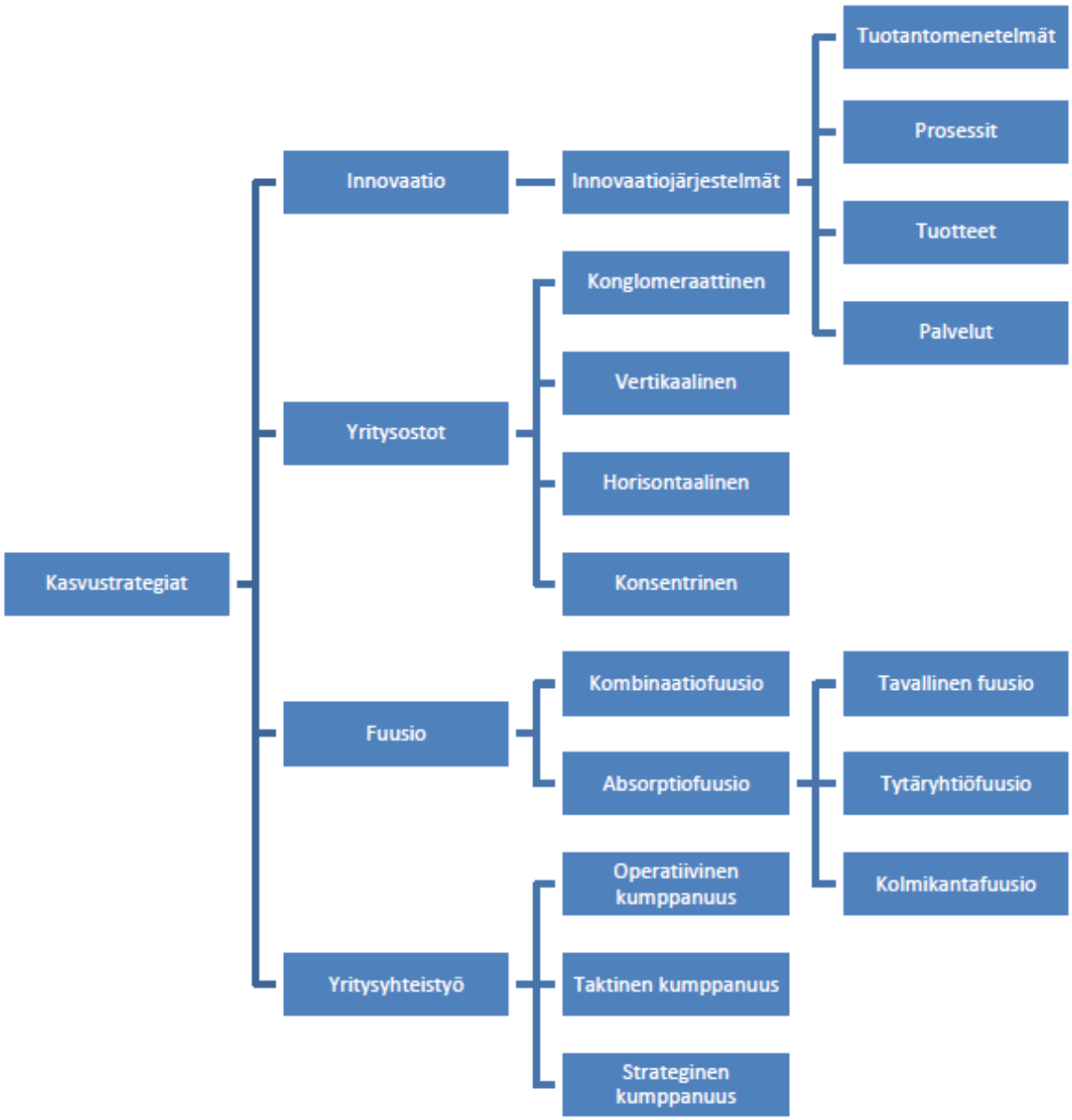
LÄHTEET ..... 34

# 1 JOHDANTO

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata pk-yritysten kasvustrategioita erityisesti talouden taantuman aikana. Tutkielmassa määritellään, miten taantuman olosuhteet vaikuttavat yritysten kasvustrategioihin sekä esitellään erilaisia kasvustrategioiden malleja talouden taantuman aikana verraten niitä case-esimerkkeihin. Pk-yritys on lyhenne sanoista ”pieni tai keskisuuri yritys”, ja se määritellään seuraavasti: yrityksellä on työntekijöitä vähemmän kuin 250, vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Suuret yritykset eivät saa omistaa omasta pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista enempää kuin 25 prosenttia (Euroopan komissio, 2006). Tämän tutkielman case-esimerkit ovat peräisin kasvuhakuisista yrityksistä.

## 1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Sanalle ”strategia” löytyy useita määritelmiä. Se tulee kreikankielisestä sanasta “strategos”, joka merkitsee sodan voittamisen taitoa (Kamensky, 2009). Työssä käytetään strategia-sanan rinnalla myös sanaa ”kasvustrategia”, jolla tarkoitetaan yrityksen pitkäaikaista kasvusuunnitelmaa. Onkin tärkeää, että yrityksellä on aina olemassa kasvusuunnitelma eli kasvustrategia, sillä se määrittää yrityksen kilpailukyvyn. Strategian rajana toimii yrittäjän mielikuvituksen, koulutuksen, osaamisen ja lakipykälien lisäksi myös yrityksen käytössä olevat resurssit. Monesti suuryritysten strategiat ja pk-yritysten strategiat eroavat eniten toisistaan juuri resurssien osalta. Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan kolmea eri kasvustrategiaa, jotka ovat Chih-Chiangin (2006) mukaan: fuusiot ja yritysostot, innovointi sekä strategiset kumppanuudet. Kuvassa 1 on esitetty työn rakenne. (Chih-Chiang, 2006)




**Kuva 1.** Työn rakenne.

Pk-yritykset ovat tilastollisesti merkittävä osuus koko maailman taloudesta, sillä niiden osuus on 99 prosenttia kaikista yrityksistä (Euroopan komissio, 2006). Tällaiset yritykset luovat työpaikkoja, pitävät yllä taloudellista kehitystä, hyvinvointia ja ovat innovoinnin lähde EU:ssa. Suuret yritykset eivät ole yhtä innovatiivisia kuin pk-yritykset, sillä suurten yritysten on monesti helpompaa ostaa muita innovatiivisia yrityksiä. Suuret yritykset ovat myös joustamattomia johtuen byrokratian prosesseista (Toivola et al., 2008). Yrityksen joustamattomuus vähentää sen sisäisen yhteistyön sujuvuutta, ja näin ollen heikentää myös yrityksen kilpailukykyä. Jotta Suomi voisi jatkossakin säilyttää kansainvälisen

kilpailukykynsä, on tälle edellytyksenä uusien kasvuyritysten syntyminen. Kasvuyrityksillä korvataan ulkomaille siirtyviä työpaikkoja sekä edistetään taloudellista rakennemuutosta ja talouden dynamiikkaa. (Hyrsky, 2006)

Sana ”innovaatio” tarkoittaa mullistavaa keksintöä tuotteessa, palvelussa, tuotantomenetelmässä tai organisaatiomuodossa. Innovaatio tarkoittaa myös pieniä muutoksia, jotka johtavat esimerkiksi uusien markkinoiden ja raaka-aineiden syntymiseen. Innovaatiot korvaavat olemassa olevaa asiaa markkinoilla ja vievät kehitystä eteenpäin. (Toivola et al., 2008)

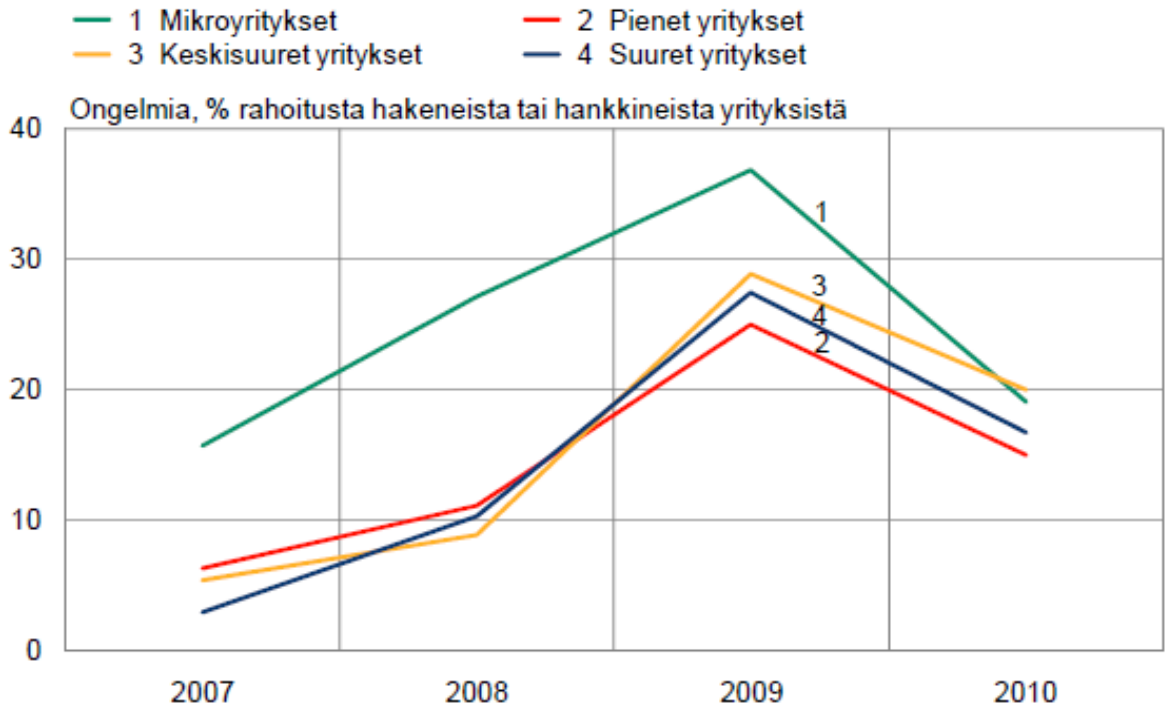
## 1.2 Talouden taantuma

Yleisesti käytetyn määritelmän mukaan talouden katsotaan olevan taantumassa, kun kansatuote on supistunut kahtena peräkkäisenä vuosineljänneksenä. Kansantuote kuvaa kansantalouden kokonaistuotantoa ja sen tärkein mitta on bruttokansantuote eli BKT, joka saadaan laskemalla yhteen kansantalouden tuotantoyksiköiden tuottamat arvonlisät.
(Taloussanomat, 2012; Taloussanomat, 2013)

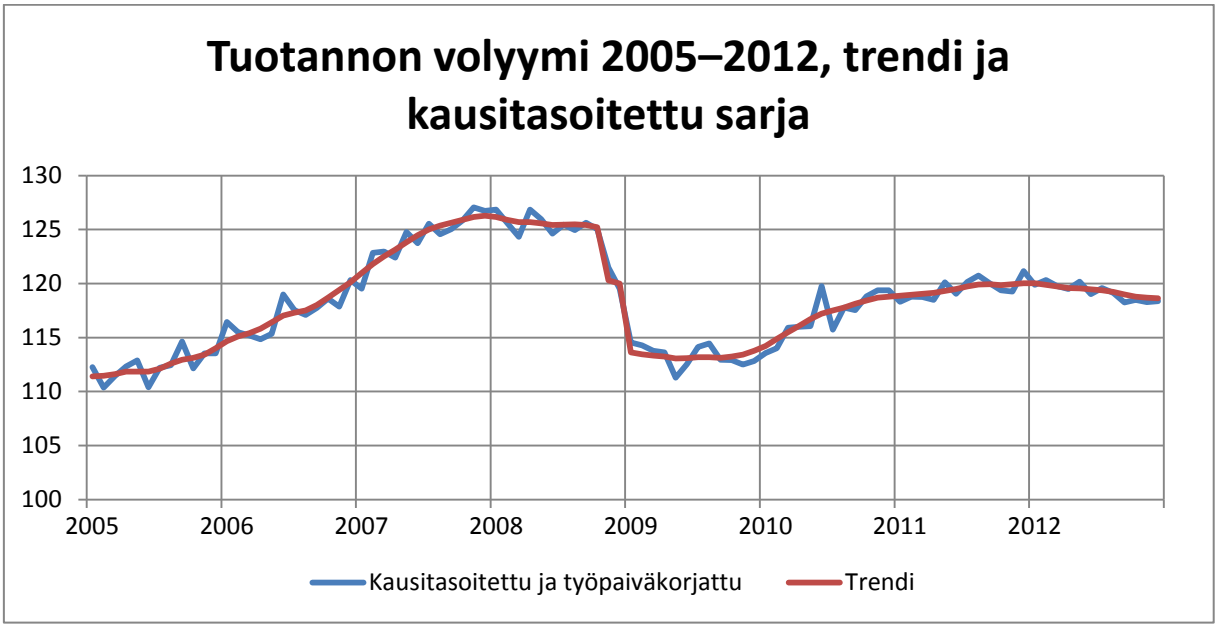
### 1.2.1 Suomen talouden kehitys 2005–2012

Tilastokeskuksen julkaiseman tilastotiedon mukaan Suomen talous koki edellisen taantuman vuosina 2008–2009, kun kansainvälisten rahoitusmarkkinoiden tila kärjistyi finanssikriisiksi. Finanssikriisi on nimensä mukaisesti rahoitusmarkkinoihin ja rahoituksen välitykseen liittyvä ilmiö, joka aiheutti lainaehtojen kiristymisen ja vaikeutti rahoituksen saamista. Tämä vaikutti negatiivisesti monien yritysten toimintaan ja yksityiset investoinnit supistuivat 17 % vuonna 2009. Myös kotitalouksien kulutus laski. Kuvassa 2 esitetyn Suomen Pankin teettämän yritysten rahoituskyselyn mukaan yritysten rahoitushankinnassa kohtaamien ongelmien määrä kolminkertaistui vuonna 2009. Suurin vaikutus Suomen talouteen oli kuitenkin kansainvälisen kaupan supistuminen, minkä vuoksi Suomen vienti supistui 20 %. Taantuma vauhditti talouden rakennemuutosta luoden kannustimia siirtää tuotantoa kehittyneistä maista

kehittyviin maihin. Myös kysynnän supistuminen on aiheuttanut kiristyvää hintakilpailua lähes joka alalla. Kuvassa 3 on Tilastokeskuksen julkaisema tilasto Suomen toteutuneesta, kausikorjatusta tuotannosta vuosilta 2005–2012. Kansantalouden mittareilla tutkittuna talous supistui voimakkaammin vuonna 2009, kuin edellisessä, 1990-luvun alun taantumassa. Vuodesta 2010 alkaen talous kääntyi hitaaseen kasvuun, joka jatkui vuoden 2011 loppuun, mutta ei kuitenkaan saavuttanut samaa tasoa kuin ennen taantumaa. Vuoden 2012 alusta lähtien talous ei ole kasvanut, vaan kääntynyt jopa hitaaseen laskuun. (Freystätter & Mattila, 2011; Tilastokeskus, 2012)




**Kuva 2.** Yritysten raportoimat ongelmat uuden ulkoisen rahoituksen hankinnassa. (Freystätter & Mattila, 2011)




**Kuva 3.** Suomen tuotannon volyymi. (Tilastokeskus, 2012)

### 1.2.2 Taantuman vaikutus yrityksiin

Noususuhdanteen aikana yritykset palkkaavat lisää työvoimaa sekä tekevät investointeja kasvattaakseen kapasiteettiaan, jotta kasvavaan kysyntään vastaaminen on mahdollista. Jos talous kääntyy laskuun tai jopa ajautuu taantumaan, joutuvat yrityksen tarkastamaan ja karsimaan kulurakennettaan. Jos talouden sykli kääntyy negatiiviseksi nopeasti, voivat tarvittavat muutokset olla hyvinkin dramaattisia. Yritys ei enää rekrytoi uutta henkilöstöä ja nykyistäkin työvoimaa joudutaan lomauttamaan tai irtisanomaan. Investointeja ei uskalleta tehdä ja nykyisiä kustannuksia pyritään karsimaan yritysten joutuessa keskittymään pitkän tähtäimen suunnittelusta lyhyen tähtäimen selviytymiseen. Taantuma voi siis aiheuttaa suuria muutoksia yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön, ja näin ollen on erittäin todennäköistä, että yrityksen on muutettava toimintastrategiaansa. Uusi tavoite voi olla vain taantuman yli selviytyminen, mutta toisaalta yrityskasvu on mahdollista myös taantuman aikana. Oikein valitun kasvustrategian myötä yritys on taantuman jälkeen entistä vahvempi ja kilpailukykyisempi. (Pekkarinen & Sutela, 2005)

# 2 KASVUSTRATEGIAT

Yrityksen kasvua pidetään positiivisena asiana. Kasvuhakuisuus on omistajan sitoutumista yrityksen kehittämiseen. Yritykset hakevat kasvua muun muassa fuusioilla, yritysostoilla, innovaatioilla ja verkostoitumisella. Samalla kun yritys kasvaa syntyy lisää kustannuksia. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi henkilöstö-, tila- ja laitekustannukset. Yritysten kasvuun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yrittäjän motivaatio kasvuun, koulutus, omistajien määrä ja yrittäjän kokemus (Euroopan komissio, 2006). Kasvun strategioita tarkasteltaessa on hyvä pitää mielessä kuvassa 1 esitetty työn rakenne.

## 2.1 Fuusiot ja yritysostot

Fuusiot ja yritysostot ovat eräitä yrityksen kasvun strategioita. Fuusiossa kaksi yritystä sulauttaa toimintojaan yhteen, jakaa resursseja keskenään ja liikkuu kohti yhteistä päämäärää. Yritysostolla yritys puolestaan pyrkii hankkimaan itselleen hallitsevan osan toisesta yrityksestä. Monesti yritysosto mahdollistaa yhteistyön myös sellaisessa tilanteessa, jolloin se ei muuten olisi mahdollista. Edellä mainittujen strategioiden tarkoituksena on ennen kaikkea johtaa yritystä kasvuun, ja saavuttaa tällä monenlaisia hyötyjä sekä etuja. (Lehto, 2006)

### 2.1.1 Fuusio kasvustrategiana

Fuusioita on olemassa kahdenlaisia: absorptiofuusioita tai kombinaatiofuusioita. Absorptiofuusio jakautuu kolmeen alaluokkaan, joita ovat tavallinen fuusio, tytäryhtiöfuusio sekä kolmikantafuusio. *Tavallisessa fuusiossa* yritykset A ja B sulautuvat yhteen jakamalla varat ja velat keskenään. Yritys A ei omista kaikkia toisen yrityksen osakkeita ennen fuusiohetkeä. (Siikarla, 2006)

*Tytäryhtiöfuusiossa* yritys A omistaa jo ennalta osan yrityksen B osakkeista, ja ostaa fuusion yhteydessä loputkin yritys B:n osakkeet. Sulauttava yritys omistaa toisen yrityksen kaikki

oikeudet. Varat ja velat siirtyvät myöskin sulauttavalle yritykselle. (Mähönen et al., 2006; Siikarla, 2006)

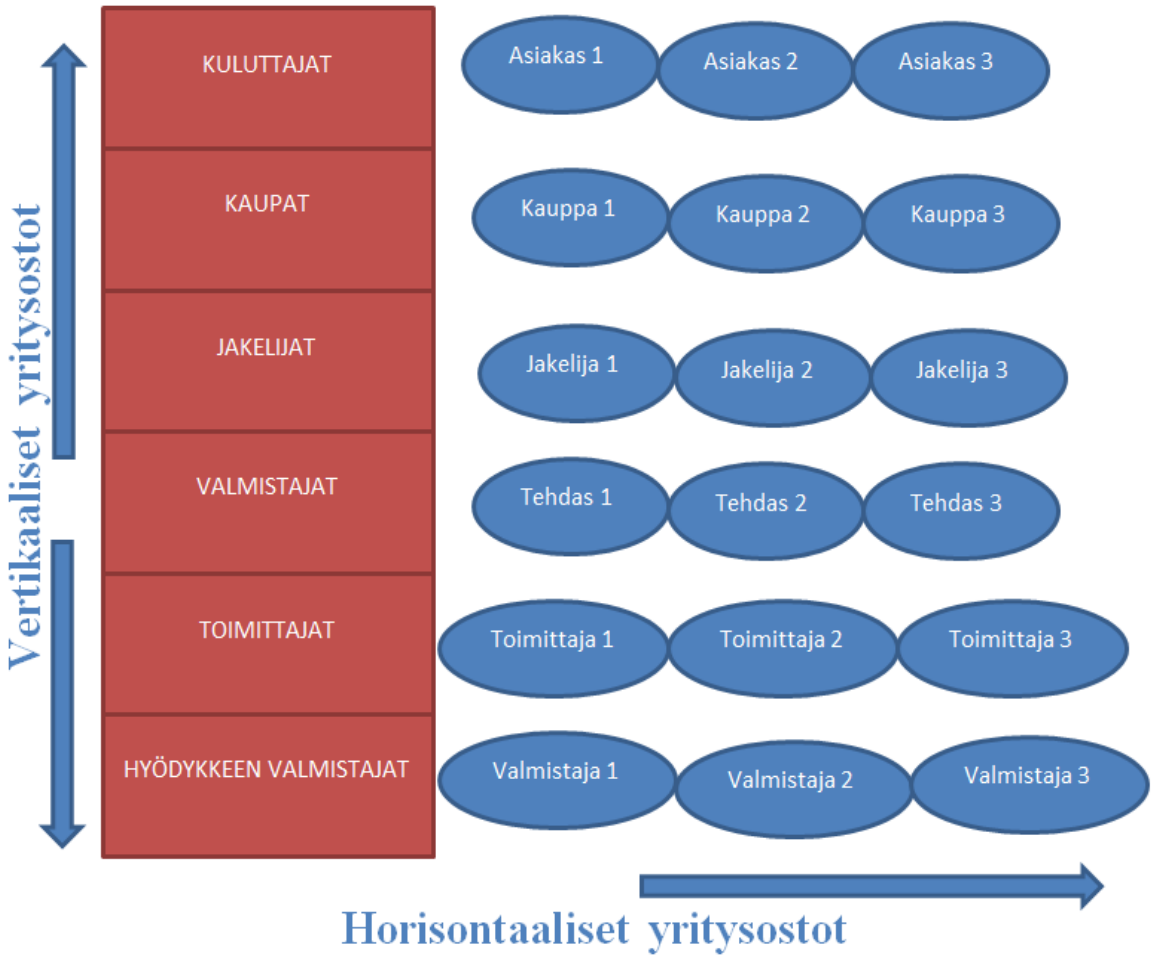
*Kolmikantafuusiossa* yritys A ostaa emoyhtiö B:n konsernin osakkeita. Tällöin emoyhtiö on muu taho, joka antaa sulautettavalle yritys A:lle konsernin osakkeita rahaa vastaan. (Mähönen et al., 2006)

*Kombinaatiofuusiolla* kahdesta yrityksestä syntyy yksi kokonainen yritys, jolloin sen edeltävät yritykset lakkaavat olemasta. Varat ja velat kahdesta yrityksestä siirtyvät uudelle yhtenäiselle yritykselle. (Siikarla, 2006)

### 2.1.2 Yritysostot kasvustrategiana

Yritykset kasvavat ostamalla muita yrityksiä. Yritysostot voidaankin jaotella neljään eri luokkaan: horisontaalinen, vertikaalinen, konglomeraattinen ja konsentrinen yritysosto. Horisontaalisella ja vertikaalisella yritysostolla yritys pysyy samalla alalla, kun puolestaan konglomeraattisella ja konsentrisella yritysostolla yritys diversifioi eli monipuolistaa yrityksen toimintaa.

*Horisontaalisella* yritysostolla yritys kasvattaa markkinaosuuttaan ostamalla saman alan ja saman toimitusketjun vaiheessa olevia yrityksiä. Kaupan tarkoituksena on eliminoida kilpailijoita ja samalla kasvattaa yritystä (Juurmaa, 1991). *Vertikaalisessa* yritysostossa ostettava yritys toimii samalla alalla, mutta yritysten toimitusketjut ovat puolestaan eri vaiheissa. Yritysosto voidaan suunnata toimitusketjussa joko eteen- tai taaksepäin. Eteenpäin suuntautuneessa ostossa tehdas ostaa esimerkiksi myyntipisteitä, jolloin tehdas hallitsee tuotteiden myyntiä. Taaksepäin suuntautuneessa ostossa tehdas puolestaan ostaa esimerkiksi komponenttien toimittajia, ja näin varmistaa toimitusten kulun yrityksen tehtaalle. Kuvassa 4 on esitetty toimitusketjun vertikaaliset ja horisontaaliset yritysostot. (Church, 2008)




**Kuva 4.** Toimitusketju. (Juurmaa, 1991; Church, 2008)

*Konglomeraattisella* yritysostolla yritys siirtyy täysin eri alalle. Tällöin yritys laajentaa toimintaansa uudelle markkina-alueelle, joka poikkeaa täysin yrityksen alkuperäisestä toiminnasta. *Konsentrinen* yritysosto puolestaan tarkoittaa yrityksen ostamista samalta markkina-, teknologia-, tutkimus- tai kehitystoiminta-alalta, jolloin toiminta poikkeaa vain vähän alkuperäisestä toimintakuvasta. (Tenhunen & Werner, 2000)

### 2.1.3 Fuusion ja yrityskaupan edut ja edellytykset

Yrityskaupan tulee perustua ostavan yrityksen strategiaan. Ostajan on selvitettävä, mitä yritysostolla tavoitellaan ja miten se sopii jo olemassa olevaan strategiaan. Erkkilä (2001) listaa yrityskaupalle seuraavia strategisia perusteita:

- Maantieteellinen laajentuminen uudelle markkina-alueelle
- Tuotevalikoiman laajentaminen
- Tunnetun brändin lisääminen tuotevalikoimaan
- Tekninen osaaminen (lisää osaamisresursseja tai kokonaan uutta teknologiaa)
- Logistisen jakelutoiminnan hankkiminen
- Tehokkuuden lisääminen
- Valmistuskapasiteetin kasvattaminen
- Yrityskoon kasvattaminen
- Kilpailun vähentäminen ostamalla kilpailija
- Muutokset omassa organisaatiossa
- ”Osta tai tule ostetuksi”

(Erkkilä, 2001)

Kun strategiset perusteet yrityskaupalle on määritelty, on tämän jälkeen kartoitettava potentiaaliset yritysostokohteet. Erkkilän (2001) mukaan kartoituksessa on huomioitava muun muassa seuraavanlaisia tekijöitä:

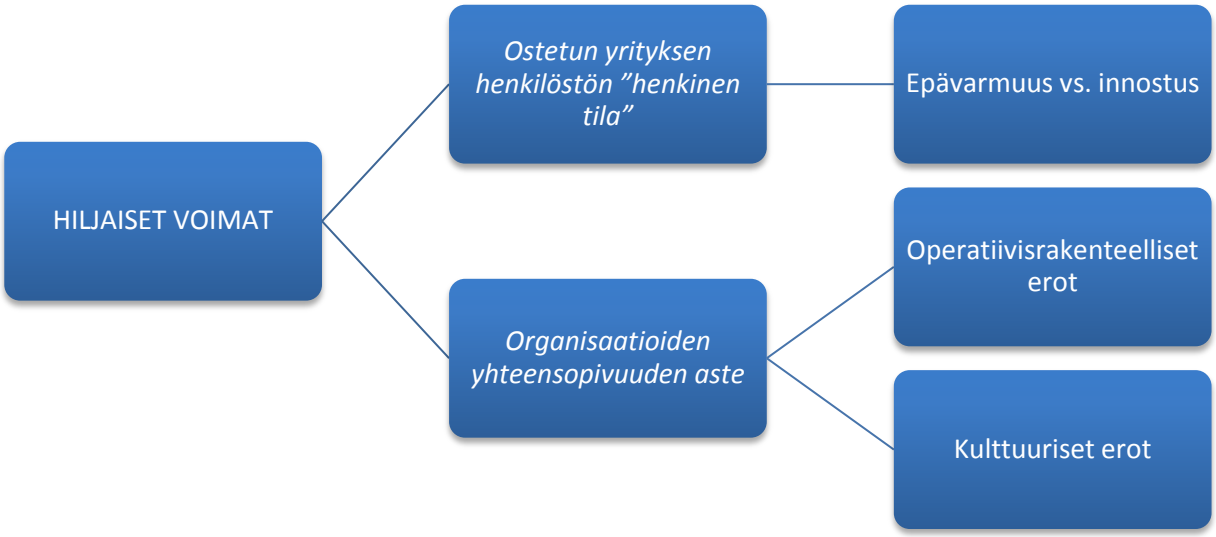
- Yrityskaupan mahdollisuudet yrityksen tulevaisuuden vision toteutumiselle
- Markkinaympäristö – trendit ja muutokset
- Kilpailutilanne ja arvio kehityssuunnista
- Vision ja nykytilan välinen kuilu ja mitä sen täyttämiseksi tarvitaan
- Arvio siitä, mitä ostokohde voisi tarjota
- Alustava arvio synergiaeduista
- Taloudellinen laskelma ensimmäisen vuoden tuloksesta yrityskaupan jälkeen
- Arvio pidemmän tähtäimen tuloskehityksestä
- Arvio ostohinnasta
- Riskiarviot

(Erkkilä, 2001)

Jos potentiaalinen yritysostokohde löytyy, siirrytään seuraavaksi ostovaiheeseen. Sen tavoitteena on selvittää, syntyykö kauppa sellaisella hinnalla, jonka ostava yritys kokee

saavutettavaa lisäarvoa vastaavaksi. On myös tärkeää kerätä ostettavasta yrityksestä mahdollisimman paljon tietoa, jotta yritysten yhdistäminen tapahtuisi nopeasti ja tulosta tuottavasti. Ostovaiheessa tulisi luoda alustava liiketoimintasuunnitelma uudelle yhdistetylle yritykselle. (Erkkilä, 2001)

Teerikankaan (2008) mukaan ostavan yrityksen tulee ottaa ostoon valmistautuessaan huomioon kuvassa 5 esitetyt niin kutsutut *hiljaiset voimat.* Näitä ovat *ostetun yrityksen henkilöstön ”henkinen tila” ennen ostoa* ja *organisaatioiden yhteensopivuuden aste ennen ostoa.* Henkilöstön henkisellä tilalla Teerikangas (2008) tarkoittaa ostetun yrityksen henkilöstön innostuksen tai epävarmuuden tilaa yritysostoa koskien. Ostavan yrityksen onkin tärkeää kiinnittää huomiota ostettavan yrityksen henkiseen tilaan jo ennen ostoa, sillä pahoinvoiva henkilöstö jarruttaa yritysintegraation toteutumista. Pahoinvointia henkilöstön keskuudessa aiheuttaa ennen kaikkea epävarmuus jatkosta. Organisaatioiden yhteensopivuuden aste ennen ostoa tulisi hahmottaa niin operatiivisrakenteellisten kuin kulttuurierojenkin kautta. Operatiivisrakenteellisia eroja ovat muun muassa lakisääteinen ja institutionaalinen ympäristö, ja yritys-, yksikkö- sekä osastotason rakenne. Kulttuurieroja puolestaan ovat esimerkiksi maakulttuurierot sekä yritys-, yksikkö- ja osastotason yrityskulttuuri. On hyvin yleistä, että kulttuuriset tekijät unohdetaan ennen yritysostoa, kun keskitytään enemmän operatiivisrakenteellisten erojen selvittämiseen. Operatiivisrakenteellisia tekijöitä on helpompi nähdä silmin, mitata mittarein sekä verrata toisiinsa. (Teerikangas, 2008)




**Kuva 5.** Yrityskaupan hiljaiset voimat. (Teerikangas, 2008)

### 2.1.4 Fuusioiden ja yritysostojen riskit ja haasteet

Riskeihin varautuminen ennalta on haastavaa, mutta niitä tulisi pyrkiä arvioimaan. Erkkilän (2001) mukaan suurimpia syitä yrityskauppojen epäonnistumisiin ovat yritysten arvokäsitteiden erot, yrityskulttuurien erilaisuus, toisistaan poikkeavat johtamistavat sekä liian vähäinen viestintä kaupan osapuolten välillä. Riskejä, joihin yrityskaupassa usein törmätään, voivat olla myös:

- Epärealistiset tavoitteet
- Asiakkaiden/myynnin menettäminen
- Liian optimistisesti laskettu synergiahyöty
- Avainhenkilöiden menettäminen
- Liian vähäinen integraation suunnittelu ja toteutus
- Integraation pitkittyminen ja kustannusten kasvaminen
- Joidenkin keskeisten asioiden muun muassa ympäristövaikutusten huomioimatta jättäminen sopimuksessa

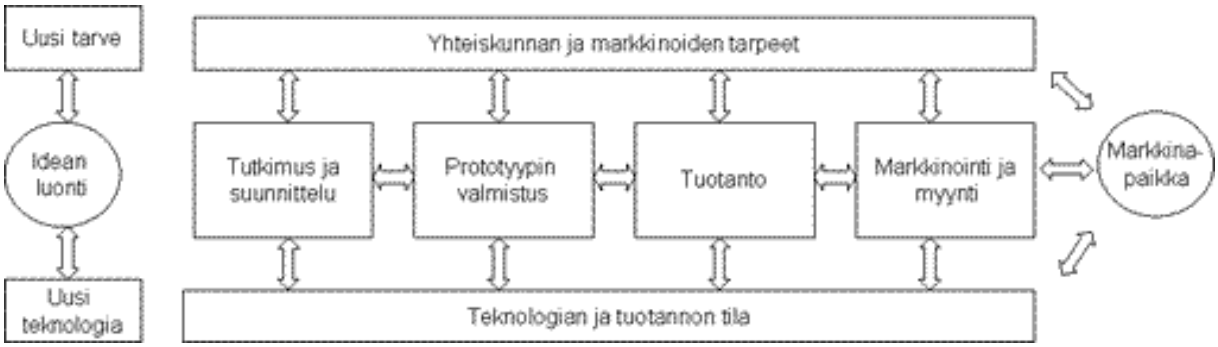
(Erkkilä, 2001)

Teerikangas (2008) on tehnyt laajasti tutkimuksia yritysostoihin liittyen. Hänen mukaansa usein inhimilliset, tunteelliset ja osaamiseen liittyvät tekijät sekä yrityskulttuurien erot jätetään liian vähälle huomiolle ennen yritysostoa. Ne kuitenkin vaikuttavat taustalla myös yritysoston jälkeen, ja tämän takia ne tulisi huomioida jo ostoa edeltävässä vaiheessa. Teerikankaan (2008) tutkimissa yrityksissä edellä mainitut tekijät aiheuttivat ongelmia, joiden syitä yritysten oli aluksi vaikea tunnistaa. Tästä aiheutui yrityksille muun muassa taloudellista hävikkiä, projektien pitkittymistä, uusien tuotteiden lanseerausongelmia ja myöhästymisiä, yksiköiden välisiä ristiriitoja ja yhteistyöhaluttomuutta sekä motivaatiopulaa. (Teerikangas, 2008)

## 2.2 Innovaatio

Innovaatio (engl. innovation) tarkoittaa jotakin uutta asiaa, jolla on tarvetta tämän hetkisillä markkinoilla. Innovaatiota ei tule sekoittaa keksintöön (engl. invention), joka puolestaan tarkoittaa uusia tuotantomenetelmiä, palveluita, tuotteita ja prosesseja. On tärkeää, että innovaatiot otetaan yrityksessä laajasti käyttöön, jolloin ne luovat myynnin myötä uusia markkina-alueita, asiakkaita sekä patentteja, ja tuovat näiden kautta tuloja yritykselle. Innovaatio yhdistää myös teknistä pätevyyttä ja markkinoiden tuntemusta.

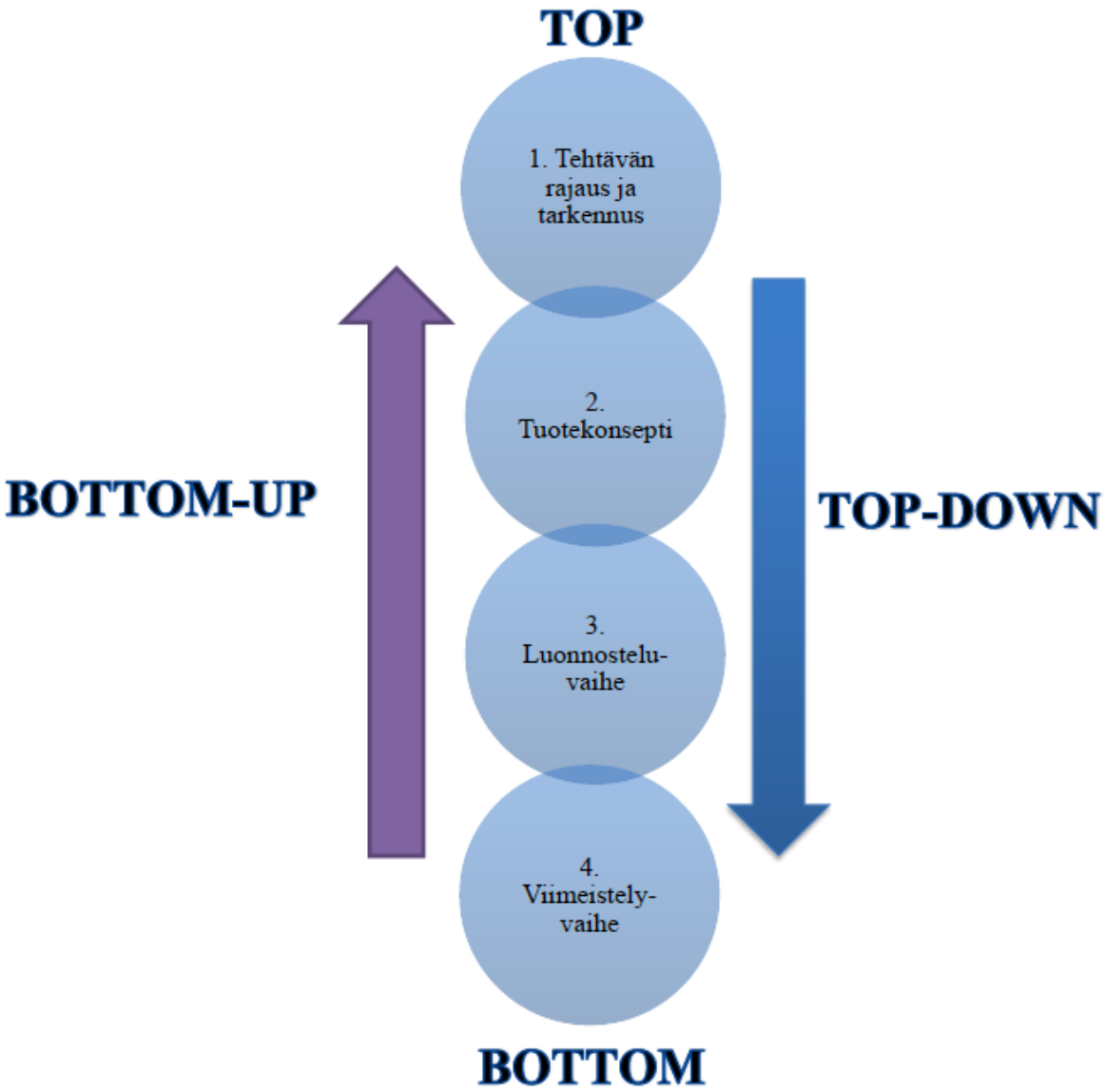
Innovaatiolla on tärkeä rooli tarkasteltaessa koko yhteiskuntaa, sillä innovaatio tähtää pitkälle aikavälille, uudistaa elinkeinoelämää ja luo uusia markkinoita. Innovaatio ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan se on tietynlainen prosessi, joka on halittava (Hansen & Wakonen, 1997). Prosessi alkaa tarpeesta ja loppuu uuden tuotteen valmistamiseen, johon käytetään uutta teknologiaa yhdistettynä tiiviiseen vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Innovaation synnyttämiselle onkin olemassa useampia teorioita ja järjestelmiä, ja niiden omaksuminen edistää innovaation syntyä yrityksessä. Kuvassa 6 esitetty prosessi näyttäisi toteutuvan vaiheittain, mutta todellisuudessa prosessi ei ole yhtä suoraviivainen – innovaation prosessi ei nimittäin välttämättä etene vaiheittain, mutta se kulkee kuvassa esitettyjen toimintojen kautta.




**Kuva 6.** Yhdistelmämalli (Rothwell, 1994)

Innovaatiojärjestelmiä on olemassa kahdenlaisia: avoimia ja suljettuja. Chesbrough'n (2003) mukaan yrityksen on suotavaa käyttää niin yrityksen ulkoisia kuin myös sisäisiä ideoita – sen ei kannata poissulkea mahdollisuuksia innovoida muiden yritysten kanssa. Avoimen innovaation ajatuksena on käyttää muiden osaajien osaamista kehittääkseen omia tuotteita, prosesseja ja palveluita (Chesbrough, 2003). Innovaatiojärjestelmissä käytetään tuotekehitykseen top-down ja bottom-up prosesseja, joiden rakennetta on selvennetty kuvassa 7. (Kiviniemi, 2010)

Top-down kuvaa perinteistä ajattelua, joka alkaa tehtävän rajauksesta ja tarkennuksesta sekä ideasta luoda jotain uutta. Bottom-up -ajattelumallissa puolestaan keskitytään tuotekehityksen loppuvaiheeseen eli viimeistelyvaiheeseen. Bottom-up tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tuotekehitysprosessia jo olemassa olevista lähtökohdista, esimerkiksi tuotteiden näkökulmasta, jolloin niitä yhdistellään siten, että tuotteille saadaan uutta käyttöä. (Petroski, 1996)

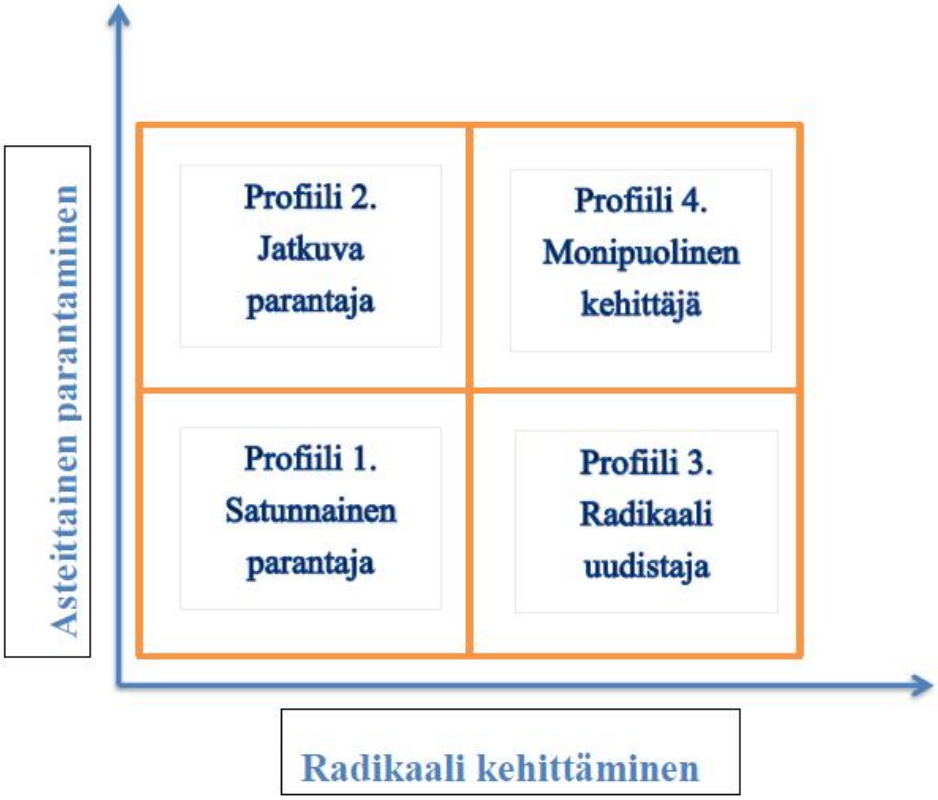



**Kuva 7.** Top-down ja bottom-up. (Petroski, 1996)

Tuotekehitys alkaa *tehtävän rajauksesta ja tarkennuksesta*, jolloin selvitetään muun muassa vaatimuslista, tekniset toteutusmahdollisuudet sekä kustannukset. Seuraavaksi laaditaan *tuotekonsepti* ja ideoidaan erilaisia vaihtoehtoja esimerkiksi aivoriihellä tai muulla ideointitekniikalla. *Luonnosteluvaiheessa* jaetaan konsepti pienempiin osioihin, joihin keskitytään erikseen. *Viimeistelyvaiheessa* dokumentoidaan tarvittavat tiedot esimerkiksi valmistusprosessista. Viimeistelyvaiheeseen kuuluvat myös turvallisuustestit sekä tuotannon ja tuotteen viimeistelyt. (Petroski, 1996)

Suomessa on hyödynnetty taantuman jälkeen etenkin innovaatiotoimintaa. Taantuman aikana investointiin miljardeja euroja yhteiskunnan ja ympäristön kestävän kehityksen kannalta tärkeisiin kohteisiin, esimerkiksi energiahuoltoon ja infrastruktuureihin. Ympäristö- ja energiatutkimus sekä innovaatiotoiminta ovatkin aloja, joihin Suomessa panostetaan eniten. Innovaatiotoiminnan lisäksi koulutus- ja tutkimustoiminnat tukevat tätä suuntausta. Yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten on mahdollista saada valtion rahoitusta niin kutsuttujen SHOK-alojen tutkintoja varten. Näihin aloihin kuuluvat energia- ja ympäristö, metallituotteet ja koneenrakennus, metsäklusteri, tieto- ja viestintäteollisuus sekä -palvelut, terveys ja hyvinvointi sekä rakennettu ympäristö. (Kiviniemi, 2010)

Kuvassa 8 on esitetty yrityksen reitti satunnaisesta parantajasta monipuoliseksi kehittäjäksi. Tämä kuvaa yritysten potentiaalista kasvua eli kilpailukykyä. Yritykset, jotka Forsmanin (2009) mukaan luokitellaan satunnaisiksi tai jatkuviksi parantajiksi, ovat säilyttäneet kilpailukykynsä tietyllä ajanjaksolla. Monipuoliset kehittäjät ja radikaalit uudistajat ovat puolestaan parantaneet yrityksensä kilpailukykyä. Tutkimuksen mukaan heikentyneestä kilpailukyvystä kärsivät muita useammin radikaalit uudistajat ja satunnaiset parantajat. Toisin sanoen yritysten kilpailukyky riippuu siis panostuksen määrästä, ja panostuksena käytetään rahallista pääomaa. Kasvattamalla panostustaan yritys liikkuu kuvan profiilien numerojärjestyksen mukaisesti. (Forsman, 2009)




**Kuva 8.** Innovaatiotoiminnan profiilit. (Forsman, 2009)

Satunnaiset parantajat panostavat vain vähän tuoteinnovaatioihin, kun taas sen sijaan jatkuvat parantajat panostavat tuoteinnovaatioihin jatkuvasti. Molemmat parantajat käyttävät kuitenkin niihin vain vähän rahaa – alle kaksi prosenttia liikevaihdosta. Radikaalit uudistajat panostavat erilaisiin tuoteinnovaatioihin ja tekevät vain vähän asteittaisia parannuksia, jolloin ne poikkeavat muista saman alan yrityksistä. Monipuoliset kehittäjät panostavat radikaalien uudistusten lisäksi asteittaisiin parannuksiin, jotka kohdistuvat tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin, menetelmiin ja toimintatapoihin. Radikaalien uudistajien ja monipuolisten kehittäjien panostus on keskimäärin kolme–viisi prosenttia liikevaihdosta tai tätä enemmän. (Forsman, 2009)

### 2.2.1 Innovaation edellytykset ja haasteet

Innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat kyky hankkia ja hyödyntää uutta tietoa, kyky uudistaa liiketoimintaa, riskinottokyky, verkosto-osaaminen, kehittämisosaaminen, muutosketteryys ja markkinaosaaminen (Forsman, 2009). Suomessa on jo tällä hetkellä tiivistä vuorovaikutusta yritysten, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten sekä julkisen hallinnon välillä, mikä onkin edellytys innovaatiojärjestelmälle. (Kiviniemi, 2010)

Edellisessä luvussa ja kuvassa 8 esitettyjen innovaatiotoiminnan profiilien perusteella kyvykkyyskombinaatiota omaavilla yrityksillä on paremmat mahdollisuudet yrityksen kasvuun verrattuna yhden kyvykkyyden omaaviin yrityksiin. Haasteena on innovaatiotoiminnan jatkuvuus, eli tilan luominen kehittämiselle ja oppimiselle. Haasteet asettavatkin vaatimuksia yrityksen toiminnan kehittämiselle. Tuotoksena on jatkuva ja monipuolinen innovaatioiden virtaus (Forsman, 2009).

Kokeilut ja riskit kuuluvat luovaan toimintaan. Tähän tarvitaan tutkijoita, rahoittajia ja varsinkin yrittäjiä. Erikoistuminen ja selkeä työnjako eri toimijoiden kesken on innovaatiojärjestelmän toimivuuden ja tehokkuuden avaintekijä. Tällä hetkellä haasteena on koulutettujen nuorten vähäinen kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan. Lähtökohtana olisikin tuoda yritys- ja innovaatiopalveluita yksityiselle sektorille. Julkisella sektorilla puututaan hallinto- ja järjestelmäpuutteisiin (Kiviniemi, 2010). Innovaation yleiset rahoittajat ja tukijat ovat Finpro, Sitra, Suomen Akatemia, Tekes ja VTT.

Innovaatiojärjestelmän edellytys ovat Kiviniemen (2010) mukaan organisatorinen, toiminnallinen ja alueellinen hajanaisuuden vähentäminen. Tärkeää on tukea yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten profiloitumista ja erikoistumista vahvuusaloilleen sekä nostaa koulutustasoa ja tukea tutkijankoulutusta järjestämällä väittelyn jälkeistä koulutusta. (Kiviniemi, 2010)

Innovaatiotoiminnan mittaaminen on haasteellista – varsinkin kun kehittämistoiminta tapahtuu varsinaisen liiketoiminnan ohessa. Kehittämistyön panosten mittaaminen edellyttää

laskenta- ja seurantajärjestelmien käyttöä. Forsmanin (2009) mukaan erityisesti alle viiden hengen yritykset eivät osanneet arvioida omaa kehittämispanostustaan.

Kykyä hankkia, tulkita ja hyödyntää tietoa pidetään onnistuneen innovaatiotoiminnan avaintekijänä. Tiedon hankinta ja hyödyntäminen kuvaa yrityksen kykyä etsiä ja käyttää alaan liittyvää uutta tietoa oman liiketoiminnan parantamiseksi. Uuden tiedon avulla yrityksen sisälle luodaan uusia ideoita ja ratkaisuehdotuksia kilpailukyvyn kehittämiseksi (Forsman, 2009).

Seuranta- ja tiedonkeruujärjestelmien luomiseen on tärkeää kiinnittää huomiota. Yritykset ovat yleensä itse arvioineet omaa toimintaansa. Kuitenkin mittaamiseen tarvitaan riippumattomuutta, ja sitä varten on kehitetty indikaattorijärjestelmiä ja tietoperustaa. Arviointitoiminnan ongelmana on mittaamisen lisäksi tulosten vähäinen hyödyntäminen ja puutteet arviointimenetelmissä. (Kiviniemi, 2010)

## 2.3 Yritysyhteistyö

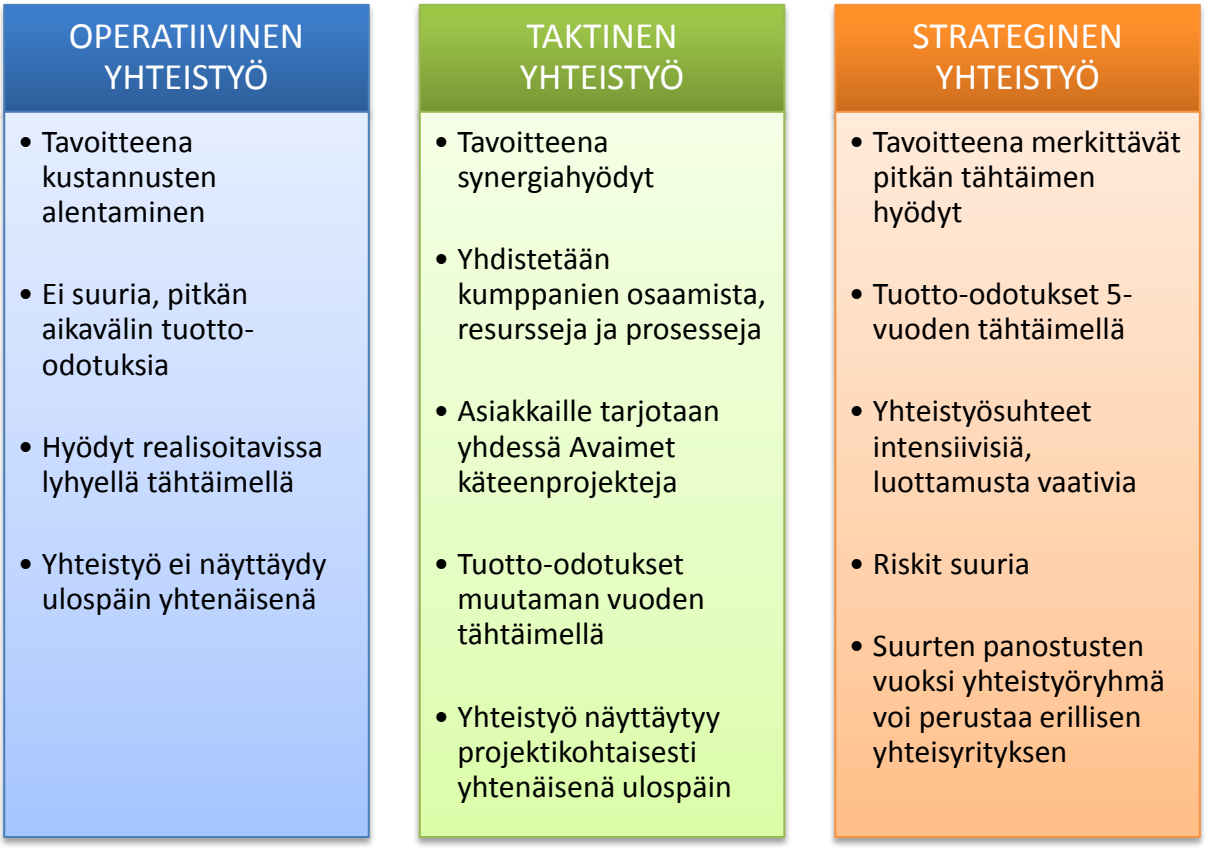
Yritysyhteistyölle tai -kumppanuudelle ei ole olemassa yhtä yksittäistä määritelmää. Useissa lähteissä käytetään termejä *yhteistyö* ja *kumppanuus* tarkoittaen lähes samaa asiaa. Kumppanuus käsitetään usein yhteistyötä syvemmäksi toimintamuodoksi. Yleisesti tarkoituksena on kuitenkin parantaa yritysten kilpailuasemaa kahden tai useamman yrityksen välisellä yhteistoiminnalla ja resurssien yhdistämisellä. Yhteistyön avulla pk-yritykset voivat erikoistua omaan ydinosaamiseensa ja yhdessä luoda kilpailukykyisempiä kokonaisuuksia. Yhteistyöllä tavoitellaan useimmiten pidemmän aikavälin yrityskasvua ja liiketoiminnan kehittämistä lyhyen tähtäimen voiton tavoittelun sijaan. Lyhyen tähtäimen tavoitteina voi olla uusien kontaktien luominen sekä kustannusten jakaminen. Yhteistyötä tekevät yritykset voivat olla keskenään hyvinkin erikokoisia, toimia samoilla tai täysin erilaisilla markkinoilla tai markkinasegmenteillä, tai ne voivat jopa olla suoranaisia kilpailijoita keskenään. Yhteistyö mahdollistaa pk-yritysten kilpailun myös suurempia yrityksiä vastaan, sillä pienet ja nopeat verkostot kykenevät reagoimaan markkinamuutoksiin suuryrityksiä nopeammin, ja näin saavuttavat etuja reagointikyvyssä sekä joustavuudessa mittakaavaedun sijaan. Fuusioiden ja

yritysostojen, joiden tarkoituksena on avata yritykselle ovi uudelle markkina-alueelle, ei katsota kuuluvan yritysyhteistyön piiriin. (Mytelka, 1991; Niinimäki, 1996)

### 2.3.1 Yhteistyön muodot

Yhteistyö eli kumppanuus rakentuu kolmesta eri tekijästä: tietopääomasta, luottamuksesta ja lisäarvon tuottamisesta. Tietopääoma käsittää yrityksen kumppanuuteen tarjoaman hyödyn – jos yrityksellä ei ole mitään annettavaa kumppanilleen, kuten osaamista, tuotteita tai markkinaosuuksia, ei kumppanuuttakaan voi syntyä. Luottamus puolestaan on kumppanuuden perusta, sillä *”suhteen ylläpito ilman luottamusta ei voi onnistua”* (Ståhle & Laento, 2000). Kumppanuuteen sisältyy aina odotus aineellisen tai aineettoman lisäarvon tuottamisesta. Toisaalta kumppaneiden täytyy ottaa huomioon myös menetyksen mahdollisuus.

Kumppanuudet voidaan luokitella eri tavoin. Tässä työssä olemme käyttäneet kolmijakoa Ståhlen & Laennon (2000) mukaan: operatiivinen, taktinen sekä strateginen kumppanuus. Myös Katri Valkokari (2011) on käyttänyt samaa jakoa erilaisten yhteistyön muotojen tutkimiseen. Kuvassa 9 on Valkokarin (2011) määritelmiä edellä mainituista kumppanuuksista. (Ståhle & Laento, 2000; Valkokari, 2011)




**Kuva 9.** Yhteistyömuotojen määritelmät. (Valkokari, 2011)

### Operatiivinen kumppanuus

Yksinkertaisimmillaan operatiivinen kumppanuus on yritysten välinen osto- ja myyntitapahtuma. Tuote tai palvelu on konkreettinen ja selkeästi määritelty. Molemmilla osapuolilla on omat tavoitteet ja intressit, muttei yhteisiä tavoitteita tai päämääriä. Yhteistyö on lyhytkestoista, esimerkiksi alihankintaa tai toimintojen ulkoistusta, eikä yhteistyö näyttäydy ulospäin yhtenäisenä. Kumppaneihin ei sitouduta pitkäksi aikaa ja usein kumppania myös kilpailutetaan jatkuvasti. Varsinkin pk-yritysten rajallisilla resursseilla kaikkea ei kannata tehdä itse, vaan resursseja kannattaa ostaa ulkopuolelta. Operatiivisen kumppanuuden tuoma lisäarvo syntyy näin ollen omista vapautuneista resursseista ja mahdollisuudesta keskittyä omaan ydinosaamiseen. Kokonaisuudessaan operatiivisen yhteistyön tavoitteena on kustannusten alentaminen. (Ståhle & Laento, 2000; Valkokari, 2011)

### Taktinen kumppanuus

Taktisen kumppanuuden tavoite on yhdistää kumppaneiden resursseja, toimintakulttuureja sekä luopua päällekkäisistä prosesseista. Prosessien yhdistäminen erottaa taktisen kumppanuuden operatiivisesta kumppanuudesta, jossa prosesseja vain ketjutetaan. Kumppanuuden luonne on yleisesti avoimempaa, eikä lopputulosta ole määritelty yhtä tarkasti kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Taktisen kumppanuuden myötä osapuolet pyrkivät yhdessä oppimaan uutta pelkän säästöjen tavoittelun sijaan. *Uuden oppiminen* on laaja käsite, mutta käytännössä yritykset voivat oppia toisiltaan mitä tahansa, muun muassa toistensa toimintakulttuureista ja keskinäisestä yhteistyöstä. Yritysten on kuitenkin tärkeä määrittää selkeät oppimistavoitteet, jotta oppimistuloksia osataan hyödyntää omassa yrityksessä. Kumppanuudelle on myös määriteltävä osapuolten roolit ja intressit, yhteiset strategiset tavoitteet sekä selkeä visio. Onnistunut kumppanuus tarvitsee ennen kaikkea onnistuneesti saavutettuja tavoitteita kaikille osapuolille. On tärkeää huomata, että yhteistyökumppanit voivat olla toistensa kilpailijoita jonkin toisen hankkeen kohdalla, ja silti tehdä onnistunutta ja hedelmällistä yhteistyötä. (Ståhle & Laento, 2000; Valkokari, 2011)

Aina kun yhteistyö syvenee, kasvaa luottamuksen merkitys. Kumppani on päästettävä sisälle omaan organisaatioon, jotta resurssien ja prosessien yhdistäminen olisi mahdollista. Luottamusta ei voida rakentaa sopimuksilla, vaan se rakentuu vuorovaikutuksen ja ajan myötä. (Ståhle & Laento, 2000)

### Strateginen kumppanuus

Strateginen kumppanuus on yhteistyön syvin muoto. Yritykset pyrkivät tietopääoman yhdistämiseen niin, että molempien on mahdollista saavuttaa toiminnalleen merkittävää strategista etua. Kumppanien välillä vallitsee riippuvuussuhde, sillä strateginen kumppanuus vaatii oman tietopääoman luovuttamista yhteiseen käyttöön. Silti yritysten on tärkeää suojata oma tietopääomansa jollain tasolla, jotta mahdollisuudet ansaita tietopääomallaan ovat edelleen olemassa. Kumppanuus myös tuottaa usein uutta tietopääomaa, jonka suojaamisesta ja jakamisesta on sovittava etukäteen myöhempien ristiriitojen välttämiseksi. Kumppanuuden

myötä syntyvä uusi tieto onkin suurin lisäarvo, joka voidaan strategisella kumppanuudella tavoittaa. Toisaalta strateginen kumppanuus itsessään on haavoittuva ja riskialtis yhteistyön muoto sen vaatiman vakaan luottamuksen ja kumppanien välisen avoimuuden vuoksi. Kumppanien on oltava keskenään tasavahvoissa rooleissa toisin kuin esimerkiksi operatiivisessa kumppanuudessa, jossa hyötysuhde voi olla epätasapainossa. Myös strategisen kumppanuuden pohja täytyy rakentaa yhteisten strategioiden, visioiden, arvojen ja toimintaperiaatteiden kautta. (Ståhle & Laento, 2000; Valkokari, 2011)

### 2.3.2 Kumppanuuden hyödyt ja haasteet

Kumppanuuksien kautta yritykset hakevat monenlaisia etuja toimintaansa. Pk-yritysten resurssit ovat rajalliset varsinkin talouden taantuman aikaan, kun kustannuksia pitää todennäköisesti muutenkin karsia. Monille pienille yrityksille liittoutuminen onkin varteenotettava keino hankkia tai säilyttää kilpailukykynsä, sillä näin yritykset voivat toteuttaa laajempia projekteja nopeammin ja kannattavammin. Elmutin ja Kathawalan (2001) mukaan yhteistyötä tapahtuu etenkin tuotekehityksen, tuotannon, jakelukanavien ja markkinoinnin alueilla. Resurssien yhdistäminen voi mahdollistaa yrityksille täysin uudenlaisia mahdollisuuksia kilpailukyvyn luomiselle. Esimerkiksi uuden teknologian hankkiminen tai kehittäminen voi olla pk-yritykselle mahdotonta. Yritykset voivat kuitenkin hyödyntää kumppanuuksiaan ja tehdä hankintoja yhdessä tai etsiä yhteistyökumppanin, joka voi tuoda liittoon uutta teknologiaa kilpailukykyä vahvistamaan. Kumppanin avulla voidaan myös yrittää pääsyä uusille markkinoille. Ulkoistamalla oman ydinliiketoiminnan ulkopuolisia toimintoja, kuten esimerkiksi markkinointia tai taloushallintaa, yritys voi unohtaa omat tehottomat funktiot ja hankkia parhaan mahdollisen palvelun ulkopuolelta. Myös uuden tuotteen tai tuotantomenetelmän taloudelliset riskit jakaantuvat kumppanien kesken. (Elmuti & Kathawala, 2001)

Kumppanuudet eivät kuitenkaan aina takaa onnistumista ja kasvua. Elmutin ja Kathawalan (2001) mukaan jopa 70 % kumppanuuksista epäonnistuu. Eri lähteistä riippuen prosentti vaihtelee 50–82 % välillä, mutta kaikkien tutkimusten mukaan se vaikuttaa aina olevan huomattavan korkea. Syitä epäonnistumiselle on useita. Yksi suurimmista on osapuolten

väliset kulttuurierot, kuten kieli ja liiketoiminta- sekä menettelytavat. On harhaa kuvitella yhteistoiminnan lähtevän liikkeelle itsestään; kumppanuudelle on asetettava selkeät päämäärät, strategiat ja tavoitteet, ja niiden toteutumista on seurattava ja tarvittaessa tehtävä korjausliikkeitä. (Elmuti & Kathawala, 2001)

Kumppanuuden perusta on luottamus. On huomattava, että luottamusta ei voida luoda yritysten välille, vaan se rakentuu aina ihmisten kesken. Organisaation johdon ja henkilöstöryhmien on voitava luottaa yhteistyökumppaneihinsa. Luotto joutuu koetukselle vastoinkäymisten kohdatessa – varsinkin, jos yhteiset tavoitteet jäävät jatkuvasti saavuttamatta. Jos vain toinen kumppaneista epäonnistuu, osapuolet voivat alkaa syyttämään toinen toistaan sen sijaan, että otettaisiin vastuuta ja yritettäisiin yhdessä etsiä ratkaisua ongelmaan. Tämä korostuu varsinkin, jos yhteistyön riskit eivät jakaudu tasaisesti osapuolten välillä. Myös päinvastainen tilanne aiheuttaa ongelmia: jos kumppanuuden hyödyt eivät ole tasapuoliset tai toinen osapuoli yrittää selkeästi ajaa vain omaa etuaan. Myös kumppaneiden suorituskykyerot voivat aiheuttaa ongelmia. Suuret erot kilpailukyvyssä, toimialakohtaisessa kyvykkyydessä tai kyvyssä kantaa taantuman aiheuttamat ongelmat tekevät kumppaneista helposti eriarvoisia toistensa silmissä. (Elmuti & Kathawala, 2001)

Yhteistyön ja kumppanuuden on perustuttava osapuolten väliseen luottamukseen. Vastuut ja riskien jakaminen on määriteltävä tarkasti, samoin kuin kumppanuuden päämäärät ja tavoitteet. Kummankin osapuolen on saatava riittävä hyöty vastineeksi kumppanuuteen sitoutumisesta. Yhteistyön jatkumisen kannalta on tärkeää saavuttaa yhdessä määritellyt tavoitteet – toisaalta myös yhtä tärkeää on sopia ennalta yhteiset pelisäännöt siltä varalta, ettei yhteistyö käynnistykään toivotulla tavalla.

# 3 CASE-ESIMERKKI STRATEGIAN SOVELTAMISESTA

## 3.1 Case: Metehe Oy

Metehe Oy on vuonna 1998 Joutsenoon perustettu teräsohutlevyn maahantuoja ja jatkojalostaja. Metehe valmistaa kattopeltiä ja seinäpeltiä sekä tarjoaa listatuotteiden lisäksi myös omia patentoituja ratkaisujaan – esimerkiksi Concerto-tuotteet suunnitellaan, mitoitetaan ja valmistetaan tilauskohtaisesti. Listatuotteita yritys valmistaa hiljaisina aikoina varastoon. Lisäksi Metehe toimittaa raaka-aineita teräsohutlevytuotteille keloina, rainoina ja arkkeina. (Metehe Oy, 2013)

Yrityksen liikevaihto on kasvanut tasaisessa suhteessa henkilökuntamäärän kanssa. Vuonna 2008 liikevaihto oli 18,5 miljoonaa euroa ja henkilöstöön kuului 26 henkilöä. Tämän jälkeen liikevaihdossa tapahtui heikentyminen – taantuman aikana eli vuonna 2009 liikevaihto tippui 11,5 miljoonaa euroon. Tämä selittyi vähentyneellä viennillä ulkomaille: vienti supistui vuonna 2008–2009 puoleen, esimerkiksi vienti Venäjälle supistui 17 prosentista 7 prosenttiin. Tilanne oli Strömbergin (2013) mukaan kuitenkin taantuman aikana hyvä, sillä tilauksia yrityksellä oli runsaasti. “Kesätyöntekijöiden määrä on vähentynyt, ei muuta”, sanoi Strömberg haastattelussa Metehen toimistossa 8.4.2013 (Strömberg, 2013). Taantumaa seuraavana vuonna liikevaihto kasvoi 15 miljoonaan euroon, ja vuonna 2011 liikevaihto oli jo melkein yhtä suuri kuin ennätysvuonna 2008, eli 17,1 miljoonaa euroa.

Metehen visio on olla “kiinnostava ja arvostettu yritys“. Strategian pääpaino on viennin ja kotimaan myynnin tasapainottamisessa, ja tavoitteena on saavuttaa 70/30 suhde myynnille. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys panostaa vientiin, jota on nykyään noin 50 prosenttia toiminnasta. Strömbergin (2013) mukaan Metehe on jatkuvasti panostanut rahallisesti tuotekehitykseen (noin seitsemän miljoona euroa vuosittain), ja on avaamassa lähiaikoina uuden tuotelinjan. Pelkästään uuteen tuotelinjaan on panostettu neljä miljoona euroa kahden vuoden aikana. Kyseessä on seinäpeltiin yhdistetty lämmöneriste. Strömbergin (2013) mukaan tällaista tuotetta on vaikea kopioida tai korvata vastaavalla tuotteella. Tässä on selkeästi mahdollisuus innovatiivisille tuotteelle ja valmistusmenetelmälle.

Vienti ulkomaille vaatii yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa. Metehen tarkoituksena on myydä kattopelti- ja seinäpeltiratkaisuja operatiivisten kumppanuuksien kautta Eurooppaan. Strömberg (2013) uskoo, että kumppanuuksien hankkimiseen liittyy pienempi riski verrattuna yritysostoon. Yritysoston haasteena voivat olla esimerkiksi kulttuurierot ja muut tekijät. Strömberg (2013) kommentoikin Metehe Oy:n kulttuurin olevan "tekemisen meininkiä", eli yrityksen toimintatapana on pitää kaikki omissa "näpeissä". Vain tietyt toiminnat on ulkoistettu, kuten esimerkiksi kuljetukset, taloushallinto ja järjestelmän ylläpito. Yrityksessä keskitytään tekemiseen, ja siksi Metehen toiminta onkin vertikaalisesti hyvin integroitua.

Kumppanuus tarjoaa yrityksen käyttöön mm. paikallista osaamista ulkomailla. Periaatteessa operatiivinen kumppanuus voi kehittyä taktiseksi kumppanuudeksi. Metehe Oy:llä on jo kokemusta yritysyhteistyöstä, sillä yritys ostaa esimerkiksi Ranskasta raaka-aineita ja Suomesta koneosioita. Aikaisemmin Concerto-tuotteita on kehitetty yhdessä Lappeenrannan teknillisen yliopiston kanssa. Alun perin Concerto oli yrityksen perustajan, Seppo Jääskeläisen idea. Tämän jälkeen ideaa jalostettiin, ja tästä seurasi kehitysyhteistyö Lappeenrannan teknillisen yliopiston kanssa. Tämä tuotekehitys seurasi perinteistä top-down mallia. (Strömberg, 2013)

Yrityksen toimintaprosessi on Strömbergin (2013) mukaan "perus tehtaanmyyntiä" – kuitenkin poikkeavaa on se, että yrityksellä on valtavat raaka-aine varastot. Varasto toimii puskurina tuotannolle ja yrityksen kasvulle. Metehe kasvattaa toimintaansa ulkomaan viennillä ja innovatiivisilla tuotteilla.

Metehe Oy on saanut lukuisia palkintoja; se on esimerkiksi palkittu viennistä vuosina 2010 ja 2011. Lisäksi Metehe on voittanut julkisivujärjestelmästään INNOSUOMI-palkinnon vuonna 2005. Vuosina 2011 ja 2012 Metehe on luokiteltu menestyjäyritykseksi Kauppalehti Oy:n tutkimuksen mukaan (Metehe Oy, 2013). Keinot kasvuun löytyvät Strömbergin (2013) mukaan jo olemassa olevista asioista – esimerkiksi uusiin projekteihin investoinneista ja jalostusasteen parantamisesta. Yrityksen tarkoituksena on kasvaa niin vanhoilla kuin uusillakin markkinoilla.

### 3.2 Case: Yritys A

Yritys A on suomalainen pk-yritys. Se tuottaa konepajapalveluja lähinnä suurteollisuusasiakkaille. Yrityksen liikevaihto on noin 1,5 – 2,5 miljoonaa euroa ja se työllistää 20 henkilöä. Haastattelimme yrityksen toimitusjohtajaa työtämme varten, ja hänen pyynnöstään pidämme yrityksen ja sen yhteistyökumppanin anonyymeinä. (Yritys A:n toimitusjohtaja, 2013)

Yritys A tuottaa asiakkailleen kunnossapito- ja konepajapalveluja sekä projektitoimituksia. Normaali tilaus-toimitusprosessi etenee siten, että asiakas pyytää palveluntuottajilta tarjouksia projektin niin sanotun layout-kuvan eli teknisen yleiskuvan perusteella. Tarjouskilpailun voittajalle asiakasyritys teettää tarkemmat valmistuskuvat suunnittelutoimistossa. Yritys A:n toimitusjohtajan (2013) mukaan on tavallista, että asiakkaan toimittamissa valmistuskuvissa on virheitä ja niihin joudutaan teettämään muutoksia. Muutosprosessi on aikaa vievä, sillä korjauksia joudutaan pyytämään asiakkaalta, joka puolestaan välittää pyynnön kulloinkin käyttämälleen suunnittelutoimistolle. Varsinkin tuotantolaitosten huoltoseisokkien aikana tehtävien kunnossapitoprojektien viivästykset tulevat erittäin kalliiksi, jos seisokkia joudutaan jatkamaan. (Yritys A:n toimitusjohtaja, 2013)

Talouden taantuman myötä asiakkaat vähensivät investointejaan ja halusivat kilpailuttaa entistä pienempiä osia kokonaisprojektista, ja tämän seurauksena kilpailu palveluntuottajien kesken tiukentui aikaisempaan tilanteeseen verrattuna. Tämä puolestaan näkyi negatiivisesti yrityksen tuottavuudessa. (Yritys A:n toimitusjohtaja, 2013)

Yritys A on aiemmin käyttänyt omien projektiensa tuottamiseen tiettyä suunnittelutoimistoa. Vaikka suhde pysyi pitkään pelkkänä asiakassuhteena, kasvoi tänä aikana henkilökohtainen luottamussuhde suunnittelutoimiston pääsuunnittelijan kanssa. Myöhemmin kyseinen pääsuunnittelija irtisanoutui ja perusti oman suunnittelutoimistonsa. Tämä johti siihen, että yritys A ja pääsuunnittelija syvensivät yhteistyötään yritys A:n ostettua vähemmistöosakkuuden uudesta suunnitteluyrityksestä. (Yritys A:n toimitusjohtaja, 2013)

Yhteistyön myötä yritys A uudisti palveluvalikoimaansa pystyen nyt tarjoamaan kokonaisia projekteja toteuttaen valmistuskuvat itse asiakkaan layout-kuvien perusteella. Myös ongelmatilanteiden ratkaiseminen on nopeutunut, kun yrityksellä on suora linkki suunnittelutoimistoon eikä ongelmia tarvitse enää kuljettaa asiakkaan läpi. Yritys on myös osittain onnistunut nousemaan hintakilpailun yläpuolelle, sillä kilpailijat eivät pysty tarjoamaan samanlaista kokonaisratkaisua. Toimitusjohtajan (2013) mukaan myös asiakkaat ovat kasvavassa määrin huomanneet yritys A:n palvelukonseptin tuomat hyödyt. (Yritys A:n toimitusjohtaja, 2013)

Yritys A on soveltanut useita tässä työssä esittelemiämme kasvustrategioita hakiessaan kasvua taantuman aikana. Huomatessaan kilpailutilanteen käyvän kestämättömäksi, yritys lähti hakemaan kannattavuutta uudistamalla tuotevalikoimaansa ja ryhtyi tuottamaan palvelua, johon kilpailijat eivät vielä ole pystyneet vastaamaan. Uuden palvelukonseptin luomisen mahdollisti yritysyhteistyö suunnittelutoimiston kanssa. Yritysyhteistyön teorioiden mukaisesti, toimiva yhteistyö on rakentunut vahvan, molemminpuolisen luottamuksen varaan. Vaikka yritys A osti osakkuuden suunnittelutoimistosta, ei tätä mielestämme voida luokitella yritysoston kategoriaan, sillä yritykset toimivat yhä täysin erillään. Yritys A:n toimitusjohtajan (2013) mukaan osakkuuden ostaminen oli puolin ja toisin osoitus yhteistyöhalusta. Toimitusjohtaja (2013) itse arvioi yritysten yhteistyön olevan strategista kumppanuutta, mutta mielestämme se sopii teorian pohjalta sekä taktisen kumppanuuden että strategisen kumppanuuden kategoriaan. Kumppanuus sisältää piirteitä kummastakin yritysyhteistyön muodosta. Arvioisimme kumppanuuden olevan tällä hetkellä siirtymävaiheessa kohti strategista kumppanuutta. Toimitusjohtajan (2013) mukaan myös yritysten fuusioituminen voisi olla mahdollista tulevaisuudessa. (Yritys A:n toimitusjohtaja, 2013)

### 3.3 Case: Yritys B

Yritys B on suomalainen pk-yritys. Se toimii konepaja-alalla tuottaen räätälöityjä tuotteita sekä osakokonaisuuksia lähinnä suurteollisuuden käyttöön. Yrityksen liikevaihto on noin 4–5 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä on noin 40. Haastattelimme yritys B:n toimitusjohtajaa

sähköpostitse ja hänen toiveestaan pidämme yrityksen ja sen yhteistyökumppanit anonyymeinä. (Yritys B:n toimitusjohtaja, 2013)

Vuosi 2008 oli kokonaisuudessaan yrityksen historian paras vuosi, ja marraskuussa 2008 rikottiin yrityksen aikaisempi myyntiennätys. Kuitenkin joulukuussa 2008 syöksykierre taloudessa alkoi, ja tämän seurauksena yrityksen myynti laski 50 %. Vuoden 2009 aikana yrityksen liikevaihdosta hävisi 64 %. Toimitusjohtajan mukaan yritys oli pakon edessä: *”Jotain oli tehtävä ja lisää työtä löydyttävä.* (Yritys B:n toimitusjohtaja, 2013)”. (Yritys B:n toimitusjohtaja, 2013)

Yritys B oli vuoden verran tehnyt yhteistyötä yritys C:n kanssa. Yritys C oli pieni konepajayritys, liikevaihdoltaan noin 0,9 miljoona euroa työllistäen 10 henkilöä. Yritys C toimi kapasiteettinsa äärirajoilla palvellessaan yhtä suurasiakasta. Yritys B valmisti alihankintana yritys C:lle samoja tuotteita, joita yritys C myös itse valmisti ja toimitti edellä mainitulle suurasiakkaalleen. (Yritys B:n toimitusjohtaja, 2013)

Yritys B:n toimitusjohtajan silloisen arvion mukaan yritys C: *”Ajelehti ilman päämäärää kun omistajina oli useita eri tahoja.* (Yritys B:n toimitusjohtaja, 2013)”. Tehdyn yhteistyön myötä yritys B tunsi yritys C:n tuotteiden valmistusmenetelmät ja hintatason, ja päätti alkaa neuvotella yritysostosta. Kauppa toteutuikin vuoden 2009 aikana, kun yritys B osti määräenemmistön yritys C:n osakekannasta. Kaupan myötä yritys B sai kaipaamansa suoran kontaktin aiemmin mainittuun suurasiakkaaseen. Asiakkuus oli merkittävä, sillä se toi yritys B:lle suoraan noin 1–1,5 miljoona euroa lisää liikevaihtoa. Yritys C:n taloudellinen tilanne oli kuitenkin ollut jo pidempään huono, ja tästä johtuen yrityksiä ei lähdetty sulauttamaan yhteen, vaan yritys B siirsi C:n asiakassuhteet ja osan henkilöstöstä itselleen. Koneet ja laitteet jätettiin yritys C:n omistukseen, josta B niitä vuokraa. (Yritys B:n toimitusjohtaja, 2013)

Yritysostossa ei koettu erityisiä haasteita tai ongelmia, koska tuotantoon tarvittava osaaminen koko prosessiketjuun liittyen oli jo yritys B:n hallussa. Samalla yritys sai karsittua *”osaamatonta työvoimaa* (Yritys B:n toimitusjohtaja, 2013)*”* molemmista yrityksistä, ja näin myös parannettua oman kapasiteettinsa käyttöastetta. Kuluneen vuoden aikana yritysten

tuotannot yhdistettiin ja siirrettiin yritys B:n tiloihin. Tämän johdosta yritys B sai karsittua myös tuotantotilojen kiinteitä kustannuksia. (Yritys B:n toimitusjohtaja, 2013)

Toimitusjohtajan mukaan yrityskaupalle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet hyvin: *”Ilman yrityskauppaa emme olisi ’koskaan’ saaneet kyseistä suurasiakkuutta*. (Yritys B:n toimitusjohtaja, 2013)*”*. Yrityskaupoissa syntyvät mahdolliset henkilöstöongelmat vältettiin heti alussa suoritetulla henkilöstön karsimisella. Yritys B:n toimitusjohtajan (2013) mukaan irtisanomisia ei saisi ikinä pitkittää, jos tiedetään, ettei henkilöstölle ole tarvetta. (Yritys B:n toimitusjohtaja, 2013)

Yritys B:n suorittama yritysosto mukailee työssämme käsiteltyjä teorioita. Mielestämme yritysosto voidaan luokitella *horisontaaliseksi yritysostoksi*, sillä molemmat yritykset toimivat samalla alalla ja toimitusketjun vaiheessa. Kaupalla oli alusta asti selkeä strateginen peruste: tavoitteena oli laajentaa yritys B:n asiakaskuntaa, ja yritys onnistuikin löytämään yhteistyökumppanistaan potentiaalisen ostokohteen, joka täyttäisi tämän kyseisen vision.

# 4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työssämme käsittelimme yritysten kasvustrategioita talouden taantuman aikana. Tarkastellut kasvustrategiat ovat yleisluontoisia, eivätkä erityisesti taantumaa varten laadittuja. Pyrimme tarkastelemaan, mitä erityisvaatimuksia talouden taantuma strategioiden soveltamiselle asettaa.

Havaitsimme, että taantuman aikana yritysten on pidettävä erityisen hyvää huolta taloudestaan, sillä esimerkiksi ulkoisen rahoituksen hankkiminen vaikeutuu merkittävästi. Tästä huolimatta monet yritykset lähtevät tekemään yritysostoja parantaakseen kilpailukykyään. Joillekin yrityksille tämä on saattanut olla ainut keino selviytyä taantuman yli. Onnistunut yritysosto vaatii kuitenkin tarkkaa strategista suunnittelua ja selkeiden tavoitteiden asettamista. Kävi selväksi, ettei yritysostoprosessi lopu osakepääoman siirtymiseen, vaan monesti suurin työ yritysten yhdistämisessä on vasta edessä. Erityisesti henkilöstöpolitiikka vaatii suurta huomiota yritysten yhteensovittamisen aikana, jotta mahdollisilta ristiriidoilta vältyttäisiin. Onnistuneet yritysostot mahdollistavat nopean tavan laajentaa yrityksen toimintaa tai siirtyä uudelle markkina-alueelle.

Myös yritysyhteistyö on toimiva strategia yrityskasvun hakemiseen. Etenkin case-yrityksiä tarkastellessamme huomasimme, että talouden taantuma on otollista aikaa syventää jo olemassa olevaa yhteistyötä tai luoda kokonaan uusia kumppanuuksia. Tässä työssä käsiteltyjen teorioiden pohjalta huomasimme kumppaneiden välisen luottamuksen olevan yksi kumppanuuden peruspilareista. Oleellista on myös se, että luottamus rakentuu ajan myötä – sitä ei voida luoda sopimuksin.

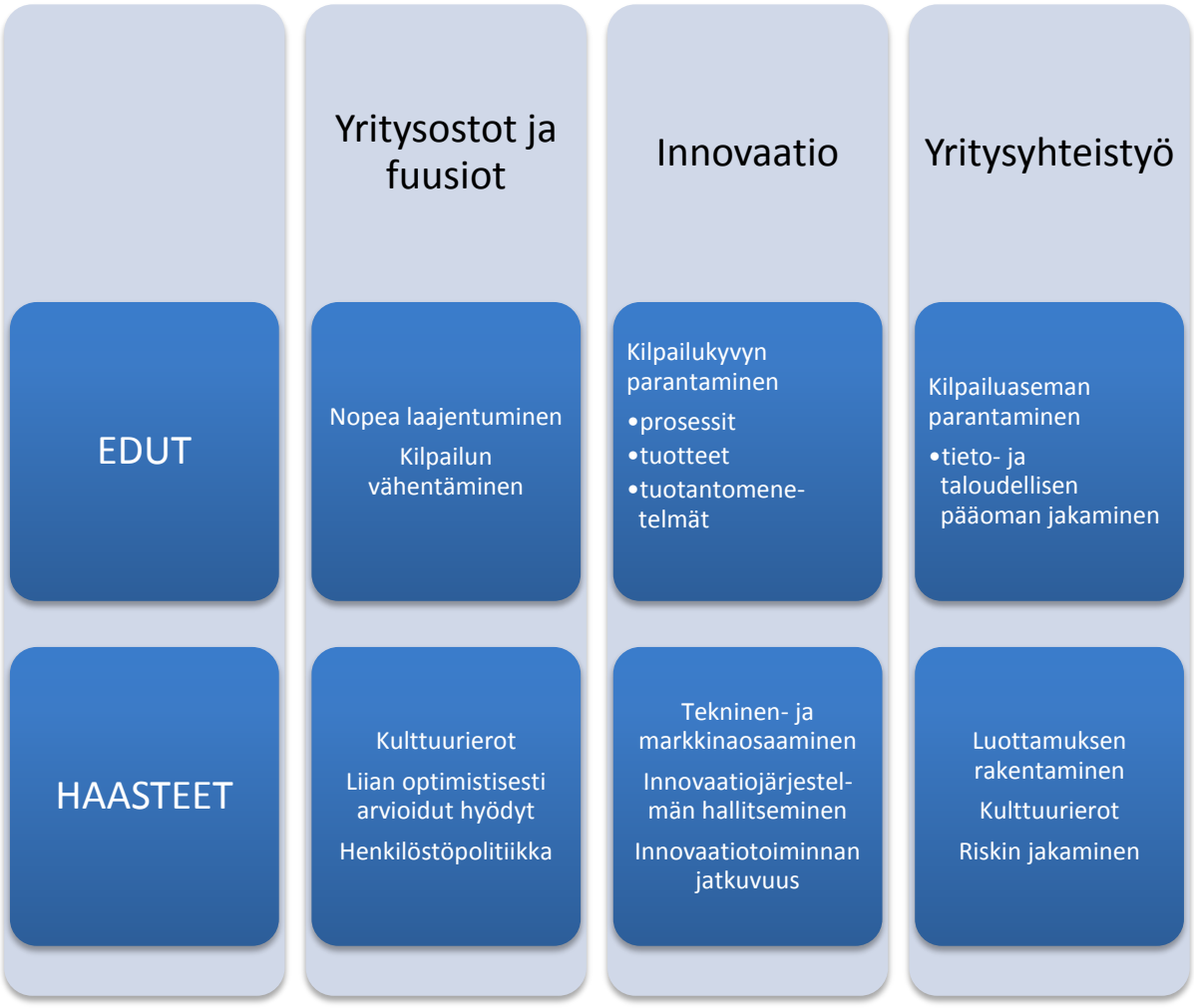
Niin yritysyhteistyön kuin yritysostojenkin taustalla vallitsevat yritysten väliset kulttuurierot nousevat suureen rooliin jo yhteistyötä tai yritysostoa suunniteltaessa. Joskus kulttuurieroista johtuvat ristiriidat voivat jopa koitua yhteistyön kohtaloksi.

Case-esimerkkimme Metehe Oy on ottanut huomioon yritysostoon liittyvät riskit. Metehe panostaa yritysostojen sijaan yritysyhteistyöhön, sillä yrityksen mielestä tällä tavalla saadaan enemmän paikallista tuntemusta vientimyyntiin ilman pääoman menetyksen riskiä. Metehe

Oy on hyvä esimerkki yrityksestä, joka on taantuman aikana panostanut jatkuvasti tuotekehitykseen. Innovatiiviset julkisivujärjestelmät ovat vieneet yritystä eteenpäin ja kasvattaneet yrityksen kokoa.

Käytäntö on osoittanut, että tuoteinnovaatio on luonteeltaan kumulatiivista, eli toisin sanoen yksi innovaatiotyyppi synnyttää toisia. Tuoteinnovaatioon sisältyvät tuotantomenetelmät, prosessit ja palvelut. Uusien palvelukonseptien kehittäminen johtaa edelleen toimintatapojen ja prosessien kehittämiseen, mikä mahdollistaa yrityksen kasvun myös taantuman aikana.

Työssä käsiteltyjen kasvustrategioiden keskeisimmät edut ja haasteet on koottu alla olevaan kuvaan 10.




**Kuva 10.** Kasvustrategioiden edut ja haasteet.

# LÄHTEET


Chesbrough, H.W., 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*. Harvard Business Press. 227 s.

Chih-Chiang, L., 2006. Growth Strategies and Merger Patterns among Small and Medium-Sized Enterprises: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 23(3). s. 529-549.

Church, J., 2008. Vertical Mergers. *Issues in competition law and policy*, 2. s. 1455-1501.

Elmuti, D. & Kathawala, Y., 2001. An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3). s. 205 – 218.

Erkkilä, K.K., 2001. *Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet*. Helsinki, WSOY. 270 s.

Euroopan komissio, 2006. *Pk-yritysten uusi määritelmä*. 50 s.

Forsman, H., 2009. *Pk-yritykset innovaattoreina*. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.3.2013]. Yhteenveto tutkimusraportista. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/44558/isbn9789522147400.pdf.

Freystätter, H. & Mattila, V.-M., 2011. *Finanssikriisin vaikutuksista Suomen talouteen*. [WWW-dokumentti]. [viitattu 3.9.2013]. Saatavissa: http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset_ja_raportit/bof_online/Documents/BoF_Online_01_2011.pdf.

Hansen, S.-O. & Wakonen, J., 1997. Innovation, a winning solution? *Int. J. of Technology Management*, 13(4). s. 345-358.

Hyrsky, K., 2006. *Yrittäjyyskatsaus 2006*. KTM Julkaisuja 28/2006.

Juurmaa, R., 1991. *Value creation in acquisitions in Finland and Sweden 1983 - 1988*. Helsinki. 175 s.

Kamensky, M., 2009. *Strateginen johtaminen*. WSOY. 375 s.

Kiviniemi, M., 2010. *Tutkimus- ja innovaatiopoliittinen linjaus 2011–2015*. 60 s.

Lehto, E., 2006. *Yrityskaupat Suomessa 1989-2003*. Helsinki, Palkansaajien tutkimuslaitos. 55 s.

Metehe Oy, 2013. *http://www.metehe.fi/*. [WWW-dokumentti]. [viitattu 8.4.2013]. Saatavissa: http://www.metehe.fi/.

Mytelka, L.K., (toim.), 1991. *Strategic Partnerships and the World Economy*. Fairleigh Dickinson univerity press. 213 s.

Mähönen, J., Säiläkivi, A. & Villa, S., 2006. *Osakeyhtiölaki käytännössä*. Helsinki, WSOYpro. 763 s.

Niinimäki, K., 1996. *Pk-yritysyhteistyö Vaasassa*. Vaasa, Vaasan yliopisto. 56 s.

Pekkarinen, J. & Sutela, P., 2005. *Avain kansantaloustieteeseen*. Juva, Sanoma Pro. 220 s.

Petroski, H., 1996. *Ideasta tuotteeksi – miten insinöörit keksivät suunnitelmallisesti. (Invention by design – How engineers get from thought to thing, 1996.)*. Suomentanut K. Pietiläinen. Helsinki, Terra Cognita, 1997. 259 s.

Rothwell, R., 1994. Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1). s. 7-31.

Siikarla, P.J., 2006. *Osakeyhtiölaki & käytäntö*. Helsinki, Yrityskirjat. 441 s.

Strömberg, J., 2013. *Toimitusjohtaja, Metehe Oy*. Haastattelu 8.4.2013.

Ståhle, P. & Laento, K., 2000. *Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki, WSOY. 165 s.

Taloussanomat, 2012. *Suomi on nyt virallisesti taantumassa*. [WWW-dokumentti]. [viitattu 8.3.2013]. Saatavissa: http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2012/12/05/suomi-on-nyt-virallisesti-taantumassa/201243304/12.

Taloussanomat, 2013. *Taloussanakirja: kansantuote*. [WWW-dokumentti]. [viitattu 8.3.2013]. Saatavissa: http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/kansantuote/.

Teerikangas, S., 2008. *Integraation johtaminen – kulttuuriset voimat yrityskaupassa*. Helsinki, WSOYpro. 306 s.

Tenhunen, L. & Werner, R., 2000. *Yrityskaupan käsikirja*. Helsinki, Tietosanoma. 198 s.

Tilastokeskus, 2012. *Tuotannon suhdannekuvaaja*. [WWW-dokumentti]. [viitattu 3.9.2013]. Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/til/ktkk/2012/12/ktkk_2012_12_2013-02-14_tie_001_fi.html.

Toivola, T., Tornikoski, E. & Varamäki, L., 2008. *Rohkeasti kasvuun*. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.3.2013]. Saatavissa: http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyo/julkaisut/Rohkeasti%20kasvuun%20verkkojulkaisu.pdf/at_download/file.

Valkokari, K., 2011. *Liiketoimintaverkostojen kehittäminen – käytäntöä ja teoriaa*. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.4.2013]. Saatavissa: http://www.opinovi.fi/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1094&lang=sv.

Yritys A:n toimitusjohtaja, 2013. Haastattelu puhelimitse 2.4.2013.

Yritys B:n toimitusjohtaja, 2013. Haastattelu sähköpostitse 5.4.2013.