



Kasvukompassi

50+ -yritysten menestyksellisen kasvun
ja kehittämisen mallit

Kasvukompassi

50+ -yritysten menestyksellisen kasvun ja kehittämisen mallit

Timo Liukko, Merja Airola, Sanna-Kaisa Ilomäki, Markku Mikkola,
Magnus Simons & Petteri Pohto

ISBN 951-38-6817-6 (nid.)
ISSN 1235-0605 (nid.)

ISBN 951-38-6818-4 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)
ISSN 1455-0865 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2006

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 3, PL 1000, 02044 VTT
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT, Bergsmansvägen 3, PB 1000, 02044 VTT
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 3, P.O.Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax + 358 20 722 4374

VTT, Tekniikantie 12, PL 1000, 02044 VTT
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 6752

VTT, Teknikvägen 12, PB 1000, 02044 VTT
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 6752

VTT Technical Research Centre of Finland, Tekniikantie 12, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 6752

Toimitus Anni Kääriäinen

Otamedia Oy, Espoo 2006

Liukko, Timo, Airola, Merja, Ilomäki, Sanna-Kaisa, Mikkola, Markku, Simons, Magnus & Pohto, Petteri. Kasvukompassi. 50+ -yritysten menestyksellisen kasvun ja kehittämisen mallit. Espoo 2006. VTT Tiedotteita – Research Notes 2353. 63 s.

Avainsanat companies, business activities, economic indicators, development plans, growth potential, competitiveness, management, organization, resources, financing

Tiivistelmä

Yritykset, rahoittajat ja asiantuntijat ovat selvittäneet yli 50 henkilöä työllistävien yritysten kasvuedellytyksiä ja -mahdollisuuksia. Monet yritykset haluavat ainakin periaatteessa kasvaa, mutta mitkä ovat käytännössä menestyksellisen kasvun edellytykset ja mahdollisuudet? Nopeaan ja yksinkertaiseen kasvuhalukkuuden ja -mahdollisuuksien selvittämiseen on kehitetty Kasvukompassi-työkalu.

Kasvukompassi soveltuu pk-yrityksille. Kohderyhmänä ovat erityisesti 50–500 henkilöä työllistävät yritykset ja vastaavan kokoiset konsernien yksiköt. Kartoitus voidaan tehdä joko koko yritykselle tai jollekin sen keskeiselle liiketoiminta-alueelle.

Kasvukompassissa keskeiset kasvua mahdollistavat tekijät on jaettu neljäksi tekijäksi: kasvuhistoriaan ja nykytilaan, kasvuhalukkuuteen, kasvukyvykkyyteen ja kasvumahdollisuuksiin.

Avainkysymyksiä yrityksen kasvun kannalta ovat seuraavat:

- Onko yrityksessä halua kasvaa menestyksellisesti?
- Minkälaiset ovat yrityksen lähtökohdat kasvaa menestyksellisesti?
- Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet kasvumahdollisuuksien kannalta?
- Miten yrityksessä pitäisi konkreettisesti edetä, jotta kasvu mahdollistuu?

Kartoituksen tuloksena saadaan havainnollinen yleiskuva kasvuun ja sen toteuttamismahdollisuuksiin vaikuttavista tekijöistä. Sen pohjalta voidaan laatia yhteenveto kehityskohteista ja esiin tulleista jatkotoimista. Kartoituksen perusteella yrityksen tilannetta voidaan myös verrata muihin yrityksiin, jolloin kehitysmahdollisuuksille ja -edellytyksille saadaan konkreettisia vertailukohtia.

Kasvukompassi-kartoituksessa kannattaa käyttää asiaan perehtynyttä asiantuntijaa. Aikaa yrityksen avainhenkilöiltä tarvitaan esitietojen kokoamiseen noin tunti ja asiantuntijan ohjaamaan työseminaariin tyypillisesti enintään puoli päivää, mikä sisältää analyysin ja alustavan palautekeskustelun tuloksista. Käytyjen keskustelujen pohjalta asiantuntija laatii kirjallisen yhteenvedon ja jatkotoimenpidesuosituksen. Yhteenvedo ja johtopäätökset käydään tarvittaessa läpi yhdessä yrityksen kanssa erillisessä työkokouksessa.

Esipuhe

Kasvukompassi-kartoituksen kehittämistä ovat tukeneet 50+ -yrityksen menestyksen mallit -hankkeen selvityksiin ja projekteihin osallistuneet yli 100 yritystä, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen TE-keskukset, Tekes, työministeriön Tykes-ohjelma ja kauppa- ja teollisuusministeriö. Kiitämme sekä yrityksiä että rahoittajatahoja arvokkaasta panoksesta.

Menetelmän ja siihen liittyvän aineiston on laatinut asiantuntijaryhmä, johon ovat kuuluneet yritysten ja rahoittajien lisäksi Timo Liukko Ibaco Solutions Oy:stä, Merja Airola, Kaisa Ilomäki, Markku Mikkola ja Magnus Simons VTT:stä sekä Petteri Pohto LTT-Tutkimus Oy:stä.

Espoossa, 14. elokuuta 2006

Tekijät

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
Esipuhe	4
Johdanto	7
Kartoituksen esi- ja taustatiedot	10
1. Yrityksen perustiedot	10
2. Liiketoiminta ja sen kehittyminen	11
3. Taloudelliset avaintiedot	12
4. Yrityksen nykyiset kasvu- ja kehittämissuunnitelmat	13
5. Kartoituksen tavoitteet ja odotukset	15
6. Rajaukset	15
7. Vastaajan tai vastaajatiimin tiedot	16
8. Kartoituksen avainkysymykset	17
I Tausta ja nykytila: Näyttö kasvukyvyistä	18
1. Kasvuhistoria	18
2. Saavutetut kilpailuedut	21
3. Keskeiset taloudelliset tunnusluvut	25
II Kasvuhalukkuus	28
4. Tavoitetaso	28
5. Kasvun kannustimet	31
6. Yrittäjän tai ylimmän johdon oppimis- ja kehittymishalu	33
III Kyvykkyys kasvaa	37
7. Kasvustrategia ja -suunnitelmat	37
8. Johtaminen ja organisaatio	41
9. Osaaminen ja teknologia	44
10. Resurssit ja verkostoituminen	48
IV Kasvumahdollisuudet	51
11. Markkinamahdollisuudet ja kilpailuetu	52
12. Rahoitusmahdollisuudet	55
13. Ideoiden valmiusaste ja toteutettavuus	59
Yhteenveto arvioinneista ja jatkotoimenpiteet	62

Johdanto

Yritykset, rahoittajat ja asiantuntijat ovat selvittäneet yli 50 henkilöä työllistävien yritysten (eli ns. 50+ -yritysten) kasvuedellytyksiä ja -mahdollisuuksia. Lähes puolet pk-yrityksistä haluaa kasvaa mahdollisuuksien mukaan, mutta vain noin 7 % on todellisuudessa voimakkaasti kasvuhakuisia.

Tärkein syy kasvutavoitteiden puuttumiselle on, että nykyistä yrityskokoa pidetään optimaalisena (48 % yritysjohtajista). Kuitenkin kasvuyritykset ovat menestyneet yleisesti ottaen paremmin kuin samassa kokoluokassa pysyvät yritykset.

Monet yritykset haluavat siis ainakin periaatteessa kasvaa, mutta mitkä ovat käytännössä menestyksellisen kasvun edellytykset ja mahdollisuudet? Nopeaan ja yksinkertaiseen kasvuhalukkuuden ja -mahdollisuuksien selvittämiseen on kehitetty Kasvukompassi-analyysi.

Työkalu soveltuu erityisesti pk-yrityksille. Kohderyhmänä ovat erityisesti 50–500 henkilöä työllistävät yritykset ja myös vastaavan kokoiset konsernien yksiköt. Kartoitus voidaan tehdä joko koko yritykselle tai jollekin sen keskeiselle liiketoiminta-alueelle.

Kartoituksen tuloksena saadaan havainnollinen yleiskuva kasvuun ja sen toteuttamismahdollisuuksiin vaikuttavista tekijöistä. Sen pohjalta laaditaan yhteenveto kehityskohteista ja esiin tulleista jatkotoimista.

Työkaluun on koottu keskeisimmät kasvua mahdollistavat tekijät neljäksi (I–IV) osa-alueeksi, jotka on jaettu edelleen 13 kasvuavaimen:

I Tausta ja nykytila: Näyttö kasvukyvystä

1. Kasvuhistoria (Avain 1)
2. Saavutetut kilpailuedut (Avain 2)
3. Keskeiset taloudelliset tunnusluvut (Avain 3)

II Kasvuhalukkuus

4. Tavoitetaso (Avain 4)
5. Kasvun kannustimet (Avain 5)
6. Yrittäjän tai ylimmän johdon oppimis- ja kehittymishalu (Avain 6)

III Kyvykyys kasvaa

7. Kasvustrategia ja -suunnitelmat (Avain 7)
8. Johtaminen ja organisaatio (Avain 8)
9. Osaaminen ja teknologia (Avain 9)
10. Resurssit ja verkostoituminen (Avain 10)

IV Kasvumahdollisuudet

11. Markkinamahdollisuudet ja kilpailuetu (Avain 11)
12. Rahoitusmahdollisuudet (Avain 12)
13. Ideoiden valmiusaste ja toteutettavuus (Avain 13)

Jokaiselle kasvun avaimelle on laadittu viisiportainen asteikko arvosanan viisi (5) kuvassa erinomaista tasoa, arvosanan neljä (4) hyvää tasoa ja arvosanan kolme (3) kohtalaista tasoa. Arvosanat kaksi (2) ja yksi (1) kertovat, että yrityksellä on todennäköisesti melko paljon tai paljon kehitettävää, ennen kuin suotuisan kasvun lähtökohdat ovat olemassa.

Yrityksen tilannetta kannattaa käytännössä arvioida kokonaisluvuilla (1–5) tai enintään puolen (0,5) numeron tarkkuudella.

Jokaiselle kasvualueelle ja -avaimelle on laadittu lyhyt yleiskuvaus sekä yhteenveto hyvän (taso 4) tai erinomaisen tason (taso 5) piirteistä. Sen pohjalta arvioidaan asteikolla 1–5 yrityksen tilannetta käyttäen kunkin kasvutekijän tulkinta-avainta. Jokaiselle kasvuavaimelle annetaan arvosana sen mukaan, mikä taso kuvaa tällä hetkellä parhaiten yrityksen tilannetta. Kun yrityksen tasoja arvioidaan, kirjataan samalla myös joka kappaleessa oleviin kenttiin keskeiset kommentit ja esiin tulleet kehitysajatukset ja -toimenpiteet.

Asteikoissa ei ole kuvattu kaikkia mahdollisia poikkeustilanteita. Asteikkoja sovelletaan yrityskohtaisesti käyttäen tervettä järkeä. Tulkintatilanteissa erilaisia kriteerejä ja osakriteerejä sekä niiden painotuksia arvioidaan sen mukaan, miten hyvin ne tosiasiallisesti luovat yritykselle kasvumahdollisuuksia ja -edellytyksiä. On myös mahdollista, että josakin kasvun avaimessa yritys on tietyn kuvatun asian suhteen alemmalla tasolla kuin toisen asian suhteen. Tällaisessa tapauksessa voidaan käyttää puolikkaita kokonaislukuja tai painottaa asioita sen mukaan, mitä pidetään keskeisenä yrityksen kasvumahdollisuuksien kannalta.

Menestyksellisesti kasvavien yritysten toiminta on jokaisen kasvuavaimen suhteen pääsääntöisesti tasolla hyvä tai erinomainen eli vastaa arvosanoja neljä (4) tai viisi (5).

Menetelmään kuuluu lisäksi kirjan alussa oleva Kartoituksen esi- ja taustatiedot -osa, jota voidaan käyttää valmistautumis- ja esitietolomakkeena. Työkirjan lopussa on lisäksi osio, johon voidaan koota yhteenvedot arvioinneista ja esiin tulleet kehitys- ja jatko-toimenpiteet.

Kartoitukseen osallistuvat tyypillisesti yrityksen ylin johto ja/tai omistajat. Kartoitukseen voi osallistua myös muita yrityksen avainhenkilöitä. Analyysi voidaan tehdä pienissä ryhmissä (1–3 henkilöä) tai myös vähän suuremmissa ryhmissä (3–6 henkilöä). Kartoitus voidaan tehdä myös kahdessa vaiheessa, esimerkiksi ensin omistajat ja/tai ylin johto ja sitten toinen kierros esimerkiksi johtoryhmän kanssa.

Kasvukompassi-kartoituksessa kannattaa käyttää asiaan perehtynyttä asiantuntijaa. Aikaa työseminaariin valmistautumiseen tarvitaan arviolta noin tunti ja asiantuntijan ohjaamaan työseminaariin tyypillisesti enintään puoli päivää, mikä sisältää analyysin ja alustavan palautekeskustelun tuloksista. Käytyjen keskustelujen pohjalta asiantuntija laatii kirjallisen yhteenvedon ja jatkotoimenpidesuositukset. Yhteenveto ja johtopäätökset käydään tarvittaessa läpi yhdessä yrityksen kanssa erillisessä työkokouksessa.

Avainkysymyksiä ovat seuraavat:

- Halutaanko kasvaa menestyksellisesti?
- Onko mahdollista kasvaa menestyksellisesti?
- Mitkä ovat vahvuudet ja heikkoudet kasvumahdollisuuksien kannalta?
- Halutaanko, että lähtökohdat kaikkien kasvun avaimien suhteen ovat hyvät tai erinomaiset?
- Mitä pitää tehdä, että lähtökohdat kaikkien kasvun avaimien suhteen olisivat hyvät tai erinomaiset?

Kartoituksen perusteella yrityksen tilannetta voidaan myös verrata muihin yrityksiin, jolloin kehitysmahdollisuuksille ja -edellytyksille saadaan konkreettisia vertailukohtia.

Kartoituksen esi- ja taustatiedot

Kohtaan taustatiedot kootaan tiivistetyksi esitiedot tehtävälle kartoitukselle. Esitietolomake ja -osio koostuvat yrityksen ja liiketoiminnan perustiedoista, taloudellisista avaintiedoista, nykyisistä kasvu- ja kehittämissuunnitelmista, kartoituksen tavoitteista ja odotuksista, mahdollisista rajauksista ja kartoitukseen osallistuvan tiimin tiedoista.

1. Yrityksen perustiedot

Esitietoina ennen työkokousta

Yrityksen nimi: _____

Yhteystiedot: _____

Toimiala: _____

Perustamisvuosi: _____

Henkilöstön määrä nyt: _____

Omistus ja omistajien _____

rooliyrityksessä: _____

2. Liiketoiminta ja sen kehittyminen

Esimerkiksi 5–10 minuutin kalvoesityksenä työkokouksen alussa

Keskeiset tuotteet ja asiakasryhmät tällä hetkellä: _____

Miten yritys ja sen liikeidea (tuotteet, asiakkaat, markkinat ja toimintamalli) ovat kehittyneet pitkällä aikavälillä? Mitkä ovat yrityksen keskeiset kilpailuedut?

Mitkä ovat olleet yrityksen kehityksen merkittävimmät virstanpylväät? Onko viimeisen 5–10 vuoden aikana tapahtunut merkittäviä yritys- tai omistusjärjestelyjä? Minkälaisia?

3. Taloudelliset avaintiedot

Tilinpäätös- tms. tiedot mukaan työkokoukseen

Miten liiketoiminnan laajuus ja kannattavuus sekä keskeiset investoinnit ja taloudelliset tunnusluvut ovat kehittyneet pidemmällä aikavälillä?

- liikevaihto ja kannattavuus 5–10 v

- investoinnit 3–5 v

- tilinpäätös kahdelta viime vuodelta (tuloslaskelma, tase ja keskeiset tunnusluvut)

- o liikevaihto ja tulos ennen veroja

- o omavaraisuus ja rahoitusasema

4. Yrityksen nykyiset kasvu- ja kehittämissuunnitelmat

Vastaa oheisiin kohtiin tai kuvaa erilliseen muistioon tai kalvoihin. Tarkastele niitä kohtia, jotka tuntuvat keskeisiltä yrityksellenne ja joihin yrityksellä on jo ideoita tai suunnitelmia. Käytä avainsanoja tai lyhyitä lauseita.

Onko mahdollista kehittyä merkittävästi? ”Liikevaihto 1,5–2 x”, ”tulos 1,5–2 x”, ”kotimaisesta kansainväliseksi” jne.

Onko toimiala muuttumassa? Toimiala yleensä? Asiakastoimiala (segmentti)? Miten pitäisi reagoida muutoksiin?

Halutaanko kehittyä merkittävästi? Minkälainen yritys on tai voisi olla 5–10 vuoden päästä? Mitkä ovat eri vaihtoehdot?

Mikä on yrityksen tapa kehittyä ja kasvaa? Kehitetäänkö pääosin nykyistä tapaa (liiketoimintamallia)? Tarvitaanko myös uusia asiakasryhmiä, liiketoimintamalleja ja strategioita? Minkälaisia? Mitkä ovat yrityksen tulevaisuuden kilpailuedut?

Onko yrityksellä konkreettisia kasvu- ja kehitystavoitteita? Minkälaisia?

Mitkä ovat yrityksen keskeisimmät ideat, kohteet ja suunnitelmat kasvaa?

Mitä merkittäviä kehityshankkeita on toteutettu viimeisen kolmen vuoden aikana? Mitä tuloksia niissä on saavutettu?

Mitä hankkeita on valmisteluvaiheessa tai meneillään?

5. Kartoituksen tavoitteet ja odotukset

Kuvaa alla olevaan lyhyesti omat odotuksesi

Mitkä ovat omat tai osallistuvan tiimin tavoitteet Kasvukompassi-työkokoukselle?

6. Rajaukset

Keskustellaan työkokouksen alussa

Tarkastelun kohteena: Koko yritys _____

Liiketoiminta-alue _____

(mikä tai mitkä?) _____

7. Vastaajan tai vastaajatiimin tiedot

Esitietoina tai työkokouksen alussa

Vastaajan nimi ja asema: _____

Puhelin ja sähköposti: _____

Vastaamiseen osallistui
lisäksi tiimi, johon kuuluivat: _____

Vastauspäivä: _____

Asiantuntijoiden nimi/nimet _____

ja taustaorganisaatio(t): _____

8. Kartoituksen avainkysymykset

Tutustu tarvittaessa etukäteen Kasvukompassi-kartoituksen eri osa-alueiden avainkysymyksiin tarkemmin seuraavan taulukon avulla.

I Tausta ja nykytila: Näyttö kasvukyvyistä

- Miten yritys on kasvanut pitkällä aikavälillä (5–10 v)?
- Mitkä ovat yrityksen keskeisten liiketoimintojen kilpailuedut?
- Mitkä ovat investoinnit uusiin tuotteisiin ja markkinoihin?
- Mitkä ovat keskeiset taloudelliset mittarit?

II Kasvuhaluus

- Onko yrityksellä suunnitelmia kasvaa ja kehittyä?
- Mitä hyötyä kasvusta on yritykselle?
- Mitä hyötyä kasvusta on yrittäjälle tai omistajille?
- Miten avainhenkilöt asennoituvat kasvuun?
- Mitä kasvu vaatii yrittäjältä tai ylimmältä johdolta?
- Miten yrittäjä tai ylin johto haluaa kehittää omaa rooliaan ja omia valmiuksiaan?

III Kyvykyys kasvaa

- Mikä on yrityksen kasvustrategia ja mitä on tehty sen toteuttamiseksi?
- Mitä kasvu vaatii johdolta ja johtamiselta?
- Mikä on organisaation ja avainhenkilöiden oppimis- ja kehittymishalu?
- Miten yritys kehittää teknologiaa ja mikä on teknologian merkitys yrityksen kilpailukyvyille?
- Mitä kasvu vaatii osaamiselta ja resursseilta?
- Miten on verkotuttu keskeisten tarvittavien kumppaneiden kanssa?

IV Kasvumahdollisuudet

- Mitkä ovat uudet ideat ja kohteet, joissa voidaan kasvaa?
- Miten hyvin toimiala tunnetaan ja onko siellä kasvumahdollisuuksia?
- Mikä on uusien tuotteiden tai liiketoimintojen kilpailuetu?
- Mikä on uusien tuotteiden tai liiketoimintojen kohdemarkkinoiden houkuttelevuus?
- Mikä on yrityksen rahoituksen tarve?
- Mitkä ovat yrityksen rahoitusvaihtoehdot?
- Mitkä ovat yrityksen rahoituksen saamisen mahdollisuudet?
- Mikä on uusien ideoiden tai tuotteiden valmiusaste ja toteutettavuus?
- Mikä on suunnitelmien valmiusaste?
- Mitkä ovat yrityksen resurssit toteuttaa uusi idea tai tuote?
- Onko uudella idealla, tuotteella tai liiketoiminnalla synergiaa nykyiseen toimintaan?

I Tausta ja nykytila: Näyttö kasvukyvystä

Kartoituksen ensimmäisessä osassa tarkastellaan taustaa ja nykytilaa sekä näyttöä kasvukyvystä. Siinä käsitellään kasvuhistoriaa, tähänastisten toimenpiteiden tuloksellisuutta, saavutettuja kilpailuetuja ja nykyistä taloudellista asemaa.

1. Kasvuhistoria

Kohdassa ”Kasvuhistoria” arvioidaan näyttöä kasvukyvystä.

Tarkastelun kohteena ovat kasvu, kansainvälistyminen ja taloudellinen kehitys pitkällä aikavälillä. Niiden lisäksi tarkastellaan laadittujen suunnitelmien toteutumista ja yrityksen kokemuksia kasvusta.

Tarkastelujaksona on 5–10 vuotta. Jos yritys on toiminut nykyisessä muodossaan lyhyemmän aikaa, tarkastellaan yrityksen koko toimintahistoriaa.

Kasvulla tarkoitetaan sekä kasvua orgaanisesti että kasvua yritysostojen kautta.

Vienti voi olla suoraa tai välillistä. Vientiä ja kansainvälistymistä tarkastellaan siltä osin kuin se on oleellista yrityksen kasvu- ja kehittymismahdollisuuksien kannalta.

Jatkuvan tuloksellisen kasvun tunnusmerkistöä ovat seuraavat asiat:

- Liikevaihto kasvaa yli 10 %/vuosi.
- Kasvua on ollut 5-10 vuoden aikavälillä
- Kasvua on tapahtunut joka vuosi.
- Kasvua on tapahtunut suhdanteista riippumatta.
- Kasvu on ollut pääsääntöisesti nopeampaa kuin markkinoilla ja keskeisillä kilpailijoilla.
- Kasvu on ollut kannattavaa
- Kasvua on tapahtunut nykyisen johdon/omistajien toimikaudella.
- Yrityksellä on usean vuoden kokemus muusta kuin satunnaisesta kansainvälisestä toiminnasta.
- Viennin (sisältäen välillisen viennin) osuus on suuruusluokkaa yli 10 %.
- Vienti ja kansainvälinen toiminta on ollut yleisesti ottaen kannattavaa.
- Kasvu tapahtuu säännöllisesti päivitettyjen strategioiden, tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti.
- Omistajien ja johdon kokemukset kasvusta ja kehityksestä ovat pääsääntöisesti myönteisiä.

KASVUHISTORIA – ARVIOINTI JA PERUSTELUT (I-1)

EDELLISTEN KOHTIEN PERUSTEELLA rengasta, mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen tilannetta.

1 – Yrityksellä ei ole näyttöä jatkuvasta tuloksellisesta kasvusta pitkällä aikavälillä.

2 – Yrityksellä on pitkällä aikavälillä näyttöä joiltakin vuosilta pääpiirteissään tuloksellisesta kasvusta.

3 – Yrityksellä on jonkin verran näyttöä pääpiirteissään jatkuvasta tuloksellisesta ja suunnitelmallisesta kasvusta pitkällä aikavälillä.

4 – Yrityksellä on pitkällä aikavälillä selkeää näyttöä pääpiirteissään jatkuvasta tuloksellisesta ja suunnitelmallisesta kasvusta ja kansainvälistymisestä.

5 – Yrityksellä on pitkällä aikavälillä selkeää näyttöä jatkuvasta tuloksellisesta ja suunnitelmallisesta kasvusta ja kansainvälistymisestä.

KOMMENTIT JA PERUSTELUT:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

Avainsanoja kasvuhistorian arviointiin:

- kasvu, kuinka pitkään
- verrattuna markkinoihin
- kansainvälistyminen soveltuvin osin
- vaikutus kannattavuuteen
- suunnitelmien mukaisuus
- omistajien ja johdon kokemukset kasvusta

2. Saavutetut kilpailuedut

Kohdassa ”Saavutetut kilpailuedut” arvioidaan yrityksen senhetkistä markkina- ja kilpailuasemaa sekä investointeja kilpailuaseman kehittämiseksi.

Tarkastelun kohteena ovat nykyinen strategia, ydinosaaminen, saavutetut kilpailuedut, kehityspanokset, saavutettu markkina-asema ja uudet toimintamallit.

Kohdassa arvioidaan nykytilaa.

Strategialla tarkoitetaan selkeitä valintoja, joihin keskitytään. Ydinosaamisella tarkoitetaan niitä kilpailutekijöitä, joiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen yritys keskittyy ja joita ei kehitetä esim. yhdessä kilpailijoiden kanssa.

Markkina-asemalla tarkoitetaan yrityksen asemaa rajatuissa markkina- tai asiakassegmenteissään. Markkina-aseman vaikutusta kasvumahdollisuusiin arvioidaan soveltuvin osin. Yleensä vähintään kohtalainen asema keskeisissä markkinasegmenteissä antaa hyvän lähtökohdan kasvaa. Vähintään kohtalaisella markkina-asemalla tarkoitetaan noin 5–10 %:n markkinaosuutta segmentissä. Sen lisäksi voidaan arvioida laadullisia tekijöitä (asiakassuhteiden laatu yms.).

Toisaalta jos markkinaosuus on riittävän suuri (esimerkiksi yli 40 %), se voi myös rajoittaa kasvumahdollisuuksia, ellei yritys hakeudu uusille markkinasegmenteille.

Arvioitaessa kehityspanostuksia on vertailukohtana toimialan keskiarvo.

Uusilla toimintamalleilla tarkoitetaan selkeitä, koko yritystä koskevia muutoksia aikaisempaan verrattuna, esim. verkostomainen toimintamalli tai palveluliiketoiminnan kehittäminen.

Parhaiden yritysten tunnusmerkistöä ovat seuraavat asiat:

- Yrityksellä on ollut selkeä strategia, johon yrityksen keskeiset tahot ovat sitoutuneet.
- Ydinosaaminen sekä eri liiketoiminnot ja niiden kilpailuedut on tunnistettu ja ne osataan kuvata selkeästi.
- Kilpailuetuja on määrätietoisesti kehitetty tuotteissa ja yrityksen kaikissa eri toiminnoissa.
- Yrityksellä on kohdemarkkinoillaan ainutlaatuisia kilpailuetuja eli kilpailutekijöitä, joilla se selkeästi erottuu muista alan toimijoista.
- T&K- ja markkinointi- yms. kehityspanostukset ovat olleet selkeästi suurempia kuin toimialan keskiarvo.
- T&K-menot liikevaihdosta ovat olleet yli 5 % (viitteellinen, toimialariippuvainen).
- Uusien (viimeisen kolmen vuoden aikana) lanseerattujen tuotteiden osuus liikevaihdosta on yli 30 % (sisältää vanhat tuotteet, joita on merkittävästi parannettu; toimialariippuvainen).
- Uusien markkina-alueiden tai segmenttien osuus liikevaihdosta on yli 30 %.
- Yrityksellä on vähintään kohtalainen asema keskeisissä asiakassegmenteissään (markkinaosuus on yli 5–10 %).
- Viimeisen kolmen vuoden aikana on kehitetty ja otettu käyttöön uusia toimintamalleja omassa toiminnassa ja verkostossa.

SAAVUTETUT KILPAILUEDUT – ARVIOINTI JA PERUSTELUT (I-2)

EDELLISTEN KOHTIEN PERUSTEELLA rengasta, mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen tilannetta.

1 – Yrityksellä ei tällä hetkellä ole selkeää strategiaa eikä merkittäviä kilpailuetuja.

2 – Yrityksellä on strategia, ja se on kehittänyt kilpailuetujaan toiminnan joillakin keskeisillä osa-alueilla, mutta kehitystyön tuloksia ei ole esittää, tai niitä ei voi vielä arvioida. T&K- ja markkinointi- yms. kehityspanostukset ovat alle toimialan keskiarvon.

3 – Yrityksellä on selkeä strategia, ja se on kehittänyt tuloksellisesti valittuja kilpailuetujaan toiminnan joillakin keskeisillä osa-alueilla. T&K- ja markkinointi- yms. kehityspanostukset vastaavat toimialan keskiarvoa.

4 – Yritys on kehittänyt merkittävästi ja tuloksellisesti strategian mukaisia kilpailuetujaan useilla toiminnan keskeisillä osa-alueilla. T&K- ja markkinointi- yms. kehityspanostukset ovat suurempia kuin toimialan keskiarvo. Yrityksellä on kohdemarkkinallaan selkeitä kilpailuetuja. Yrityksellä on vähintään vahvan haastajan asema keskeisissä nykyisissä asiakassegmenteissään.

5 – Yritys on kehittänyt merkittävästi ja hyvin tuloksellisesti strategian mukaisia kilpailuetujaan toiminnan kaikissa keskeisissä osa-alueissa. T&K- ja markkinointi- yms. kehityspanostukset ovat selkeästi suurempia kuin toimialan keskiarvo. Yrityksellä on kohdemarkkinallaan ainutlaatuisia kilpailuetuja. Yrityksellä on merkittävä asema keskeisissä nykyisissä asiakassegmenteissään.

KOMMENTIT JA PERUSTELUT:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

Avainsanoja saavutettujen kilpailuetujen arviointiin:

- selkeä strategia
- tunnistanut ydinosamisensa
- selkeitä/ainutlaatuisia kilpailuetuja
- T&K-panostukset, investoinnit, markkinointipanokset
- uusien tuotteiden osuus liiketoiminnoissa
- uusien markkinoiden osuus liiketoiminnoissa
- uusien toimintamallien kehittäminen ja soveltaminen

3. Keskeiset taloudelliset tunnusluvut

Kohdassa arvioidaan yrityksen taloudellista asemaa muutamilla yrityksen keskeisimmillä tunnusluvuilla.

Liikevaihdon kasvussa ja tuloksessa tarkastelujaksona on kaksi vuotta: joko päättynyt ja sitä edeltävä tilikausi tai päättynyt tilikausi ja ennuste meneillään olevasta tilikaudesta. Kannattavuutta arvioidaan esimerkiksi liiketuloksen perusteella.

Maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvuissa arvioidaan ensisijaisesti senhetkistä tilannetta viimeisimmän tilinpäätöksen tai välitilinpäätöksen perusteella.

Quick Ratio ja Current Ratio -tunnusluvut kuvaavat yrityksen rahoitusasemaa ja maksuvalmiutta ja erityisesti kykyä maksaa lyhytaikaisia velkojaan. Omavaraisuusaste kertoo vakavaraisuudesta eli oman pääoman suhteesta kaikkiin pääomiin.

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{rahoitusomaisuus} - \text{osatuloutuksen saamiset}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{lyhytaikaiset saadut ennakot}}$$

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{vaihto-omaisuus} + \text{rahoitusomaisuus}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Rahoitusomaisuus = lyhytaikaiset saamiset + rahat ja rahoitusarvopaperit

$$\text{Omavaraisuusaste (\%)} = \frac{\text{oikaistu oma pääoma} \times 100}{\text{oikaistun taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot}}$$

Omaa pääomaa ja taseen loppusummaa oikaistaan tarvittaessa lisäämällä pääomiin vaapaehdoiset varaukset ja poistoero.

Tunnusluvut vaihtelevat toimialan mukaan. Yrityksen tunnuslukuja verrataan ensisijaisesti toimialan keskiarvoihin. Vertailuarvoja tarjoavat muun muassa Suomen Asiakastieto Oy ja Balance Consulting Oy. Jos toimialatietoja ei ole käytettävissä, voidaan käyttää seuraavassa esitettäviä viitteellisiä arvoja.

Vuonna 2006 voimaan tuleva uusi osakeyhtiölaki määrittelee pääomalainan vieraaksi pääomaksi, mikä tuo muutoksia tunnuslukujen tulkintaan.

Viitteellisiä arvoja hyvälle tai erinomaisille tunnusluvuille ovat seuraavat:

- liikevaihdon kasvu % 10 %+
- liiketulos % 10 %+
- investoinnit suhteessa liikevaihtoon 5 % +
- omavaraisuus % 40 %+
- hyvää rahoitusasemaa ja maksuvalmiutta kuvaavat mm. seuraavat asiat:
 - rahoitusomaisuus (rahoitusomaisuus = lyhytaikaiset saamiset + rahat ja rahoitusarvopaperit) ja käyttöpääoma suhteessa liikevaihtoon antavat riittävästi liikkumavaraa
 - rahoitusomaisuuden suhde lyhytaikaisiin velkoihin on riittävä
 - myyntisaamiset kiertävät riittävän nopeasti
 - tunnusluvuilla mitattuna
 - Quick Ratio 1+ (1,5+)
 - Current Ratio 2+

KESKEISET TALOUDELLISET TUNNUSLUVUT – ARVIOINTI JA PERUSTELUT (I-3)

EDELLISTEN KOHTIEN PERUSTEELLA rengasta, mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen tilannetta.

1 – Taloudelliset mittarit ovat tyydyttäviä tai heikkoja.

2 – Taloudelliset mittarit ovat tyydyttäviä.

3 – Taloudelliset mittarit ovat hyviä tai tyydyttäviä.

4 – Taloudelliset mittarit ovat pääsääntöisesti hyviä tai erinomaisia. Enintään yksi keskeinen mittari on kuitenkin vain vähintään tyydyttävä.

5 – Kaikki keskeiset taloudelliset mittarit ovat hyviä tai erinomaisia.

Koska tunnusluvut vaihtelevat toimialakohtaisesti, verrataan yrityksen tunnuslukuja erityisesti toimialan muihin yrityksiin.

Tarkastelun kohteena olevat vuodet:

- Liikevaihto ja kasvu: _____
- Muut tunnusluvut: _____

KOMMENTIT JA PERUSTELUT:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

Avainsanoja taloudellisten tunnuslukujen arviointiin:

- verrattuna toimialan keskiarvoon / parhaisiin yrityksiin
- liikevaihdon kasvu
- kannattavuus
- omavaraisuus ja maksuvalmius
- investoinnit suhteessa liikevaihtoon
- kohtalainen/hyvä/erinomainen
- onko jokin tunnusluku (mikä?) tai asia kriittisenä tekijänä

II Kasvuhalukkuus

Toisessa osassa käsitellään kasvun ja kehittämisen tavoitteita ja niiden konkreettisuutta, kasvun kannustimia sekä omistajien ja ylimmän johdon kasvu- ja kehittymishalua. Nämä kasvuavaimet kertovat yrityksen kasvuhalukkuudesta.

Tarkasteluja varten määritetään tarvittaessa, ketkä ovat ylintä johtoa, ketkä johtoa ja ketkä avainhenkilöitä.

4. Tavoitetaso

Kohdassa ”Tavoitetaso” arvioidaan yrityksen suunnitelmia kasvaa ja kehittyä pidemmällä aikavälillä tulevaisuudessa.

Tarkastelun kohteena ovat nykyisen yrityskoon hyvät ja huonot puolet, kasvutavoitteet ja niiden konkreettisuus sekä näkemykset ja perustelut kasvutavoitteiden realistisuudesta. Lisäksi arvioidaan, miten yrityksen keskeiset sidosryhmät tuntevat tavoitteet ja ovat sitoutuneita niihin.

Konkreettisia kasvutavoitteita ja niiden perusteita kuvaavat seuraavat asiat:

- Yritystä ei pidetä vielä lainkaan ”sopivan kokoisena”, vaan sillä on paljon ”kasvun varaa”.
- Jäämistä nykyiseen kokoluokkaan pidetään uhkana.
- Yrityksellä on konkreettiset pidemmän tähtäimen kasvutavoitteet $> 10 \%/v$.
- Yritys aikoo kasvaa pääsääntöisesti nopeammin kuin markkinat ja keskeiset kilpailijat.
- Yritys osaa esittää konkreettisia näkemyksiä, minkälainen se voisi olla 5–10 vuoden päästä.
- Yrityksen aikomuksena on kasvaa jatkuvasti joka vuosi. Sen lisäksi ollaan valmiita tarvittaessa ottamaan myös suurempia kasvuhypäyksiä.
- Yrityksellä on selkeä näkemys, mihin tavoitteet perustuvat ja mitä tavoitteiden toteuttaminen vaatii.
- Kasvutavoitteista on kerrottu henkilöstölle ja kaikille muillekin keskeisille sidosryhmille.
- Omistajat, hallitus, johto ja avainhenkilöt ovat yksimielisiä tavoitteista ja työskentelevät niiden eteen.

TAVOITETASO – ARVIOINTI JA PERUSTELUT (II-4)

EDELLISTEN KOHTIEN PERUSTEELLA rengasta, mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen tilannetta.

1 – Yrityksen kokoluokkaa pidetään sopivana, eikä yritys halua kasvaa muuta kuin enintään varovaisesti ja pienin askelein.

2 – Yritys haluaa kasvaa, mutta sillä ei ole pitkälle aikavälille konkreettisia kasvutavoitteita.

3 – Yritys haluaa yrittäjän tai ylimmän johdon mielestä kasvaa, ja sillä on pitkälle aikavälille konkreettiset kasvutavoitteet, mutta ei selkeää näkemystä, miten kasvaa. Kasvutavoitteet ovat lähinnä vain yrittäjän tai ylimmän johdon näkemyksiä.

4 – Yritys haluaa kasvaa, ja sillä on pitkälle aikavälille konkreettiset kasvutavoitteet ja selkeä näkemys, miten kasvaa, mutta nämä asiat ovat lähinnä vain yrittäjän tai ylimmän johdon näkemyksiä.

5 – Yritys haluaa kasvaa, ja sillä on pitkälle aikavälille konkreettiset kasvutavoitteet ja selkeä näkemys, miten kasvaa. Yrityksen kaikki keskeiset tahot ovat tietoisia tavoitteista ja sitoutuneita niihin.

KOMMENTIT JA PERUSTELUT:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

Avainsanoja tavoitetason arviointiin:

- yritys ”sopivan kokoinen” / ”on kasvunvaraa”
- kasvuhakuisuus pitkällä aikavälillä
- kasvutavoitteet ja niiden konkreettisuus
- näkemys yrityksestä seuraavassa kokoluokassa
- valmius ottaa tarvittaessa ”kasvuhypäyksiä”
- henkilöstö ja muut sidosryhmät tuntevat kasvutavoitteet
- henkilöstö ja muut sidosryhmät ovat sitoutuneita kasvutavoitteisiin

5. Kasvun kannustimet

Kohdassa ”Kasvun kannustimet” kartoitetaan kasvun strategisia hyötyjä yritykselle ja arvioidaan riskejä. Lisäksi tarkastellaan potentiaalisia hyötyjä ja riskejä omistajille. Lopuksi käydään läpi sekä kasvun kannustintekijöitä yrityksen johdolle ja avainhenkilöille että avainhenkilöiden asennoitumista kasvuun.

Kasvun mahdollisilla strategisilla hyödyillä tarkoitetaan esimerkiksi mahdollisuutta saavuttaa kriittistä massaa, kykyä investoida, houkuttelevaa työympäristöä nykyisille ja uusille avainhenkilöille, mahdollisuutta palkata lisää resursseja, mielenkiintoisempia työtehtäviä, mahdollisuutta haluttaessa paremmin osallistua toimialan kehittämiseen ja järjestelyihin jne.

Hyviä tai erinomaisia kasvun kannustimia kuvaavat muun muassa seuraavat asiat:

Kasvun kannustimet ja hyödyt yritykselle

- Yrityksen johto ajattelee, että kasvun avulla saavutetaan strategisia hyötyjä.
- Kasvu parantaa pitkällä tähtäimellä mahdollisuutta kannattavuuteen.
- Kasvun mahdollisuuksia ja hyötyjä yritykselle pidetään riskejä suurempana.
- Yrityksellä voi olla voimakas asiakkaiden tai markkinoiden paine kasvaa, esim. päähankkijat haluavat keskittää ostoja entistä suuremmille yrityksille.

Kasvun kannustimet ja hyödyt yrittäjälle tai omistajille

- Kasvu tukee yrittäjän tai ylimmän johdon omia pitkän aikavälin suunnitelmia. Yrittäjän omaan tilanteeseen sopivat uudet kehittämishaasteet.
- Kasvu ja kannattavuus ovat omistajien mielestä keskeisiä keinoja parantaa yrityksen arvoa. Arvonnousulla on selkeää merkitystä omistajille päätöksenteossa.
- Yrittäjä on valmis ottamaan henkilökohtaista taloudellista riskiä tai tekemään henkilökohtaisia uhrauksia kasvutavoitteiden saavuttamiseksi.
- Kasvun mahdollisuudet ovat omistajille tai yrittäjälle riskejä suurempia.

Avainhenkilöiden asennoituminen kasvuun

- Avainhenkilöt uskovat, että kasvusta on yritykselle konkreettista hyötyä ja kasvun mahdollisuudet ovat riskejä suurempia.
- Uuden kehittäminen ja luominen hallitulla riskillä kuvaavat paremmin avainhenkilöiden asennetta kehittämiseen kuin turvallisuus ja nykyisen jatkuvuus.
- Yrityksen kasvu tukee avainhenkilöiden omia suunnitelmia oppia ja kehittyä. Avainhenkilöt uskovat, että kasvusta on heille konkreettista hyötyä.
- Yrityksellä on avainhenkilöille kannustinjärjestelmä, joka ottaa huomioon kasvun ja kannattavuuden.

KASVUN KANNUSTIMET – ARVIOINTI JA PERUSTELUT (II-5)

EDELLISTEN KOHTIEN PERUSTEELLA rengasta, mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen tilannetta.

1 – Omistajat ja ylin johto eivät näe kasvusta potentiaalisia hyötyjä yritykselle.

2 – Omistajat ja ylin johto ajattelevat, että kasvusta on potentiaalisia hyötyjä yritykselle, mutta eivät näe siinä henkilökohtaisia kannustimia.

3 – Omistajat ja ylin johto ajattelevat, että kasvusta on potentiaalisia hyötyjä yritykselle ja henkilökohtaisia kannustimia, mutta myös riskit ovat suuria. Avainhenkilöt eivät tiedosta kasvun hyötyjä.

4 – Omistajat ja ylin johto ajattelevat, että kasvusta on selkeästi hyötyjä verrattuna riskeihin sekä yritykselle että omalle toiminnalle, mutta avainhenkilöt eivät näe hyötyjä yhtä selkeästi.

5 – Omistajat, ylin johto ja avainhenkilöt ajattelevat, että kasvusta on selkeästi hyötyjä verrattuna riskeihin sekä yritykselle että omalle toiminnalle. Yrityksen kannustinjärjestelmät tukevat kasvua.

KOMMENTIT JA PERUSTELUT:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

Avainsanoja yrityksen kasvun kannustimien arviointiin:

- yrityksen johto uskoo, että kasvulla strategisia hyötyjä? Mitä?
- kasvun hyödyt verrattuna riskeihin
- markkinoiden paine kasvaa
- kasvu sopii / ei sovi omistajien omiin suunnitelmiin
- johdon ja avainhenkilöiden asenne kasvuun
- omistajien halu kasvaa
- riskinottohalu
- mitä ollaan valmiita ”laittamaan likoon” kasvua varten
- mahdolliset kannustinjärjestelmät ja kasvu

6. Yrittäjän tai ylimmän johdon oppimis- ja kehittymishalu

Kohdassa ”Yrittäjän tai ylimmän johdon oppimis- ja kehittymishalu” tarkastellaan yrittäjän tai johdon näkemyksiä ja valmiuksia kehittyä ja muuttaa rooliaan. Lisäksi käsitellään yrittäjän tai ylimmän johdon johtamistyyliä, tapaa ja aktiivisuutta käynnistää ja johtaa kehitystyötä sekä käydä vuoropuhelua henkilöstön ja muiden keskeisten sidosryhmien kanssa.

Hyviä tai erinomaisia yrittäjän tai ylimmän johdon oppimis- ja kehittymishaluja kuvaavat seuraavat asiat:

Näkemys ja valmius muuttaa omaa rooliaan

- Yrityksen kasvaessa ja kehittyessä myös yrittäjällä tai ylimmällä johdolla on selkeä näkemys, miten heidän roolinsa muuttuu ja kehittyy.
- Yrittäjä tai ylin johto tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Yrittäjä on miettinyt ja käyttänyt tarvittaessa neuvonantajia, mitä uusia valmiuksia vaaditaan ylimmältä johdolta yrityksen kasvaessa.
- Yrittäjä tai ylin johto on henkilökohtaisesti valmis muuttamaan ja kehittämään rooliaan.
- Yrittäjä tai ylin johto on miettinyt, minkä kokoiseen yritykseen heidän johtamistapansa soveltuvat, ja ovat tarvittaessa valmiita täydentämään yrityksen johtamisresursseja.
- Yrittäjä tai ylin johto on valmis aidosti delegoimaan asioita yrityksen kasvaessa.

Konkreettiset suunnitelmat kehittyä ja halu kokeilla uutta

- Yrittäjällä tai ylimmällä johdolla on konkreettisia suunnitelmia kehittää omaa osaamistaan ja yrityksen johtamista. Yrittäjä tai ylin johto on varannut tähän aikaa.
- Yrittäjä tai ylin johto haluaa työskennellä uusien asioiden kanssa ja oppia uutta (uudet markkinat, tuotteet, teknologia, toimintatavat yms.).
- Uuden kehittäminen ja luominen hallitulla riskillä kuvaavat paremmin asennetta kehittämiseen kuin turvallisuus ja nykyisen jatkuvuus.
- Uusia asioita tutkitaan ja otetaan käyttöön ennakkoluulottomasti, mutta harkiten. Yrittäjä tai ylin johto on aktiivisesti mukana tällaisten uusien hankkeiden valmistelussa ja seurannassa.

Aktiivinen vuorovaikutus keskeisten sidosryhmien kanssa

- Yrittäjä tai ylin johto käy aktiivista vuoropuhelua asiakkaiden, henkilöstön, kumppaneiden yms. sidosryhmien kanssa.
- Yrittäjä tai ylin johto ajattelee, että johtoryhmä- ja hallitustyöskentely sekä vuorovaikutus niissä ovat tärkeä osa yrityksen kehittämistä, varsinkin yrityksen kasvaessa.
- Yrittäjä tai ylin johto on halunnut kertoa kehitystavoitteet koko organisaatiolle ja keskeisille sidosryhmille ja on valmis käymään kriittistä vuoropuhelua tavoitteista.
- Yrittäjä tai ylin johto käyttää myös aktiivisesti ulkopuolisia neuvonantajia tai kehityskumppaneita.
- Yritykseen halutaan palkata tarvittaessa uusia resursseja täydentämään yrittäjän ja nykyisten avainhenkilöiden osaamista.
- Yrittäjä tai ylin johto uskoo saavansa mukaan muut avainhenkilöt ja koko organisaation innostumaan kasvusta ja kehittämisestä.

YRITTÄJÄN TAI YLIMMÄN JOHDON OPPIMIS- JA KEHITTYMISHALU – ARVIOINTI JA PERUSTELUT (II-6)

EDELLISTEN KOHTIEN PERUSTEELLA rengasta, mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen tilannetta.

1 – Yrittäjä tai ylin johto ei tunne omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, eikä johtamisen kehittämisen yrityksen kasvaessa nähdä olevan tarpeen.

2 – Yrittäjä tai ylin johto on ajatellut omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, mutta ei ole miettinyt oman roolinsa muuttumista yrityksen kasvaessa, eikä oman toiminnan ja johtamisen kehittämiseksi ole konkreettisia suunnitelmia. Yrittäjä tai ylin johto on miettinyt yrityksen johtamisen kehittämistä lähinnä itsekseen.

3 – Yrittäjä tai ylin johto tuntee vahvuutensa ja heikkoutensa, mutta ei ole konkreettisesti miettinyt oman roolinsa muuttumista yrityksen kasvaessa, eikä oman toiminnan ja johtamisen kehittämiseksi ole konkreettisia suunnitelmia. Uusia resursseja haetaan varovaisesti täydentämään nykyistä osaamista. Yrittäjä tai ylin johto kuuntelee ja keskustelee aktiivisesti vain muutamien valikoitujen sidosryhmien edustajien kanssa.

4 – Yrittäjä tai ylin johto tuntee vahvuutensa ja heikkoutensa ja on miettinyt roolinsa muuttumista yrityksen kasvaessa. Yrittäjä tai ylin johto haluaa kehittyä ja kehittää toimintaansa, mutta konkreettisia suunnitelmia ei ole. Uusia resursseja haetaan täydentämään nykyistä osaamista. Yrittäjä tai ylin johto kuuntelee ja keskustelee aktiivisesti kaikkien sidosryhmien kanssa. Kasvutavoitteet on kerrottu keskeisille sidosryhmille.

5 – Yrittäjä tai ylin johto tuntee vahvuutensa ja heikkoutensa ja on konkreettisesti miettinyt roolinsa muuttumista yrityksen kasvaessa. Yrittäjä tai ylin johto haluaa kehittyä ja kehittää toimintaansa, ja hänellä tai heillä on siihen konkreettisia suunnitelmia. Uusia resursseja haetaan ennakkoluulottomasti täydentämään nykyistä osaamista. Yrittäjä tai ylin johto kuuntelee ja keskustelee aktiivisesti kaikkien sidosryhmien kanssa. Kasvutavoitteet on kerrottu kaikille keskeisille sidosryhmille.

KOMMENTIT JA PERUSTELUT:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

Avainsanoja yrittäjän tai ylimmän johdon oppimis- ja kehittämishalun arviointiin:

- näkemys omista heikkouksista ja vahvuuksista
- näkemys oman roolin muuttumisesta ja kehittymisestä
- omat suunnitelmat kehittyä
- asenne ja ennakkoluulottomuus kehittämiseen
- johtamistyyli ja sen kehittäminen
- keskustelu ja vuorovaikutus henkilöstön ja muiden keskeisten sidosryhmien kanssa
- usko ja kyky innostaa muita kasvamaan ja kehittymään

III Kyvykkyys kasvaa

Kartoituksen kolmannessa osassa tarkastellaan kasvustrategiaa ja -suunnitelmia sekä niiden sisältöä. Lisäksi käydään läpi organisaatiota ja johtamista sekä osaamiseen, teknologiaan, resursseihin ja verkostoitumiseen liittyviä asioita.

7. Kasvustrategia ja -suunnitelmat

Kohdassa ”Kasvustrategia ja -suunnitelmat” käydään läpi strategiaa, sen sisältöä, kypsyyssastetta ja keskeisten sidosryhmien sitoutumista strategiaan. Lisäksi tarkastellaan strategiaan liittyviä näkemyksiä, mahdollisuuksia, edellytyksiä ja sen toteuttamiskelpoisuuteen liittyviä konkreettisia toimenpiteitä.

Yrityksen kasvustrategiaa sekä sen selkeyttä ja kypsyyssastetta kuvaavat seuraavat asiat:

- Yrityksellä on selkeä strategia ja selkeä näkemys, miten kasvaa:
 - kohdemarkkinat (nykyiset markkina-alueet / uudet avaukset)
 - nykyiset tuotteet / uudet tuotteet
 - uudet toimintatavat ja verkostoituminen.
- Strategia perustuu realistiseen markkina- ja kilpailunäkemykseen sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien analysointiin.
- Yritys on tarkastellut myös mahdollisuutta soveltaa uusia toimintamalleja (esim. verkostoituminen, palveluliiketoiminta, siirtyminen kokonaistoimittajaksi yms.).
- Strategia ei ole vain omistajien, yrittäjän tai ylimmän johdon oma näkemys, vaan organisaatio ja avainhenkilöt tuntevat strategian ja ovat sitoutuneita siihen. Strategian toteuttamista on mietitty laajemmin koko yrityksessä.
- Yrityksellä on vähintään alustavia konkreettisia suunnitelmia tunnistettujen markkinamahdollisuuksien hyödyntämiseksi.
- Yritys tiedostaa keskeisimmät kehittämishaasteet, mitä vaaditaan markkinoinnilta, henkilöstöltä, johtamiselta, kumppaneilta, tuotekehitykseltä, tuotannolta jne.
- Kasvun ja kehittämisen pullonkaulat tunnetaan.
- Organisaation tulevaisuuden vaatimuksia ja valmiuksia on mietitty.
- Yritys osaa kuvata keskeisimmät kehittämisteemat tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Tarvittavia toimenpiteitä ja investointeja on valmisteltu (tai niiden valmistelu on työn alla).
- Kasvun ja kehittämisen vaatimia investointeja ja niiden kannattavuutta osataan arvioida, ja suunnitellut investoinnit ovat suuruusluokaltaan realistisia.
- Riskit ja uhat on tunnistettu ja niihin osataan varautua.

KASVUSTRATEGIA JA -SUUNNITELMAT – ARVIOINTI JA PERUSTELUT (III-7)

EDELLISTEN KOHTIEN PERUSTEELLA rengasta, mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen tilannetta.

1 – Yrityksellä ei ole strategiaa tavoitteiden toteuttamiseksi.

2 – Yrityksellä on ajatuksia strategiasta tavoitteiden toteuttamiseksi.

3 – Yrityksellä on selkeitä näkemyksiä kasvustrategiasta ja uusista mahdollisista toimintamalleista, mutta strategian taustalla olevat näkemykset ja toteuttamisen vaatimat toimenpiteet ovat vielä varsin yleisellä tasolla.

4 – Yrityksellä on selkeä näkemys kasvustrategiasta ja uusista mahdollisista toimintamalleista sisältäen realistisen markkina- ja kilpailunäkemyksen, omien vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnin ja näkemyksen keskeisistä toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeisiä toimenpiteitä ja investointeja on valmisteltu vähintään alustavasti. Omistajien ja ylimmän johdon lisäksi avainhenkilöt tuntevat strategian avainkohdat.

5 – Yrityksellä on kirjallisesti dokumentoitu strategia, joka sisältää realistisen markkina- ja kilpailunäkemykseen, omien vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnin sekä keskeiset keinot ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös mahdollisia uusia toimintamalleja on tarkasteltu. Keskeisiä toimenpiteitä ja investointeja on valmisteltu ja niistä on vähintään karkeat taloudelliset arviot. Riskit on tunnistettu ja arvioitu. Omistajien ja ylimmän johdon lisäksi avainhenkilöt tuntevat ja ovat sitoutuneita strategiaan, ja myös koko henkilöstö tuntee strategian avainkohdat.

KOMMENTIT JA PERUSTELUT:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

Avainsanoja kasvustrategian ja -suunnitelmien arviointiin:

- strategian selkeys
- kuvaa, mitä tehdään ja miten kasvetaan ja kehitetään
- perustuu markkina- ja kilpailunäkemykseen
- ottaa huomioon omat vahvuudet ja heikkoudet
- tarkasteltu myös uusia toimintamalleja
- strategisen näkemyksen jalkautuminen organisaatiossa
- avaintavoitteet ja -toimenpiteet ja niiden esittäminen
- näkemys vaadittavista investoinneista
- riskien ja uhkien tunnistaminen ja varautuminen niihin

8. Johtaminen ja organisaatio

Kohdassa ”Johtaminen ja organisaatio” tarkastellaan henkilöstön ja avainhenkilöiden osallistumista yrityksen strategian laadintaan sekä sitoutumista strategioihin, yrityksen johtoryhmyöskentelyä, raportointi- ja seurantajärjestelmiä, esimiestyön kehittämistä ja muutoksenhallinnan osaamista. Lisäksi käydään läpi organisaation ja avainhenkilöiden oppimis- ja kehittämishaluun liittyviä asioita.

Kasvun ja kehittymisen mahdollistavaa organisaatiota ja johtamista kuvaavat seuraavat asiat:

- Avainhenkilöt ovat sisäistäneet kasvutavoitteet osallistumalla kasvumahdollisuuksien tunnistamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja kasvustrategioiden laatimiseen.
- Yrityksen johtoryhmä- ja muu tiimityöskentely on säännöllistä ja tuloksellista.
- Yrityksen raportointi- ja seurantajärjestelmät ovat riittäviä yrityksen kasvaessa.
- Esimiestyötä ja johtamista kehitetään. Prosessien ja niiden laadun kehittäminen on yksi kehittämisen painoalue.
- Henkilöstön tyytyväisyyttä ja asenteita kehittämiseen mitataan ja seurataan.
- Asiakastyytyväisyyttä mitataan ja seurataan.
- Yrityksellä on osaamista ja kokemusta kasvusta ja muutoksen hallinnasta.

Organisaation ja avainhenkilöiden oppimis- ja kehittämishaluja kuvaavat seuraavat asiat:

- Avainhenkilöt haluavat työskennellä vaativimmissa tehtävissä tai uusilla alueilla.
- Avainhenkilöitä kannustetaan oppimaan uutta ja heille on laadittu osaamisen kehittämissuunnitelma.
- Keskusteluja yrityksen johtoryhmässä kuvaavat muun muassa avainsanat yrittäjähenkisyys, strateginen ajattelu, asiakaslähtöisyys ja halu oppia ja kehittyä.
- Kasvun ja kehittymisen vaatimat muutokset omaan työnkuvaan ja organisaation toimintaan koetaan pääsääntöisesti positiivisina asioina.
- Halutaan, että yritys hankkii uusia omaa osaamista täydentäviä avainhenkilöitä ja kumppaneita.

JOHTAMINEN JA ORGANISAATIO – ARVIOINTI JA PERUSTELUT (III-8)

EDELLISTEN KOHTIEN PERUSTEELLA rengasta, mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen tilannetta.

1 – Kasvusta ja kehittämisestä vastaa lähinnä vain ylin johto. Muiden avainhenkilöiden tehtävänä on lähinnä vain toteuttaa asioita.

2 – Avainhenkilöitä kannustetaan oppimaan, mutta konkreettiset toimenpiteet puuttuvat. Yrityksellä on kohtalaisen monipuolista osaamista, mutta kasvun vaatimuksia organisaatiolle ei ole tarkemmin mietitty.

3 – Avainhenkilöitä kannustetaan oppimaan ja kehittymään, mutta aika ja resurssit rajoittavat koulutusta. Jotkut avainhenkilöt haluaisivat myös tarvittaessa työskennellä uusissa vaativimmissa tehtävissä. Avainhenkilöt tuntevat yrityksen strategiat, tavoitteet ja niihin liittyvät prosessit. Henkilöstön kehittämiseen kuuluu myös esimiestyön ja johtamisen kehittäminen.

4 – Avainhenkilöitä kannustetaan, he haluavat oppia uutta, ja moni heistä haluaisi myös tarvittaessa työskennellä uusissa vaativimmissa tehtävissä. Avainhenkilöt osallistuvat yrityksen tavoitteiden asettamiseen ja strategioiden laadintaan. Henkilöstön kehittämiseen kuuluu myös esimiestyön ja johtamisen kehittäminen. Yrityksen eri prosesseja ja niiden laatua mitataan ja kehitetään säännöllisesti.

5 – Avainhenkilöitä kannustetaan oppimaan, he haluavat oppia uutta ja haluavat myös kaikki tarvittaessa työskennellä uusissa vaativimmissa tehtävissä. Avainhenkilöt osallistuvat aktiivisesti yrityksen tavoitteiden asettamiseen ja strategioiden laadintaan. Henkilöstön kehittämiseen kuuluu keskeisenä osana esimiestyön ja johtamisen kehittäminen. Yrityksessä on myös hyvää osaamista kasvusta ja muutoksen hallinnasta. Yrityksen eri prosesseja ja niiden laatua mitataan ja kehitetään säännöllisesti.

KOMMENTIT JA PERUSTELUT:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

Avainsanoja johtamisen ja organisaation arviointiin:

- avainhenkilöiden osallistuminen strategioiden laatimiseen
- yrityksen johtoryhmätyöskentely ja sen tuloksellisuus
- yrityksen raportointi- ja seurantajärjestelmät
- asiakastyytyväisyyden ja prosessien laadun mittaaminen
- esimiestyön ja johtamisen kehittäminen
- muutoksenhallinnan osaaminen
- avainhenkilöiden halu työskennellä vaativimmissa tehtävissä
- yrittäjähenkisyys, strateginen ajattelu, asiakaslähtöisyys ja halu oppia ja kehittyä
- halu hankkia omaa osaamista täydentäviä henkilöitä ja kumppaneita

9. Osaaminen ja teknologia

Kohdassa ”Osaaminen ja teknologia” kartoitetaan yrityksen osaamista, sen osa-alueita ja niiden kehittämistä sekä yrityksen teknologioita ja niiden hyödyntämistä.

Osaamisella tarkoitetaan laajasti yrityksen aineetonta pääomaa, joka on kumuloitunut pidemmällä aikajänteellä yritykseen ja sen koko organisaatioon. Osaamisessa on keskeistä kyky soveltaa sitä kaikessa operatiivisessa toiminnassa ja kehittämisessä.

Yrityksen resurssitarvetta tarkastellaan tarkemmin erikseen kohdassa 10 ”Resurssit ja verkostoituminen”.

Teknologialla tarkoitetaan teknologioiden käyttöä ja soveltamista kilpailukykyisissä tuotteissa, palveluissa, tuotannossa tai verkostossa. Teknologialla tarkoitetaan tässä laajasti myös yleisellä tasolla osaamista, menetelmiä ja välineitä, esimerkiksi laadun ja asiakkuuksien hallintaan.

Yrityksen tarvitsemaa osaamista ja siihen liittyviä näkökohtia kuvaavat seuraavat asiat:

- Yrityksen osaamistarvetta ja mahdollisia osaamisaukkoja yrityksen kasvaessa on selvitetty.
- Yrityksen koko organisaatio on monitaitoista, ja sillä on kokonaisnäkemys asiakkaista, tuotteista ja toiminnasta sekä niiden vaatimuksista.
- Organisaatiolla on syvä ja laaja markkinoiden ja asiakkuuksien hallinnan osaaminen sekä tuotteiden ja tuotannon teknologinen ja toiminnallinen osaaminen.
- Yrityksellä on lisäksi verkostoitumisosaamista.
- Yrityksellä on jollakin alalla ns. kärkiosaamista.
- Yrityksellä on tarvittaessa kansainvälistymisosaamista sekä kokemusta uusista tavoitelluista markkina-alueista ja asiakkuuksista.
- Yrityksellä on tarvittaessa osaamista ja valmiutta yritysjärjestelyihin ja liittoumiin.
- Yrityksellä on osaamista neuvotella vaativia, esimerkiksi kansainvälisiä sopimuksia.

Yrityksen teknologioita ja niiden hyödyntämistä kuvaavat seuraavat asiat:

- Yrityksellä on teknologiastrategia, jossa on määritetty tärkeimmät teknologiat ja se, miten niitä kehitetään ja ylläpidetään.
- Yrityksellä on kansainvälisesti kilpailukykyinen ja vertailukelpoinen teknologinen osaaminen.
- Teknologia antaa yritykselle selkeitä kilpailuetuja (tuoteominaisuudet, tuotannon suorituskyky, toiminnan laatu, asiakkuuksien hallinta tms.).
- Yrityksellä on itsellä tai yhdessä kumppaneiden kanssa teknologiaan liittyvää tutkimus- ja kehitystoimintaa.
- Teknologian kehittämiseen panostetaan kilpailijoita enemmän / enemmän kuin alalla keskimäärin.

OSAAMINEN JA TEKNOLOGIA – ARVIOINTI JA PERUSTELUT (III-9)

EDELLISTEN KOHTIEN PERUSTEELLA rengasta, mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen tilannetta.

1 – Yrityksellä ei ole erityistä osaamista kasvaa. Teknologia on ”välttämätön paha”, eikä sen kehitystä seurata sen enempää. Yrityksen kehittymistä ei voida rakentaa teknologioiden varaan. Yrityksellä ei ole teknologiastrategiaa eikä selvää näkemystä siitä, mihin suuntaan alan teknologia kehittyy.

2 – Yrityksellä on osaamista, mutta myös aukkoja tarvittavasta osaamisesta kasvuun. Yrityksellä on käytössään perusteknologiat, joita on lähinnä ylläpidetty. Yrityksessä tiedetään, mihin suuntaan teknologia kehittyy, mutta sen kehittämiseen ei ole panostaa halua, resursseja tai osaamista. Yrityksen teknologioiden varaan ei voi rakentaa kasvua.

3 – Yrityksellä on monipuolista osaamista. Yrityksen perusteknologiat ovat nykytilanteessa toimivia, mutta niillä ei saavuteta tulevaisuudessa merkittävää kilpailuetua, eikä niiden varaan voida rakentaa kasvua uusille alueille. Yritys tekee yksittäisiä tuotekehitysprojekteja, mutta ilman selkeää teknologiastrategiaa. Yrityksessä tiedetään, mihin suuntaan teknologia kehittyy, mutta sen kehittämiseen ei ole halua, resursseja tai osaamista.

4 – Yrityksellä on syvä ja laaja tarvittavien osa-alueiden osaaminen. Henkilöstö on monitaitoista. Yritys käyttää alan kärkiteknologioita, ja teknologiapanostusten osuus liikevaihdosta on suuri. Yrityksessä tiedetään, mihin suuntaan oman alan teknologia kehittyy, ja siihen panostetaan merkittävästi. Yrityksellä on teknologiastrategia ja suunnitelma siitä, miten teknologioita hyödynnetään ja kehitetään. Yrityksen teknologioiden avulla voidaan kasvaa uusille alueille.

5 – Yrityksellä on syvä ja laaja tarvittavien osa-alueiden osaaminen. Henkilöstö on monitaitoista. Yrityksellä on jollakin keskeisellä alueella myös ns. kärkiosaamista, ja alan kärkiteknologioita sovelletaan toiminnassa. Yrityksellä on myös osaamista rakentaa ja neuvotella erilaisia kuvioita. Yrityksen kasvu- ja kehittämisstrategia perustuu vahvasti teknologiaan ja sen soveltamiseen. Nämä asiat ovat yrityksen keskeisiä kilpailutekijöitä myös tulevaisuudessa. Yritys on kansainvälisesti edelläkävijä jollain teknologian osa-alueella. Yrityksen teknologioiden avulla voidaan kasvaa merkittävästi uusilla alueilla.

KOMMENTIT JA PERUSTELUT:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

Avainsanoja osaamisen ja teknologian arviointiin:

- monitaitoisuus ja osaamistarpeen tuntemus
- kokonaisnäkemys asiakkaista, tuotteista ja toiminnasta sekä niiden vaatimuksista
- lisäksi verkostoitumisosaamista
- jollakin alalla ns. kärkiosaamista
- kansainvälistymisosaaminen tarvittavista markkina-alueista ja asiakkuuksista
- osaamista ja valmiutta tarvittaessa yritysjärjestelyihin ja liittoumiin
- osaamista neuvotella vaativia kuvioita ja sopimuksia
- teknologiastrategia ja T&K-toiminta sekä niiden suunnitelmallisuus ja laajuus
- teknologioiden ja osaamisen vaikutus liiketoimintaan ja kilpailuetuihin

10. Resurssit ja verkostoituminen

Kohdassa ”Resurssit ja verkostoituminen” kartoitetaan yrityksen resurssitarvetta sekä nykyisiä ja saatavana olevia resursseja yrityksen sisällä ja myös yrityksen verkostossa. Kumppani- ja verkostoitumisosiossa kiinnitetään erityistä huomiota oikeisiin kumppaneihin, yhteistyön tuloksellisuuteen ja kumppaneiden sitoutumiseen yrityksen tavoitteisiin ja pyrkimyksiin.

Yrityksen resursseja ja niiden kehittämistä kuvaavat seuraavat asiat:

- Yrityksellä on tai sillä on saatavissa kasvuun riittävästi resursseja, osajia ja koulutettua työvoimaa.
- Yrityksen osaja- ja resurssitarvetta yrityksen kasvaessa on selvitetty.
- Yrityksellä on toteuttamiskelpoinen rekryointisuunnitelma hankkia tarvittavia resursseja.
- Avainhenkilöiden ja koko henkilöstön koulutustarpeet on selvitetty. Henkilöstön kehittäminen on suunnitelmallista, ja siihen on vastuhenkilö(t).
- Avainhenkilöillä on myös kokemusta uusista tavoitelluista markkina-alueista tai asiakasryhmistä.
- Rekryointeja on tehty etupainotteisesti mahdollistamaan kasvu.

Yrityksen kumppaneita ja verkostoitumista kuvaavat seuraavat asiat:

- Yrityksen johdolla ja omistajilla on laaja ja toimiva kontakti- ja suhdeverkko.
- Yrityksen kumppaniverkko täydentää yrityksen osaamista ja resursseja.
- Yrityksellä on sopiva määrä kumppaneita ja oikeat kumppanit kasvamiseen.
- Yrityksen on mahdollista hankkia lisää resursseja ja tarvittavaa osaamista verkostonsa kautta.
- Kumppaneiden kanssa on tiivis yhteistyösuhde, ja yhteistyö on ollut tuloksellista.
- Yrityksellä on myös tarvittavia kumppaneita uusilla markkina- ja liiketoiminta-alueilla.
- Yrityksen on mahdollista tehdä tarvittaessa liittoumia ja yritysjärjestelyjä.
- Yrityksellä on osaamista olla tarvittaessa aktiivinen toimija näissä toimialan järjestelyissä.
- Yrityksen sijaintialueen ja -paikkakunnan infrastruktuuri luo hyvät edellytykset kasvulle.
- Yrityksen asiakkaat, kumppanit ja muut sidosryhmät tukevat yritystä sen kasvupyrykimyksissä.

RESURSSIT JA VERKOSTOITUMINEN – ARVIOINTI JA PERUSTELUT (III-10)

EDELLISTEN KOHTIEN PERUSTEELLA rengasta, mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen tilannetta.

1 – Yrityksellä ei ole riittäviä resursseja, eikä kasvun vaatimuksia resurssitarpeelle ole mietitty tarkasti. Yrityksellä ei ole myöskään kasvun ja kehittämisen vaatimia kumppaneita, tai niiden saaminen on vaikeaa.

2 – Yrityksen kasvun osaamis- ja resurssitarvetta on mietitty yleisellä tasolla. Tarvittavista resursseista on jonkin verran puutetta. Yrityksellä on jonkin verran kumppaneita. Puuttuvien osaajien ja kumppaneiden saaminen on mahdollista, mutta epävarmaa. Yrityksen johdolla ja omistajilla on vain rajoitetusti tarvittavaa kontakti- ja suhdeverkkoa.

3 – Yrityksen resurssitarve tunnetaan kohtalaisen hyvin. Yrityksellä on tai sen on mahdollista saada kasvuun tarvittavia osaajia ja kumppaneita, mutta niiden tuki ja sitoutuminen yrityksen kasvuun on epävarmaa. Yrityksen johdolla ja omistajilla on jonkin verran tarvittavaa kontakti- ja suhdeverkkoa.

4 – Yrityksen osaamis- ja resurssitarve ja osaamisaukot kasvuun tunnetaan kohtalaisen hyvin. Yrityksellä on tai sen on mahdollista saada tarvittavia osaajia ja kumppaneita sekä niiden tuki kasvua varten. Yrityksen johdolla ja omistajilla on kohtalaisen laaja ja toimiva kontakti- ja suhdeverkko. Yrityksellä on jo tarvittavia kumppaneita myös uusilla tavoitelluilla markkina-alueilla, mutta yhteistyö (verkostoituminen) niiden kanssa ei ole vielä kovin tiivistä.

5 – Yrityksen kasvun osaamis- ja resurssitarve ja osaamisaukot tunnetaan hyvin. Yrityksellä on tai on vaikeuksitta monipuolisesti saatavissa tarvittavat osaajat ja kumppanit myös uusilla tavoitelluilla markkina-alueilla sekä niiden tuki kasvua varten. Yrityksen johdolla ja omistajilla on laaja ja toimiva kontakti- ja suhdeverkko. Yhteistyö (verkostoituminen) nykyisten keskeisten kumppaneiden kanssa on tiivistä ja tuloksellista.

KOMMENTIT JA PERUSTELUT:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

Avainsanoja resurssien ja verkostoitumisen arviointiin:

- näkemys resurssitarpeesta
- nykyiset resurssit ja uusien resurssien saatavuus
- riittävät resurssit ajatellen uusia markkina-alueita ja liiketoimintoja
- rekrytointisuunnitelma ja sen toteuttamiskelpoisuus
- kumppani- ja kontaktiverkon laajuus
- oikeat kumppanit
- kumppaniyhteistyön toimivuus ja tuloksellisuus
- kumppanit ja tarvittavat kontaktit myös mahdollisilla uusilla alueilla
- mahdollisuudet ja näkemykset tehdä liittoumia yms.
- sijaintialueen infrastruktuuri

11. Markkinamahdollisuudet ja kilpailuetu

Tässä kohdassa tarkastellaan yrityksen uusia ideoita ja kehityssuunnitelmia sekä niiden markkinamahdollisuuksia.

Hyvien markkinamahdollisuuksien tunnusmerkistöä ovat seuraavat asiat:

Toimialan kasvumahdollisuudet yritykselle

- Toimialan tilannetta ja kehittymistä seurataan ja kasvumahdollisuuksia haetaan aktiivisesti.
- Toimialalla on tunnistettu useita konkreettisia kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia.
- Yritykselle parhaimmat asiakas- ja markkinasegmentit on tunnistettu.
- Näkemys toimialasta ja sen kilpailutilanteesta perustuu selvityksiin yms. tosiasioihin.

Uusien tuotteiden tai liiketoimintojen kilpailuetu

- Kilpailevat yritykset ja tuotteet on kattavasti määritelty.
- Uusien ratkaisujen keskeinen kilpailuetu on määritelty.
- Uusilla ratkaisuilla on selkeää uutuusarvoa olemassa oleviin ratkaisuihin verrattuna.
- Kohderyhmä ja sen markkinapotentiaali on määritelty ja todettu riittäväksi.
- Yrityksen keskeiset vahvuudet suhteessa kilpailijoihin uudella liiketoimintalueella tunnetaan.

Kohdemarkkinoiden houkuttelevuus

- Kohdemarkkinat ovat kasvussa, ja niiden uskotaan kasvavan myös tulevaisuudessa.
- Kohdemarkkinoiden hintakilpailu tunnetaan, ja yritys uskoo pystyvänsä kilpailemaan niillä.
- Kohdemarkkinoiden jakelukanavat ja yhteistyöpartnerit tunnetaan.
- Kohdemarkkinoihin liittyvä lainsäädäntö, viranomais määräykset yms. tekijät tunnetaan.
- Mahdolliset kynnykset uusille markkinoille tuloon on tunnistettu, ja yrityksellä on suunnitelma niiden varalle.
- Vaadittavat markkinointi- yms. panostukset asiakkaiden tavoittamiseksi kohdemarkkinoilla tunnetaan ja niihin on varauduttu.
- Yrityksen nykyiset asiakkaat ovat soveltuvin osin myös uusien tuotteiden potentiaalista kohderyhmää.

MARKKINAMAHDOLLISUUDET JA KILPAILUETU – ARVIOINTI JA PERUSTELUT (IV-11)

EDELLISTEN KOHTIEN PERUSTEELLA rengasta, mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen tilannetta.

1 – Toimialasta ja kohderyhmistä on vain oma käsitys, mutta ei tutkittua tietoa. Toimialalla ei uskota olevan juurikaan kasvumahdollisuuksia. Yrityksellä ei ole uusia ideoita tai kehittymismahdollisuuksia, tai uusien asioiden kilpailuetua ei pystytä määrittelemään, eikä kohdemarkkinoiden houkuttelevuutta pystytä arvioimaan realistisesti. Mahdolliset panostukset uusille alueille ovat erittäin suuria ja tulokset epävarmoja.

2 – Toimialaa ja kohderyhmiä ei tunneta kovinkaan hyvin, mutta niissä uskotaan yleisellä tasolla olevan jonkin verran kasvumahdollisuuksia. Yritys ei pysty varmuudella nimeämään uusien ideoiden ja tuotteiden kilpailuetuja, mutta yrityksen tai tuotteen uskotaan olevan vahva toimija markkinoilla. Tarvittavien markkinointi- yms. panostusten uskotaan olevan melko suuria.

3 – Toimiala ja kohderyhmät tunnetaan, ne on selvitetty kohtalaisen hyvin, ja niissä on yleisellä tasolla jonkin verran kasvumahdollisuuksia. Joko tuotteella tai yrityksellä on kohdemarkkinoilla jokin tai joitakin kilpailueduksi luokiteltavia ominaisuuksia. Kohdemarkkinoiden uskotaan olevan houkuttelevat, mutta niiden mahdollisuuksia tai heikkouksia ei kokonaisuudessaan tunneta.

4 – Toimiala ja kohderyhmät tunnetaan, ne on selvitetty varsin hyvin, ja niissä on joitakin konkreettisia kasvumahdollisuuksia. Tuotteella ja/tai yrityksellä uskotaan olevan jokin tai joitakin kilpailuetuja, kohdemarkkinat tunnetaan kohtuullisen hyvin ja niiden uskotaan olevan yritykselle houkuttelevat.

5 – Toimiala ja kohderyhmät tunnetaan, ne on selvitetty hyvin, ja niissä on useita yritykselle sopivia konkreettisia kasvumahdollisuuksia. Tuotteella ja yrityksellä on selkeä kilpailuetu tai selkeitä kilpailuetuja. Kohdemarkkinat tunnetaan hyvin, ja ne ovat yritykselle houkuttelevat.

KOMMENTIT JA PERUSTELUT:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

Avainsanoja markkinamahdollisuuksien ja kilpailuetujen arviointiin:

- toimialan tilanne tunnetaan
- toimialalla on tunnistettu selkeitä kasvumahdollisuuksia
- kilpailevat yritykset ja tuotteet tunnetaan
- uusilla tuotteilla ja ratkaisulla kilpailuetuja
- kohdemarkkinat houkuttelevat ja kasvavat
- kohdemarkkinoiden asiakasryhmät, kumppanit ja jakelukanavat tunnetaan
- tarvittaviin markkina- ja lanseeraussatsauksiin on varauduttu

12. Rahoitusmahdollisuudet

Kohdassa ”Rahoitusmahdollisuudet” tarkastellaan yrityksen rahoitustarvetta, sen kattamista, eri rahoitusvaihtoehtoja, niiden soveltuvuutta ja tarvittavan rahoituksen saamisen mahdollisuuksia.

Hyvien rahoitusedellytysten tunnusmerkistöä ovat seuraavat asiat:

Rahoituksen tarve

- Rahoitukselle on määritetty selkeät kohteet ja toteutusaikataulu.
- Kohteille on laadittu riittävät ja realistiset taloudelliset laskelmat.
- Rahoituksen kohteeseen liittyvät markkinat, asiakkaat, kilpailijat, tuotteet, teknologiat yms. ja niihin liittyvät riskit ja potentiaali tunnetaan.
- Riittävä rahoitus saadaan muodostettua ainakin osin tulorahoituksella tai omilla pääomilla.
- Rahoitustarve on realistinen suhteessa yrityksen liikevaihtoon, nykyiseen vie-raaseen pääomaan ja kannattavuuteen yms.
- Rahoitusjärjestelyjen seurauksena yrityksen omavaraisuusaste pysyy hyvänä (ei laske alle 40 %:iin).

Rahoitusvaihtoehdot

- Rahoitusvaihtoehtoja on selvitetty kattavasti mukaan lukien myös ne, joita ei ole aiemmin käytetty.
- Myös pääomaehtoisen rahoituksen hyviä ja huonoja puolia ja tarvittaessa saatavuutta on tutkittu. Omistajat ovat valmiita harkitsemaan omistuksensa laimentumista osana mahdollisia rahoitusjärjestelyjä.
- Erityyppisten ajateltujen rahoittajien vaatimukset tunnetaan.
- Yrityksen ja omistajien tilanteeseen ja suunnitelmiin sopivat rahoitusvaihtoehdot tai niiden yhdistelmät on tunnistettu.

Rahoituksen saamisen mahdollisuudet

- Ajateltujen rahoittajien kanssa keskustellaan säännöllisesti, ja rahoittajasuhteet ovat hyvät.
- Yrityksen johto ja omistajat ovat rahoittajien näkökulmasta uskottavia.
- Yrityksellä ja sen avaintahoilla on näyttöä kannattavista investoinneista ja kannattavasta liiketoiminnasta.
- Mahdolliset esteet tai haasteet rahoituksen saamiselle tunnetaan ja niihin on vaurauduttu.
- Yrityksen toiminta on kannattavaa ja rahoitusasema hyvä.
- Yrityksellä on tarvittava luottokelpoisuus ja vakuudet.
- Hankkeeseen liittyvät riskit on tunnistettu, ja ne ovat hallinnassa.
- Yrityksen omistajat ja johto uskovat hankkeeseen, ja heillä on halua ottaa omaa riskiä.
- Yritys on laatinut liiketoimintasuunnitelman ja tarvittavat taloudelliset selvitykset. Ne osoittavat, että kasvu ja investoinnit ovat kehitysvaiheen jälkeen kannattavia.
- Ulkopuolinen näkemys, esimerkiksi yritystutkimus, tukee yrityksen johdon käsitystä investointien kannattavuudesta ja rahoituksen riittävydestä.

RAHOITUSMAHDOLLISUUDET – ARVIOINTI JA PERUSTELUT (IV-12)

EDELLISTEN KOHTIEN PERUSTEELLA rengasta, mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen tilannetta.

1 – Yrityksen rahoitustarve on erittäin suuri, rahoitusvaihtoehtoja on selvitetty pintapuolisesti, ja rahoituksen hankkiminen ja siihen liittyvät toimenpiteet ovat hyvin alkuvaiheessaan, tai yrityksellä on merkittäviä esteitä saada suunniteltu rahoitus.

2 – Yrityksen rahoitustarve verrattuna yrityksen omaan kykyyn rahoittaa hanketta on suuri. Yritys on tehnyt alustavia taloudellisia laskelmia ja suunnitelmia. Alustavat suunnitelmat osoittavat, että hanke on realistinen, mutta hankkeessa on paljon epävarmuustekijöitä. Ulkoisen rahoituksen saaminen suunnitellussa laajuudessa on erittäin epävarmaa. Nykyisten omistajien lisäpanostukset ovat epätodennäköisiä.

3 – Yrityksen ulkoinen rahoitustarve verrattuna yrityksen omaan kykyyn rahoittaa hanketta on suhteellisen suuri. Yritys on tehnyt taloudelliset laskelmat ja tarpeelliset suunnitelmat. Suunnitelmat osoittavat, että hanke on realistinen, mutta hankkeessa on epävarmuustekijöitä ja ulkoisen rahoituksen saaminen suunnitellussa laajuudessa on epävarmaa. Nykyiset omistajat harkitsevat lisäpanostuksia.

4 – Yrityksen rahoitustarve on pääpiirteissään realistinen, rahoitusvaihtoehtoja on selvitetty, eikä rahoituksen saamiselle tavoitellussa suuruusluokassa ole tiedossa merkittäviä esteitä. Yksityiskohdat vaativat kuitenkin tarkentamista.

5 – Yrityksen rahoitussuunnitelma on hyvin realistinen, yritys tuntee eri rahoitusvaihtoehdot, eikä tavoitellun rahoituksen saamiselle ole tiedossa esteitä.

KOMMENTIT JA PERUSTELUT:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

Avainsanoja rahoitusmahdollisuuksien arviointiin:

- rahoituksen kohteet
- taloudelliset laskelmat
- mahdollisuus rahoittaa osa tarpeesta omalla rahoituksella
- rahoitustarpeen realistisuus
- rahoitusvaihtoehtojen tuntemus
- rahoittajasuhteet
- liiketoimintaselvitykset
- investointien kannattavuus ja takaisinmaksu
- ulkopuoliset arviot suunnitelmien toteutusmahdollisuuksista

13. Ideoiden valmiusaste ja toteutettavuus

Tässä kohdassa tarkastellaan yrityksen uusien ideoiden ja kehityskohteiden valmiusastetta ja toteutettavuutta, toteuttamiseen tarvittavia resursseja, niiden saatavuutta ja synergiaa nykyisiin liiketoimintoihin. Avainsanoja tässä kohdassa ovat hyvä realistinen suunnitelma ja sen realistiset toteuttamismahdollisuudet.

Hyvän toteutettavuuden ja riittävien resurssien tunnusmerkistöä ovat seuraavat asiat:

Valmiusaste ja toteutettavuus

- Uusi idea tai mahdollisuus voidaan kuvata konkreettisesti vastaamalla kysymyksiin mitä, kenelle ja miten.
- Tarvittavat markkina-, teknologia- yms. selvitykset on tehty.
- Tehtyjen selvitysten perusteella idean toteuttaminen on kannattavaa.
- Tekninen toteutus ei vaadi enää huomattavaa kehitys- tai selvittelytyötä.
- Markkinointi, lanseeraus ja jakelutieratkaisut ovat mietittynä.
- Uudelle idealle tai kohteelle on toteutussuunnitelma, joka sisältää kokonaisuudessaan mm. lähtökohdat, tavoitteet, toimenpiteet, resurssit, aikataulut, kustannukset, rahoituksen ja riskit.
- Idea voidaan suojata, tai sitä on vaikea kopioida.

Resurssit ja niiden saatavuus

- Yrityksellä on riittävästi osaamista ja resursseja idean toteuttamiseen.
- Yritys on kartoittanut mahdolliset osaamispuutteensa ja selvittänyt rekrytointimahdollisuudet.
- Yritys on valmis panostamaan huomattavastikin tarvittavan osaamisen saamiseksi.
- Yrityksen kumppanit täydentävät yrityksen osaamista ja resursseja. Osa asioista voidaan tarvittaessa ulkoistaa.

Synergia nykyiseen toimintaan

- Uudet ratkaisut liittyvät selkeästi yrityksen nykyiseen toimintaan ja vahvuuksiin.
- Uusi tuote tai palvelu täydentää olemassa olevia tuotteita ja palvelua.
- Uusi tuote perustuu keskeisiltä osin nykyisin käytössä olevaan osaamiseen
- Uusilla tuotteilla on samoja jakelukanavia ja asiakkaita kuin nykyisillä tuotteilla.
- Uusi tuote on mahdollista tuottaa olemassa olevalla tuotantoverkostolla ilman merkittäviä lisäinvestointeja.
- Uusi tuote tai palvelu ei kilpaile liikaa yrityksen nykyisten ratkaisujen kanssa.

RESURSSIT JA TOTEUTETTAVUUS – ARVIOINTI JA PERUSTELUT (IV-13)

EDELLISTEN KOHTIEN PERUSTEELLA rengasta, mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen tilannetta.

1 – Uusi tuote tai liiketoiminta on vasta ideatasolla, eikä niistä ole vielä konkreettisia suunnitelmia. Yrityksellä ei myöskään ole riittävästi resursseja eikä osaamista uuden toteuttamiseen. Uuden idean synergiaa nykyiseen toimintaan ei myöskään ole mietitty tarkasti, tai se ei ole merkittävä.

2 – Uusista ideoista tai liiketoiminnoista on tehty vähintään alustavat suunnitelmat. Riittävien resurssien löytyminen uusien ideoiden ja suunnitelmien toteuttamiseksi on epävarmaa. Uuden idean synergiaa nykyiseen toimintaan ei myöskään ole mietitty tarkasti, tai se ei ole merkittävä.

3 – Uusista ideoista on tehty tarvittavat selvitykset. Toteutus suunnitelma on kuitenkin vasta alustava. Yrityksellä on tai sillä on hyvät mahdollisuudet saada riittävästi resursseja ja osaamista tuotteen kehittämiseksi ja lanseeraamiseksi. Uusissa ratkaisuissa voidaan jonkin verran hyödyntää nykyistä osaamista ja kapasiteettia sekä myynnissä ja markkinoinnissa nykyisiä jakelukanavia ja asiakkaita.

4 – Uusista ideoista on tehty tarvittavat selvitykset ja suunnitelmat, ja tuotekehitys on edennyt prototyyppivaiheeseen asti. Uusi tuote täydentää aiempaa tuotetarjontaa, ja yrityksellä on resursseja tuotteen kehittämiseksi, valmistamiseksi, markkinoimiseksi ja myymiseksi. Uusissa ratkaisuissa voidaan hyödyntää nykyistä osaamista ja kapasiteettia sekä myynnissä ja markkinoinnissa voidaan hyödyntää nykyisiä jakelukanavia ja asiakkaita.

5 – Uusista ideoista on tehty tarvittavat selvitykset. Tuote on valmis tai lähes valmis tuotantoa ja myyntiä varten, ja se täydentää hyvin aiempaa tuotetarjontaa. Yrityksellä on riittävästi resursseja ja osaamista tuotteen kehittämiseksi, markkinoimiseksi ja myymiseksi. Uusissa ratkaisuissa voidaan merkittävästi hyödyntää nykyistä osaamista ja kapasiteettia sekä myynnissä ja markkinoinnissa voidaan hyödyntää nykyisiä jakelukanavia ja asiakkaita. Tuotteelle on varmistettu ensimmäiset asiakkaat.

KOMMENTIT JA PERUSTELUT:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

Avainsanoja resurssien ja toteutettavuuden arviointiin:

- ideoiden valmiusaste ja toteutettavuus
- markkina- ja liiketoimintaselvitykset tehtynä
- teknologia- yms. selvitykset tehtynä
- tuotantokapasiteetti ja -verkosto mietittynä
- markkinointi, lanseeraus ja jakelutieratkaisut ovat mietittynä
- realistinen suunnitelma, toteuttamismahdollisuudet ja kannattavuus
- riittävät resurssit toteutukseen ja lanseeraukseen
- uusi idea täydentää sopivalla tavalla nykyisiä liiketoimintoja

Yhteenveto arvioinneista ja jatkotoimenpiteet

Kasvutekijä tai -avain	Arvio 1...5	Kommentti esim. keskeinen kehittämiskohde
I Tausta ja nykytila: Näyttö kasvukyvystä		
1. Kasvuhistoria		
2. Nykyiset kilpailuedut		
3. Keskeiset taloudelliset tunnusluvut		
II Kasvuhalukkuus		
4. Tavoitetaso		
5. Kasvun kannustimet		
6. Yrittäjän tai ylimmän johdon oppimis- ja kehittymishalu		
III Kyvykkyys kasvaa		
7. Kasvustrategia ja -suunnitelmat		
8. Organisaatio ja johtaminen		
9. Osaaminen ja teknologia		
10. Resurssit ja verkostoituminen		
IV Kasvumahdollisuudet		
11. Markkinamahdollisuudet ja kilpailuetu		
12. Rahoitusmahdollisuudet		
13. Ideoiden valmiusaste ja toteutettavuus		
YHTEENSÄ (keskiarvo)		

Ympyröi tarvittaessa tärkeimmät (esimerkiksi 3–5 tärkeintä) kasvutekijät ja -avaimet.

YHTEENVETO TULOKSESTA JA KASVUMAHDOLLISUUKSISTA:

YHTEENVETO KOMMENTEISTA:

Vahvuudet erityisesti: _____

Heikkoudet ja kehityskohteet erityisesti: _____

JATKOTOIMENPIDE-EHDOTUKSET:

Mahdollisia jatkotoimenpidepolkuja:

- lisäselvitykset ja tarkennukset, mitä? _____
- kasvu- ja kehitysstrategian laatiminen _____
- esiselvitys/määrittäminen (valituilta osa-alueilta) _____
- kehityssuunnitelman laatiminen _____
- rahoituksen hakeminen _____
- toteutuksen tuki _____
- koulutus _____
- muu, mikä? _____

Seuraavat toimenpiteet ja vastuuhenkilöt: _____

Tekijä(t) Liukko, Timo, Airola, Merja, Ilomäki, Sanna-Kaisa, Mikkola, Markku, Simons, Magnus & Pohto, Petteri			
Nimeke Kasvukompassi 50+ -yritysten menestyksellisen kasvun ja kehittämisen mallit			
Tiivistelmä Yritykset, rahoittajat ja asiantuntijat ovat selvittäneet yli 50 henkilöä työllistävien yritysten kasvuedellytyksiä ja -mahdollisuuksia. Monet yritykset haluavat ainakin periaatteessa kasvaa, mutta mitkä ovat käytännössä menestyksellisen kasvun edellytykset ja mahdollisuudet? Nopeaan ja yksinkertaiseen kasvuhalukkuuden ja -mahdollisuuksien selvittämiseen on kehitetty Kasvukompassi-työkalu. Kasvukompassi soveltuu pk-yrityksille. Kohderyhmänä ovat erityisesti 50–500 henkilöä työllistävät yritykset ja vastaavan kokoiset konsernien yksiköt. Kartoitusta voidaan tehdä joko koko yritykselle tai jollekin sen keskeiselle liiketoiminta-alueelle. Kasvukompassissa keskeiset kasvua mahdollistavat tekijät on jaettu neljäksi tekijäksi: kasvuhistoriaan ja nykytilaan, kasvuhalukkuuteen, kasvukyvykkyyteen ja kasvumahdollisuuksiin. Avainkysymyksiä yrityksen kasvun kannalta ovat seuraavat: <ul style="list-style-type: none"> ○ Onko yrityksessä halua kasvaa menestyksellisesti? ○ Minkälaiset ovat yrityksen lähtökohdat kasvaa menestyksellisesti? ○ Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet kasvumahdollisuuksien kannalta? ○ Miten yrityksessä pitäisi konkreettisesti edetä, jotta kasvu mahdollistuu? Kartoituksen tuloksena saadaan havainnollinen yleiskuva kasvuun ja sen toteuttamismahdollisuuksiin vaikuttavista tekijöistä. Sen pohjalta voidaan laatia yhteenveto kehityskohteista ja esiin tulleista jatkotoimista. Kartoituksen perusteella yrityksen tilannetta voidaan myös verrata muihin yrityksiin, jolloin kehitysmahdollisuuksille ja -edellytyksille saadaan konkreettisia vertailukohtia. Kasvukompassi-kartoituksessa kannattaa käyttää asiaan perehtynyttä asiantuntijaa. Aikaa yrityksen avainhenkilöiltä tarvitaan esitietojen kokoamiseen noin tunti ja asiantuntijan ohjaamaan työseminariin tyypillisesti enintään puoli päivää, mikä sisältää analyysin ja alustavan palautekeskustelun tuloksista. Käytyjen keskustelujen pohjalta asiantuntija laatii kirjallisen yhteenvedon ja jatkotoimenpidesuosituksen. Yhteenvedo ja johtopäätökset käydään tarvittaessa läpi yhdessä yrityksen kanssa erillisessä työkokouksessa.			
Avainsanat companies, business activities, economic indicators, development plans, growth potential, competitiveness, management, organization, resources, financing			
ISBN 951-38-6817-6 (nid.) 951-38-6818-4 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)			
Avainnimeke ja ISSN VTT Tiedotteita – Research Notes 1235-0605 (nid.) 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)			Projektinnumero 625
Julkaisuaika Elokuu 2006	Kieli Suomi	Sivuja 63 s.	Hinta B
Projektin nimi		Toimeksiantaja(t) yritykset, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen TE-keskukset, Tekes, työministeriön Tykes-ohjelma, kauppa- ja teollisuusministeriö	
Yhteystiedot VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. vaihde 020 722 111 Faksi 020 722 6752		Myynti VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4404 Faksi 020 722 4374	

Yritykset, rahoittajat ja asiantuntijat ovat selvittäneet yli 50 henkilöä työllistävien yritysten kasvuedellytyksiä ja -mahdollisuuksia. Monet yritykset haluavat ainakin periaatteessa kasvaa, mutta mitkä ovat käytännössä menestyksellisen kasvun edellytykset ja mahdollisuudet? Nopeaan ja yksinkertaiseen kasvupaluuteen ja -mahdollisuuksien selvittämiseen on kehitetty Kasvukompassi-työkalu.

Kasvukompassi soveltuu pk-yrityksille. Kohderyhmänä ovat erityisesti 50–500 henkilöä työllistävät yritykset ja vastaavan kokoiset konsernien yksiköt. Kartoitusta voidaan tehdä joko koko yritykselle tai jollekin sen keskeiselle liiketoiminta-alueelle.

Kasvukompassissa keskeiset kasvua mahdollistavat tekijät on jaettu neljäksi tekijäksi: kasvuhistoriaan ja nykytilaan, kasvupaluuteen, kasvukyvykkyyteen ja kasvumahdollisuuksiin.

Kartoituksen tuloksena saadaan havainnollinen yleiskuva kasvuun ja sen toteuttamismahdollisuuksiin vaikuttavista tekijöistä. Sen pohjalta voidaan laatia yhteenveto kehityskohteista ja esiin tulleista jatkotoimista. Kartoituksen perusteella yrityksen tilannetta voidaan myös verrata muihin yrityksiin, jolloin kehitysmahdollisuuksille ja -edellytyksille saadaan konkreettisia vertailukohtia.

Tätä julkaisua myy

VTT
PL 1000
02044 VTT
Puh. 020 722 4404
Faksi 020 722 4374

Denna publikation säljs av

VTT
PB 1000
02044 VTT
Tel. 020 722 4404
Fax 020 722 4374

This publication is available from

VTT
P.O. Box 1000
FI-02044 VTT, Finland
Phone internat. + 358 20 722 4404
Fax + 358 20 722 4374
