



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

Kasvunhallinta yrityksen kasvu- ja tuotestrategioissa

Alexi Pesonen

TUOTANTOTALOUS

Kandidaatintyö

Huhtikuu 2022

TIIVISTELMÄ

Kasvunhallinta yrityksen kasvu- ja tuotestrategioissa

Alexi Pesonen

Oulun yliopisto, Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Kandidaatintyö 2022, 29 s.

Työn ohjaajat yliopistolla: Martti Saarela, Jukka Majava

Yritykset tavoittelevat usein liiketoiminnan kasvua keskeisenä tavoitteenaan. Yrityksen kasvu tuo mukanaan sisäisiä kasvukipuja, jotka hidastavat tai jopa estävät yrityksen toiminnan kokonaan. Strategisen kasvunhallinnan avulla kasvusteitä pyritään ennalta tunnistamaan ja hallitsemaan, jotta liiketoiminnan kannattavuus ja suorituskyky säilyisi.

Tämän kandidaatintyön tavoitteena oli selvittää kirjallisuuskatsauksen avulla, miten kasvunhallinta näkyy yrityksen strategiassa ja erityisesti tuotestrategiassa. Tarkoituksena oli tunnistaa, miten liiketoiminnan kasvuun ja sen aiheuttamiin kasvukipuihin voidaan vaikuttaa yrityksen strategioiden kautta. Työssä pyrittiin erityisesti tunnistamaan kasvunhallinnan piirteitä ja strategisia tavoitteita yrityksen tuoteportfolio- ja tuotehallinnassa. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa yrityksen organisaation ja kasvustrategian välinen yhteys.

Tutkimuksen avulla löydettiin, että pienet ja keskisuuret yritykset kokevat enemmän kasvukipuja sisäisissä prosesseissa, mutta hyödyntävät myös vähemmän strategisen suunnittelun työkaluja niiden ehkäisemisessä. Tämä johtuu yrittäjälähtöisten organisaatioiden vähäisistä resursseista ja strategisen johtamistaidon puutteesta. Suuremmat organisaatiot eivät koe sisäisiä kasvukipuja niin usein. Niille luontaisempaa on kohdata kilpailun ja nopeasti muuttuvien markkinaympäristöjen aiheuttamia kasvukipuja vastata vaihteleviin asiakastarpeisiin. Vastausta edellä mainittuihin kasvukipuihin haetaan usein tuotestrategian avulla joustavasta tuoteportfolio- ja tuotehallinnasta.

Avainsanat: kasvunhallinta, kasvukivut, tuotestrategia, kasvustrategia, kirjallisuuskatsaus

ABSTRACT

Growth management in company's growth- and product strategies

Alexi Pesonen

University of Oulu, Degree Programme of Industrial Engineering and Management

Bachelor's thesis 2022, 29 pp.

Supervisor(s) at the university: Martti Saarela, Jukka Majava

Companies are often pursuing business growth as their main goal. Growth can bring along internal growing pains that slow down or even fully obstruct the companies' activities. Strategic growth management is used to identify and manage these growth barriers, in forward to maintain the profitability and efficiency.

This bachelor's thesis' goal was to find out, how growth management is seen in company's strategy and especially in product strategy by using literature review. The purpose was to identify how growing pains can be influenced with strategies. This work tried to especially recognize growth management characteristics and strategic goals in company's product portfolio management and product management. In addition, the goal was also to identify the relationship between organization and growth strategy.

The research resulted that small and middle-sized companies experience more internal growing pains and utilize strategic tools to prevent them less than larger organizations. This is due to their lack of resources and poor skills in strategic management. Larger businesses tend to face more growing pains concerning competitive environment and rapidly changing customer needs. This is often resolved by exploiting product strategy to maintain flexible product portfolio management and product management.

Keywords: growth management, growing pains, product strategy, growth strategy, literature review

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | |
|--|----|
| 1 JOHDANTO..... | 4 |
| 1.1 Työn taustaa | 4 |
| 1.2 Tutkimustavoitteet ja -kysymykset | 5 |
| 2 KIRJALLISUUSKATSAUS..... | 6 |
| 2.1 Kasvunhallinta yrityksen strategiassa | 6 |
| 2.1.1 Kasvustrategia..... | 6 |
| 2.1.2 Kasvukivut..... | 9 |
| 2.2 Kasvunhallinta tuotestrategiassa | 11 |
| 2.2.1 Tuoteportfoliohallinta | 12 |
| 2.2.2 Tuotehallinta | 14 |
| 2.3 Kasvunhallinta ja yrityksen organisaatio | 15 |
| 3 POHDINTA | 20 |
| 4 JOHTOPÄÄTÖKSET | 23 |
| LÄHDELUETTELO | 25 |

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Liiketoiminnan kasvua ja sen vaiheita on tieteessä tutkittu laajasti. Yrityksien kasvamisesta on pystytty tunnistamaan piirteiltään samankaltaisia ilmiöitä, joiden avulla on kyetty muodostamaan kasvuteoria. Nopean kasvun eri vaiheissa yritys kohtaa kasvukipuja, jotka hidastavat ja heikentävät sen sisäisten prosessien tehokkuutta ja laatua. (Saarela, 2020) Pienet ja keskisuuret yritykset eli pk-yritykset kokevat kasvun aiheuttamia haasteita selkeämmin kuin suuret organisaatiot, joiden toiminnot ovat kehitetty kestämään muutosta (Flamholtz & Randle 2016). Edellytykset onnistuneelle kasvuille eivät ainoastaan riipu kyvyistä tunnistaa ja hyödyntää ulkoisia mahdollisuuksia, vaan myös pätevyydestä tunnistaa organisaation sisäisten muutosten tarve ja toteuttaa keskeiset muutokset onnistuneesti. Osaamattomuus hallita yrityskasvun mukanaan tuomia muutoksia johtaa yleensä liiketoiminnan kannattavuuden heikentymiseen. (Barber ym. 2016)

Pk-yritykset ovat merkittävä osa talouden kasvua. Tutkimuksien mukaan 40 % uusista yrityksistä epäonnistuvat ensimmäisen vuoden aikana ja toisen vuoden kuluttua yli puolet yrityksistä ovat lopettaneet toimintansa. Pk-yrityksien liiketoimintaa ympäröi talouden muutokset, armoton kilpailu ja kysynnän vaihtelut. Näihin ulkoisiin haasteisiin yritykset eivät itse pysty merkittävästi vaikuttamaan, vaan vaihtoehdoksi jää sopeutua jatkuvan muutoksen ympäristöön. Tuotestrategioiden kehittäminen antaa yritykselle joustavuutta vastata markkinoiden muutoksiin ja vaihtoehtoisia mahdollisuuksia harjoittaa liiketoimintaa markkinoiden määräämässä ympäristössä. (Cant & Wiid 2015) Muutos kasvavissa yrityksissä on välttämätöntä. Toiminnan laajenemisen aiheuttamalla tuote- ja palvelustrategioiden vaihdoksilla organisaatio pystyy kehittämään sen kykyä sopeutua kasvun muutoksiin ja selviytymiseen. (Wei ym. 2014)

1.2 Tutkimustavoitteet ja -kysymykset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli pyrkiä luomaan yleinen käsitys kasvun aiheuttamista muutoksista ja kasvunhallinnasta yrityksen kasvu- ja tuotestrategioissa. Yrityksen kasvu ja sen aiheuttamat muutokset ovat laajasti tutkittu aihe. Tutkimuksessa tosin pyrittiin hahmottamaan nimenomaisesti kasvustrategian näkökulmasta kasvukipujen vaikutusta yrityksen liiketoimintaan ja sen suorituskykyyn. Erityisesti päämääränä oli tunnistaa nopean kasvun aiheuttamia kasvusteitä yrityksen strategiassa johtaa ja suunnitella tuotteiden ja palvelujen innovaatiota ja tuotehallintaa osana tuotestrategiaa. Aiheen rajaaminen kasvu- ja tuotestrategiaan yksinkertaistaa ilmiön tutkimista.

Tutkimuksen päämäärää tavoitellaan seuraavien tutkimuskysymyksiä kautta:

1. Miten kasvunhallinta tulisi ottaa huomioon yrityksen kasvu- ja tuotestrategioissa?
2. Miten kasvunhallinta näkyy yrityksen tuotestrategiassa ja kasvukivut sen ympäröivien toimintojen organisaatorakenteissa?

Tutkimus suoritettiin kirjallisuuskatsauksen muodossa. Tavoitteena oli tunnistaa ja syventyä yrityksen kasvunhallinnan ja tuotestrategian aiempiin tutkimuksiin ja ympäröivään akateemisesti merkittävään kirjallisuuteen. Ilmiön relevanttien löytöjen korostamisen lisäksi oli tärkeää kerätä tietämystä rajatun aihepiiriin jo tiedossa olevasta empiriasta, joka tukisi mahdollisen jatkotutkimuksen toteuttamista.

Opinnäytetyön rakenne koostuu neljästä luvusta. Luvussa kaksi avataan kasvunhallintaa ja sen roolia yrityksen strategiassa. Kasvun luonteen lisäksi luvussa perehdytään kasvukipuihin ja kasvun ilmentymiseen tuotestrategisesti merkittävässä prosesseissa. Luvussa kaksi selvennetään myös yrityksen organisaation ja sen rakenteen vaikutusta kasvunhallintaan. Luku kolme käsittelee pohdintaa kasvunhallinnasta ja siitä, miten se näkyy yrityksen strategioissa. Luvussa neljä tiivistetään tutkimuksen merkittävimmät johtopäätökset.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Kasvunhallinta yrityksen strategiassa

Miljoonien vuosien ajan jatkuva kilpailu luonnon resursseista on ajanut eläimiä ja ihmisiä kehittämään uniikkeja ominaisuuksia oman selviytymisensä puolesta. Sattumanvaraisuus on ollut merkittävin vaikuttaja kilpailun ja kanssakäymisen onnistumiselle. Liiketaloudellisen ja biologisen kilpailun välillä on yhteneviä piirteitä, jotka ilmenevät kilpailuympäristössä. Ero näiden välillä on se, että nykyaikaisessa taloudessa kyetään soveltamaan loogista ajattelua ja mielikuvitusta eli strategista päättelyä korkeamman yhteiskunnallisen aseman tavoittelussa. Strategia voidaan siis määritellä toimintasuunnitelmana, jonka avulla liiketaloudellista kilpailukykyä saavutetaan. (Henderson, 1989) Modernimman määritelmän mukaan strategia on yhtenäisyyden luomista yrityksen kaikissa aktiviteeteissa, jotta ne palvelevat merkittävimmän päämäärän saavuttamista (Porter, 1996).

Kasvu on tieteessä yleisesti todettu varteenotettavaksi liiketoiminnan tavoitteeksi. Pk-yrityksien tahtotila laajentaa toimintaa riippuu usein yksinomaan yrittäjän visiosta ja asenteista kasvua kohtaan. (Brush ym. 2009) Yrittäjällä on merkittävä kyky vaikuttaa yrityksen kasvuun, kun saatavilla on tunnusomaista tietoa yrityksen toiminnasta ja muutoksista. Usein pienten organisaatioiden resurssit eivät kuitenkaan riitä kartoittamaan potentiaalia tarpeellisella tasolla. (Treacy & Sims 2004) Pk-yritykset usein käyttävät rajatusti strategisen suunnittelun työkaluja ja ympäröivää teoriaa kehittääkseen liiketoimintaansa. Kyseinen ilmiö johtuu yrittäjälähtöisten yritysten rajallisista resursseista ja tarpeellisen osaamisen puuttumisesta kehittää ja implementoida tehokkaita strategioita. (Muhammad, 2015)

2.1.1 Kasvustrategia

Yrityksen kasvua voidaan kuvailla kompleksiseksi, dynaamiseksi ja heterogeeniseksi prosessiksi, joka on riippuvainen sosiaalisen ympäristön, talouden ja vallitsevan kulttuurin muuttujista (Delmar ym. 2001). Penrosen mukaan (1959) kasvuilmiötä voidaan

määritellä kahdella tavalla: määrällisesti ja laadullisesti. Kvantitatiivisesti kasvua voidaan havainnollistaa myynnin ja viennin määrään positiivisena muutoksena. Markkinoiden kysynnän vaikutusta yrityksen kasvuun on selkeä seurata ja usein kasvun tulkinnassa määrällisen analyysin tuloksiin luotetaan yksiselitteisesti. (Penrose, 1959) Kvantitatiivisen määritelmän avulla yrityksen kasvua voidaan myös selittää esimerkiksi liiketoiminnan volyymin kasvun avulla, arvonalisäyksen ja ansaintalogikan kehittymisenä (Gupta ym. 2013). Kasvun laadullinen ulottuvuus kuvastaa yrityksen jatkuvaa kykyä kehittää sisäisiä prosesseja aiheuttaen muutosta organisaation toiminnassa ja ominaisuuksissa (Penrose, 1959). Kasvun laadullisen tulkinnan kompleksisuutta myötäilee myös Audretsch (2014), jonka mukaan sen ymmärtäminen vaatii yksityiskohtaista perehtymistä yrityksen toiminnan eri ulottuvuuksiin, jotta kasvua pystytään määrittelemään realistisesti. Kasvua ei silti suoraan voida käyttää yrityksen suorituskyvyn indikaattorina. Tyypillisesti nopeasti laajenevilla markkina-alueilla yritykset kykenevät saavuttamaan nopean kasvutahdin suhteellisen vaivattomasti. Tämän vuoksi yrityksen kasvu tulisi suhteuttaa toimialan ympäröivään kasvuun, jotta sen taloudellista asemaa kyetään hahmottamaan suhteutettuna liiketalousympäristöön. (Barber ym. 2016)

Perinteisen kasvuteorian valossa kasvu voidaan kategorisoida orgaaniseksi kasvuksi, uusien yritysten perustamiseksi, olemassa olevien yritysten keskittämiseksi ja innovaatiokasvuksi (Audretsch ym. 2014). Penrosen (1959) mukaan orgaaninen eli luonnollinen kasvu on tyypillisintä nuorille ja kooltaan pienemmille yrityksille. Orgaaninen kasvu syntyy, kun yritys hyödyntää uusia tai olemassa olevia mahdollisuuksia liiketoiminnan harjoittamiseen. Organisaation sisäinen kehittäminen, kuten prosessikehitys ja vastuuorganisaatioiden muodostaminen, ovat perusta luonnollisen kasvun aikaansaannille. (Achtenhagen ym. 2017) Yritysten kasvu on tällöin tasaisempaa ja hallitumpaa, kun yrityksen sisäiset toiminnot kehittyvät kasvun mukana (Penrose, 1959). Toisin kuin yritysostojen kautta tapahtuvassa kasvussa, orgaaninen kasvu todennäköisimmin porrastaa muutoksen hallittavaksi ja siten ennakoitavaksi. Liiketoimintaa onnistuneesti harjoittavan yrityksen voidaan olettaa saavuttavan orgaanista kasvua, mutta sen tarkempi analysointi on haastavaa. (Delmar ym. 2001) Toisin kuin orgaaninen kasvu yritysostot voivat avata täysin uusia mahdollisuuksia

harjoittaa liiketoimintaa nykyisen rinnalla. Tämä kasvumuoto voi vähentää kustannuksia ja teknisiä haasteita toimia vähemmän tunnetussa ympäristössä. Yrityksille suurena haasteena on tosin yrityskulttuurien yhteensovittaminen, joka voi osaltansa hidastaa orgaanista kasvua. (Achtenhagen ym. 2017) Kasvun moniulotteisen luonteen seurauksena täydellistä teoriaa on haastava muodostaa ilmiötä tutkittaessa. Siten yrityksen tulevaisuuden kasvun ennustaminen vaatisi laajan ymmärryksen lukuisista konkreettisista ja jopa abstrakteista muuttujista, kuten henkilöstön kompetenssista ja ympäröivästä kilpailusta. (Davidsson ym. 2010)

Pienillä ja suurilla yrityksillä syyt kasvun tavoittelulle usein eroavat toisistaan merkittävästi. Pk-yritykset tavoittelevat kasvua yrittäjien visioiden ja asenteiden johdattelemina, joiden pohjalta kasvustrategia muodostuu. Kasvustrategian avulla yritys tavoittelee kasvua ja pyrkii löytämään omaan liiketoimintaansa sopivia keinoja laajentaa ja hankkia pääomaa hallitusti. (Majumdar, 2008) Yritykset, jotka ovat muodostaneet selkeän strategian, pystyvät kasvamaan ja laajentamaan toimintaansa varmemmin (Cant & Wiid 2015). Kasvustrategian muodostamisessa on otettava huomioon yrityksen sisäisten toimintojen kapasiteetit, jotka suoraan vaikuttavat liiketoiminnalliseen kasvuun, kuten ikääntymiseen, organisaation koon kasvuun, johtamisrakenteiden muutoksiin, henkilöstön motivaatioon ja tietotaidon lisääntymiseen. Sisäisen analyysin avulla yritys kykenee tunnistamaan omat vahvuutensa ja sen avulla luomaan kasvustrategian, joka vahvistaa menestystekijöitä ja minimoi heikkouksien vaikutuksen. (Aguilera-Castro & Virgen-Ortiz 2016) Kasvustrategian on otettava huomioon yrityksen kasvupotentiaali sen toiminnan keskeisissä rakenteissa ja järjestelmissä, jotta muutokseen pystytään vastaamaan tehokkaasti (Saarela, 2020).

Kysynnän ja ympäristön aiheuttama paine kasvaa voi heikentää yrityksen kannattavuutta kriittisesti tapauksissa, joissa muutosta haetaan väkisin tuotevalikoiman laajentamisella, yrityskaupalla tai tuoteominaisuuksien kehittämällä ilman sisäisten prosessien kehittämistä ja menetelmien uudelleenarviointia. Yrityksen aikomus laajentaa liiketoimintaa voi siten aiheuttaa kannattavuuden heikentymistä, kun tarve kasvuille hämärtää alkuperäisen syyn liiketoiminnan menestykselle, heikentää kilpailuetua ja vähentää yrityksen toiminnan strategista yhtenäisyyttä. (Porter, 1996) Yritykset

strategioidensa avulla tavoittelevat usein kasvua tai voittoa. Yritystoiminnan menestymiselle on merkitsevää, kumman yritys valitsee ensisijaiseksi tavoitteeksi. Yritykset, jotka keskittyvät liikevoiton saavuttamiseen, omaavat suuremman todennäköisyyden onnistua myös kasvattamaan toimintaansa. Ainoastaan kasvuorientoitunut yritys useimmin kokee sekä taloudellisen aseman ja kasvuvauhdin heikentymistä. (Jang, 2011) Kasvustrategian tulee siis huomioida määrällisesti useita toimintoja, jotka voivat heikentää kasvutahtia, kuten resurssien puute, osaamisen vähäisyys ja yrityksen sisäisen viestinnän informaalisuus. Yrityksen täytyy kasvustrategiassaan tunnistaa ja hallita kasvun myötä ilmenneitä ongelmakohtia, jotta toiminnan kasvattaminen jatkossakin olisi mahdollista ja kannattavaa. (Barber ym. 2016)

2.1.2 Kasvukivut

Tieteellisessä kirjallisuudessa organisaation kasvun aiheuttamista ongelmista käytetään eriäviä termejä ja niiden määritelmiä. Flamholtz ja Randle (2016) määrittelevät kasvukivut ongelmiksi, jotka aiheutuvat organisaation puutteellisesta kehityksestä suhteessa sen kompleksiseen olemukseen. Karlsson (2021) puolestaan puhuu tutkimuksessaan sisäisistä ja ulkoisista kasvusteistä, jotka rajoittavat yrityksen liiketoiminnallista menestystä, kun organisaatio kokee kasvua. Gray (2002) puhuu julkaisussaan kasvun aiheuttamista muutoksista pk-yrityksen suorituskyvyssä, jotka luovat haasteita yrittäjyyden ja formaalin johdon välillä. Poikkeavasta terminologiasta huolimatta edellä mainitut määritelmät käsittelevät kuitenkin samaa kasvun aiheuttamaa ilmiötä.

Perinteisimmät organisatoriset kasvukivut liittyvät työmäärän, henkilöstön, johtamistyylien ja strategisten päämäärien hallitsemattomaan lisääntymiseen. Henkilöstömäärän kasvaessa henkilöstöjohtaminen monimutkaistuu ja ihmisten väliset konfliktit lisääntyvät. Työn tekeminen ja sen seuranta haasteellistuvat, kun virheiden määrä kasvaa ja työn tavoitteilla ei ole merkityksellisiä perusteita mukailla yrityksen strategista suuntaa. (Flamholtz & Randle 2016) Työmäärän ja toimintojen määrän kasvaessa on yritykselle merkittävää kyetä adaptoitumaan muutokseen ja jakamaan prosessien vastuualueet tarkoin. Yrityskulttuurin täytyy kyetä määrittelemään, mitä on

kenenkin vastuulla ja motivoimaan työntekijöitä yhteisen päämäärän saavuttamiseen. (Burns, 2001) Työvoimatarpeen mukana syntyvä tarve osaamisen ylläpitämiselle voidaan tyydyttää esimerkiksi yrityksen sisäisillä koulutuksilla ja osaamista tukevilla hankkeilla (Barber ym. 2016).

Pk-yrityksille on luontaista, että yrittäjä on mukana kaikissa toiminnan vaiheissa. Tällöin on myös tyypillistä, että yrittäjän omat arvot ja liiketoiminnalliset tavoitteet heijastuvat koko organisaatiossa. Keskeinen asema yrityksen operaatioissa voi siten reflektoida itseensä muutoskriittisyyttä ja siten heikentää kykyä adaptoitua tarpeelliseen muutokseen. (Gray, 2002) Pienissä yrityksissä yrittäjällä on yksinomainen asema strategisten valintojen tekijänä. Vahvan ja selkeän vision omaavat yrittäjät eivät usein vaivaudu hyödyntämään strategisen suunnittelun menetelmiä, vaan pyrkivät ohjaamaan ja johtamaan yritystä omilla kyvyillään ja resursseillaan. (Majumdar, 2008) Flamholtzin ja Randlen (2016) mukaan yrittäjän asenne ja tarve kontrolloida koko tuotantoprosessia on yksi merkittävimmistä pullonkauloista kasvulle ja kyvyille sopeutua muutokseen. Yrityksen kasvaessa sen täytyy kyetä muuttamaan toimintamalliaan formaalimmaksi säilyttäen joustavuuden muutoksille. Tällöin yrittäjän täytyy uudelleenarvioida omaa asemaansa yrityksen toiminnassa. (Burns, 2001) Alkuvaiheissa yrittäjä, mahdollisuus hyödyntää uutta teknologiaa ja kyky innovoida uusia tuotteita markkinoille on voinut olla yrityksen merkittävin menestystekijä, mutta kasvun myötä on tärkeä kyetä tunnistamaan siirtymistarve yrittäjälähtöisestä toiminnasta formaalisti johdettuun organisaatioon. Vastatakseen yrittäjän aiheuttamaan kasvuhidasteeseen yrityksen täytyy kehittää organisaatorakennetta, sisäisiä prosesseja ja selventää päätöksenteon vastuualueita vastaamaan yrityksen kompleksisoitunutta toiminnan luonnetta. (Flamholtz & Randle 2016) Steinmetzin (1969) mukaan suurin osa yrittäjistä kykenee hallitsemaan varhaisen kasvun esteet vaivattomasti, mutta suurin haaste tulee kasvun myötä, kun vastassa ovat suuremmat organisaatiot, joiden markkina-asema on vahvasti asemoitunut.

Kasvua käsittelevässä kirjallisuudessa tyypillinen johtopäätös on, että pk-yritykset kokevat kasvukipuja enemmän kuin suuremmat organisaatiot. Yrityksen kasvumuurien ja yritystoiminnan koon välillä on todettu selkeä korrelaatio, joka viittaa kasvukipujen ilmentymiseen nopeasti kasvavissa yrityksissä. (Karlsson, 2021) Penrosen (1959)

mukaan yrityksen kasvu on ilmiö, jolta se ei pysty välttymään halutessaan saavuttaa suurempaa menestystä. Kykenevyys hallita kasvukipuja on siis perusedellytys yrityksen johdolle, jos yrityksen strategia tavoittelee liiketoiminnan kasvua (Penrose, 1959). On todettu, että henkilöstömäärältään pienet yritykset kokevat vähemmän kilpailun ja henkilöstöhankinnan aiheuttamia kasvukipuja. Tämän kokoluokan organisaatiot kokevat useimmiten kasvusteitä liittyen pääomakustannuksiin ja taloudellisten resurssien hankintaan. (Karlsson, 2021) Davidsson (2010) yhtyy väittämään, että pienet yritykset omaavat suurta kasvupotentiaalia ja halua laajentaa toimintaansa, mutta rajalliset taloudelliset resurssit rajoittavat kasvua. Penrosen (1959) mukaan kooltaan isommilla ja iäkkäämmillä organisaatioilla on selkeä kilpailullinen etu kasvaa johtuen laajasta tietotaidosta, rahoituskyvystä ja osittain monopolisoituneista liiketoiminnan piirteistä. Suuremmilla organisaatioilla on aikaa ja resursseja toteuttaa reflektointia, joka edistää kasvua ja lisää liiketoiminnan kannalta merkittävää osaamista. Kuitenkin liian itseoppineilla organisaatioilla on taipumus luottaa liikaa omiin käytäntöihinsä ja toimintakulttuuriinsa, mikä heikentää kykyä vastata nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön tarpeisiin. (Gray, 2002)

2.2 Kasvunhallinta tuotestrategiassa

Nopeasti muuttuvassa kilpailun valtaamassa ympäristössä yrityksen tärkein ehto selviytymiselle on saavuttaa joustava ja toimiva organisaatio. Muutos tuo mukanaan riskin ja epävarmuuden, joka yrityksille tarkoittaa elinehtoa luoda uusia tuotteita ja palveluita vastaamaan asiakatarpeita. Tuotestrategia on suunnitelma, jonka avulla yritys pyrkii selviytymään, ylläpitämään kilpailukykyänsä ja vastaamaan markkinasektorin muutoksiin tuotteilla. (Baker & Hart 2007) Cant (2015) määrittelee tuotteen aineettomaksi tai aineelliseksi hyödykkeeksi tai palveluksi, jota tarjotaan asiakkaalle arvoa vastaan. Perinteisen strategianäkemyksen valossa yrityksen keskeinen tuotestrateginen tehtävä on siis määrittellä ”mitä tuotetaan”, ”kenelle tuotetaan” ja ”mitä hyötyä tuotteesta saadaan” (Flamholtz & Randle 2016).

Tuotestrategia mahdollistaa yrityksen kasvun. Sopivien tuotteiden tarjoaminen oikeaan aikaan vastaamaan tunnistettua kysyntää on edellytys yrityksen liiketoiminnalliselle

onnistumiselle. Siten tuotepäätökset tulee olla perusteltavissa tuotestrategian avulla, jotta ne palvelevat yrityksen toiminnan keskinäistä suuntaa. (Cant & Wiid 2015) Brushin (2009) mukaan yritysten nopeaan kasvuun viittaa niiden innovatiivisten tuotteiden entuudestaan olematon kysyntä. Huolimatta kasvun moniulotteisesta ja kompleksisesta luonteesta tuotestrategian, innovatiivisuuden ja yrityksen kasvun välillä on todettu positiivinen korrelaatio, joka riippuu liiketoiminnan sisäisistä ja ulkoisista ominaisuuksista. Siten yrityksen tuotepäätökset kohdistaa resursseja niin kutsuttuihin kasvuaktiviteetteihin, kuten innovatiiviseen tuotekehitykseen ja uusien markkina-alueiden valtaamiseen uusilla tuotteilla, mahdollistavat nopean kasvun. (Audretsch ym. 2014) Kasvun ja prosessien kehittymisen myötä yrityksen kyky luoda uusia tuoteideoita mukaillen tuotestrategiaa lisää todennäköisyyttä tuoteprojektien menestymiselle (McNally ym. 2009, s. 128).

2.2.1 Tuoteportfoliohallinta

Yrityksen kyky luoda menestyviä tuotteita on merkittävä lähtökohta sen strategiselle uusiutumiseen ja pitkän aikavälin kasvulle (Eggers ym. 2006). Cooperin (2013) mukaan portfoliohallinta on dynaaminen päätöksentekoprosessi, jonka avulla uusia tuoteprojekteja valitaan ja priorisoidaan, ja jo olemassa olevien kannattavuutta arvioidaan. Yrityksen kasvun eri vaiheissa sen täytyy kyetä tunnistamaan ne tuotteet ja projektit, jotka mukailevat sen hetkisiä asetettuja strategisia tavoitteita. Tällainen tuoteportfolion tasapainottaminen voidaan toteuttaa riskiperustein, aikatavoitein, markkinoiden, projektityyppien tai teknologiaperustein. (Bhat ym. 2008, s. 4)

Yrityksen tuoteportfoliohallinnan tarkoitus on allokoida resursseja uusiin tuoteprojekteihin ja teknologiahankintoihin, joiden avulla kyetään saavuttamaan yrityksen kehityksen kannalta merkittäviä tavoitteita (Cooper ym. 2001). Sen toiminta pyrkii vastaamaan strategiseen kysymykseen: miten tuotekehityksen tuloksia voidaan parantaa (Eggers ym. 2006). Yrityksen tulisi pystyä tunnistamaan tuotteet ja -projektit, joiden tukeminen on sen liiketoimintamallin toteuttamisen kannalta merkittävää ja kannattavaa. Rajallisten resurssien ja liiketoiminnan kasvun myötä yritykset väistämättä

ajautuvat tilanteeseen, jossa niiden on välttämätöntä pystyä priorisoimaan ja tekemään päätöksiä tuoteprojektien keskeyttämisestä tarpeen tullen. (Bhat ym. 2008)

Tuoteportfoliohallinnassa tunnistettavat kasvukivut liittyvät vahvasti tyypillisiin sisäisen viestinnän ja päätöksenteon haasteisiin. Pk-yrityksissä yrittäjille on useimmiten tarve kontrolloida tuotepäätöksiä heidän visionsa mukaisesti. Impulsiivinen luonto aiheuttaa tuotehankkeissa puutteellisen kommunikoinnin tuotepäätöksestä vastaavien organisaatiohaarojen, kuten myynnin ja tuotekehityksen kanssa. Yrityksen kasvaessa vastuualueiden tulee muuttua keskitetystä mallista hierarkkiseen rakenteeseen, jonka toimintaa ohjaa organisaation strategia, eikä ainoastaan yrittäjän motiivit. (Flamholtz & Randle 2016) Yrittäjän on hyvä olla mukana puolivuotisissa portfoliokatselmuksissa vaikuttamassa tuotepäätöksiin, mutta portfolionhallintatiimin tulisi kyetä itsenäisesti ylläpitämään tuoteportfoliota yhteisiä päämääriä mukaillen (Cooper ym. 2001).

Organisaation kasvaessa sen tulee kyetä kasvun eri vaiheissa arvioimaan kilpailukykyänsä markkinoiden kysyntään. Muutos pienestä startup-lähtöisestä yrityksestä sadan työntekijän organisaatioon aiheuttaa väistämättä myös vaihtelua yrityksen kysynnässä ja kohdemarkkinoissa. Tämän vuoksi yrityksen tulisi tuoteportfoliohallinnan avulla pystyä reagoimaan kyzeisiin muutoksiin vaihtelemalla ja priorisoimalla kannattavaksi arvioituja hankkeita. (Flamholtz & Randle 2016) Tuoteportfolion laajentaminen yksiselitteisesti vastaamaan kysyntää ei kuitenkaan onnistu helposti. On todettu, että yrityksen toiminnan laajenemista rajoittavat ulkoiset tekijät, kuten kilpailu. Erikoistuminen tiettyihin tuotekategorioiden ylläpitääkseen yrityksen kilpailullista asemaa rajoittaa sen kykyä hajottaa tuoteportfoliota uusille kysynnän alueille. (Penrose, 1959) Yrityksen kasvuhakuisuuden myötä tuotepainopisteen levittäminen uusiin mahdollisuuksiin ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita organisatoristen esteiden syntymistä. Tuotteiden jakaminen uusiin ja vanhoihin mahdollistaa selkeän tuoteportfoliohallinnan hajottamisen ja vastuuroolien selkeän jakamisen. (Tyagi & Sawhney 2010)

Loppujen lopuksi merkittävintä viimeistellyssä tuoteportfoliossa on, että se mukailee yrityksen strategiaa. Tuoteprojektien sisäinen rahoitus ja päätökset koskien

tuotehankkeiden aloitusta tai lopetusta tulisi olla linjassa yrityksen korkeamman liiketoimintasuunnitelman kanssa. Tällöin markkinat, projektit ja tuotepäätökset ovat sidottu keskenään palvelemaan yrityksen ansaintalogiikkaa. (Cooper ym. 2001) Yrityksen liiketoiminnan kasvaessa strategian tulee muuttua sen mukana. Pk-yrityksen tuotestrategia perustuu usein omistajälähtöisyyteen ja puhtaaseen intuitioon. Nopean kasvun yrityksellä voi olla vaikeuksia reflektoida kasvun aiheuttamaa markkina- ja liiketoimintamuutosta sen strategiaan johtuen sisäisen toimintakulttuurin liiallisesta keskittymisestä yhteen tai muutamaankin henkilöön. (Flamholtz & Randle 2016)

2.2.2 Tuotehallinta

Tuotehallinta organisaatiohaarana yhdistää tuotekehityksen, myynnin ja markkinoinnin luodakseen vuorovaikutuksellisen toimintaverkoston, joka kykenee tunnistamaan kuluttajatarpeet ja viestimään ne sujuvasti tuotteisiin. Onnistunut tuotehallinta mahdollistaa kasvun ja tuotestrategian keskeisten prosessien kannattavuuden. (Tyagi & Sawhney 2010) Tuotehallinta pyrkii tunnistamaan ja hallitsemaan tuotteiden vaiheita niiden elinkaareissaan. Kasvavassa yrityksessä muuttujia ovat esimerkiksi myyntiluvut ja kilpailu, jotka tulee huomioida tuotteita ympäröivissä prosesseissa. Tuotteiden elinkaaren eri vaiheissa tuotehallinta pyrkii tekemään tuotestrategisia päätöksiä seuraten markkina- ja suorituskykytavoitteita muuttuvassa sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä. (Anderson & Zeithaml 1984)

Kasvuyrityksen menestystä edellyttävä tekijä on sen kyky muuttaa ja adaptoida organisaation rakennetta ja toimintaa tarpeen mukaan. Muutos yrittäjälähtöisestä startup-yrityksestä keskisuureen useampien kymmenien työntekijöiden kokonaisuuteen vaatii väistämättä rakenteellista muutosta yrityksen toiminnassa. (Burns, 2001) Kohdemarkkinat ja yrityksen tuottamat tuotteet ja palvelut ovat perusta yrityksen toiminnalle ja siten ne ohjaavat kasvun aiheuttamaa muutosta sen sisäisessä toiminnassa. Itsessään tuotteet eivät välttämättä ole avain liiketoiminnalliselle menestykselle, vaan tärkeämpää on kokonaisuus, jolla ne on tuotettu eli tuotestrategian tapauksessa tuotehallintaorganisaatio. (Flamholtz & Randle 2016) Sanchezin ja Mahoneyn (1996)

mukaan modulaarisuus organisaatorakenteessa mahdollistaa sen joustavuuden ja kyvyn adaptoitua kasvun muutoksiin.

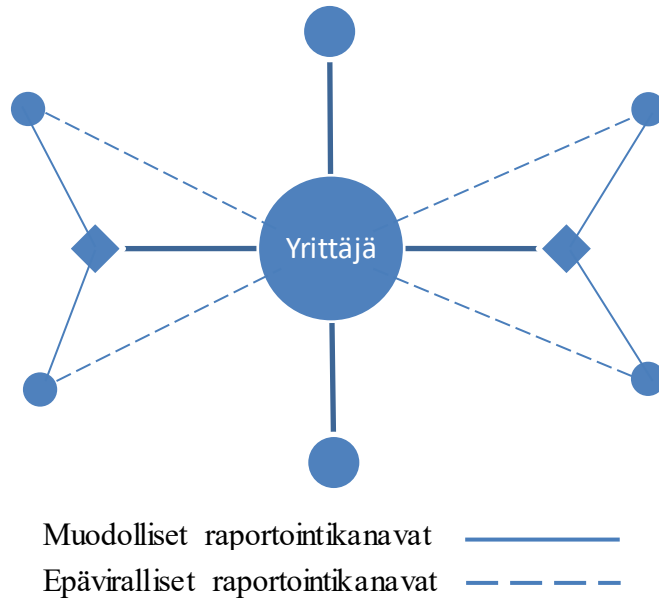
Muuttuvat ympäristöt ajavat yrittäjää tekemään tuotestrategisia päätöksiä kestävämmän kasvun ja liiketoiminnallisen menestyksen puolesta. Usein mukautuminen kompleksiseen ympäristöön aiheuttaa uusia haasteita yritystoiminnan kehittämisen kannalta. Haastavissa ympäristöissä yritys pyrkii mukailemaan kompleksisia systeemejä sisäisessä toiminnassaan. Ympäristön mukailu voi tällaisissa tilanteissa aiheuttaa ristiriitaisia tuotetavoitteita, tarvetta muuttaa organisaation toimintamalleja ja päätöksenteon viitekehyksiä. (Ashmos ym. 2000)

2.3 Kasvunhallinta ja yrityksen organisaatio

Teollistumisen myötä kasvustrategisten päätösten tekeminen tavoitteena kasvaa suureksi organisaatiokokonaisuudeksi on alussa ollut mahdollista viestinnän ja logistiikan kehittymisen myötä. Liiketoiminnan strategian kannattavuuden maksimointiin liittyy suoraan organisaation rakenteen ja toimintojen välinen suhde. Yrityksen organisaatiokokonaisuus vaikuttaa suoraan strategisten päätösten merkittävyyteen ja siten ylemmän johdon vastuiden laajuuteen. Pienissä yrityksissä usein asiakasmäärä ja tuotevalikoima on suppea, jolloin yrittäjällä on mahdollisuus tutkia ja toteuttaa strategisesti uusia mahdollisuuksia harjoittaa liiketoimintaa. (Caves, 1980) Yritystoiminnan kasvaessa yrittäjän vapaus suunnata strategisia tavoitteita rajoittuu. Yksi syy tälle ilmiölle on organisaation rakenteen ja systeemien luonteen vakinaistuminen, jolloin muutosten toteuttaminen vaatii enemmän aikaa ja resursseja. (Ashmos ym. 2000)

Yrittäjyys kasvun näkökulmasta käsittää strategisen tavoitteen kasvattaa yritystoimintaa ja johtamiskykyä hallita muutosta (Gray, 2002). Pk-yrityksien omistajat usein suosivat epävirallista tyyliä toteuttaa yrityksen keskeisiä toimintoja, kuten markkinointia, henkilöstöhankintaa ja sisäistä viestintää. Tämänkaltaisen ajattelu heijastuu usein myös yrityksen rakenteeseen ja vaihteleviin mekanismeihin toteuttaa tärkeitä tuotepäätöksiä. Kuvassa 1 on havainnollistettu yleensä startup-vaiheessa tunnistettava organisaatorakenne, jossa liiketoiminnan keskiössä on yrittäjä. Kyseinen

organisaatorakenne toimii hyvin pienissä muutamien kymmenen työntekijöiden yrityksissä, joissa tieto ja vastuut siirtyvät suoraan työntekijältä yrittäjälle ainoastaan virallisia raportointikanavia pitkin. (Burns, 2001)



Kuva 1 Yrittäjälähtöisen organisaation rakennekaavio (Burns, 2001 mukailen)

Tyypillisesti organisaatio toimii yrittäjän vision mukaisesti ja keskeisenä ongelmana on se, että työntekijät eivät työssään pysty sisäistämään yrityksen epävirallista strategiaa (Flamholtz & Randle 2016). Burns (2001, s. 242) mukaan työntekijämäärän kasvaessa yrityksen mukana syntyy epävirallisia raportointikanavia työntekijöiden ja yrittäjän välillä. Henkilöstömäärän kasvaessa on luonnollista, että prosessien kompleksisuutta pyritään yksinkertaistamaan vastuiden delegoimisella alemmalle johtoportaalalle. Tällöin on usein tyypillistä, että yrittäjä pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan lähiesihenkilöiden ohitse työntekijöiden tekemiseen, jolloin syntyy kuvan 1 mukaisia epävirallisia informaatiokanavia. Kyseinen kasvua hidastava ilmiö riippuu täysin yrittäjän asenteesta ja tarpeesta kontrolloida yrityksen toimintaa. (Burns, 2001) Sisäisen viestinnän kasvukipujen parantamiseksi on tarpeen järjestelmällinen viestintäjärjestelmien kehittäminen ja viestintäkulttuurin muuttaminen vastaamaan tunnustettua tarvetta formalisoida tuotehallinnan informaatiovirtoja. Rakenteellinen viestintäkanavien muutos

tukee laadullista johtamistyylien muutosta koordinoinnin, prosessihallinnan ja seurannan menetelmien vakinaistamisella yrityksen strategioihin ja siten strukturoinnilla yrityksen päivittäiseen toimintaan. (Barber ym. 2016)

Yritykset pyrkivät mukailemaan organisaation toimintaa vastaamaan kompleksista ympäristöä. Vastaavasti yksinkertaisissa liiketalousympäristöissä yrityksillä on tapana toimia yksinkertaisten operaatioiden varassa. Liiketoiminnan harjoittaminen kompleksisessa järjestelmässä vaatii perinteisestä johtamisopista poikkeavaa lähestymistä. Haastavan organisaatiohallinnan ohessa yritykselle kuitenkin syntyy uusia mahdollisuuksia kasvattaa yritystoimintaa. (Ashmos ym. 2000) Kasvunhallinta tulisi nähdä yrityksen strategiassa myös organisatorisesta näkökulmasta. Kasvun oletetaan luonnollisesti lisäävän henkilöstön määrää ja siten systeemien vuorovaikutusten määrällistä lisääntymistä ja kokonaisuuden monimutkaistumista. Näihin organisaation rakenteellisiin muutoksiin yrityksen tulisi kyetä varautumaan strategioiden avulla. (Waterman ym. 1980)

Tuotehallinnan sisäisten kasvukipujen ratkaisemisessa täytyy ensin ymmärtää, mistä moduuleista sen toiminta koostuu. Waterman (1980) kuvailee organisaation viitekehystä kuvan 2 mukaisesti. Onnistunut muutos ei tapahdu ainoastaan yrityksen rakenteen ja strategian välillä, vaan sen tulee vaikuttaa laajemmin organisaation eri toimintoihin ja niiden väliseen vuorovaikutukseen. Kuvan 2 mukaisella joustavan organisaatiomallin avulla kyetään tunnistamaan, paikantamaan ja toteuttamaan tarpeelliset muutokset kasvukipujen ilmentyessä. Perinteisen käsityksen mukaan yrityksen johtamistyyli, järjestelmät, taidot ja ylemmät tavoitteet ovat vähemmän merkittäviä toimintoja kuin rakenne ja strategia. Näin ei kuitenkaan ole, vaan panostamalla mainittuihin informaaleihin funktioihin, yritys pystyy tehokkaammin ratkaisemaan kompleksisia

sisäisiä hidasteita ja hajottamaan muutoksen keskeisiin toimintoihin. (Waterman ym. 1980)



Kuva 2 Organisaation rakenne (Waterman, 1980 mukailten)

Standardoidut rajapinnat tuotehallinnassa vähentävät tuotejohtamisen tehtävien kompleksisuutta ja lisäävät tehokkuutta toimia tuoteprojektien menestyksen kannalta oleellisimmissä tehtävissä (Sanchez & Mahoney 1996). Yrityksen tulee strategioissaan kyetä tunnistamaan kuvan 2 mukaiset merkityksellisimmät toiminnot ja niiden vuorovaikutukset keskenään osana suurempaa organisaatiota (Waterman ym. 1980). Tuotehallintaorganisaatiossa rajapinnat levittäytyvät laajasti asiakkaisiin, tuotekehitykseen ja muihin sisäisiin toimintoihin (Wei ym. 2014). Tämän vuoksi kasvustrategisesta näkökulmasta tuotehallinnan funktioiden tulisi olla optimoitu vastaamaan ympäristön nopeita muutoksia, jotka voivat heijastua sisäisinä kasvukipuinä yrityksen toiminnassa. Erityisesti markkinoiden muuttuvat vaatimukset näkyvät tuotehallintayksikön rakenteessa ja toiminnan luonteessa. Merkittävät tuoteinvestointiprojektit saavat hyväksynnän ylemmältä johdolta, mutta vasta hankkeen suunnittelun edettyä ideatasolta paperille, jonka aikana se on jo sisäistänyt piirteitä

alemmasta organisaatiotasosta. Haasteena on sisäistää organisaation strateginen suunta alempien päätöksentekoelementtien toimintaan, jotta yrityksen toiminta olisi yhtenäistä. Kasvunhallinnan tavoitteena on siten organisaation toimintojen koherenssi suhteessa keskeisiin strategiaihin, kuten tuote- ja liiketoimintastrategiaan, jotta kasvukipuja pystytään hallitsemaan ennakoivasti. (Caves, 1980)

Organisaatorakenteiden uudistuksen merkittävimpana tavoitteena on maksimoida yrityksen strategian odotettu arvo. Uudelleen järjestäytymisellä yritys voi tavoitella saavan takaisin kasvun myötä menetettyä hallintaa organisaation toiminnasta. Tähän tavoitteeseen sisältyy sisäisten yksiköiden välisten viestintäkanavien tehokkuuden lisääminen, joka johtaa hallinnollisten kulujen vähentymiseen. (Caves, 1980) Kasvun myötä syntyneet haasteet, järjestäytymättömyys ja konfliktit voi olla johtuvia organisaatorakenteiden ja strategioiden yhteensopimattomuudesta (Ashmos ym. 2000). Kasvunkipujen hallinta ei aina siten onnistu pelkästään yhteen rakenneosaan keskittymällä, vaan tarvitaan laajempaa ymmärrystä operaatioverkoston suhteista ja toimialakohtaisista piirteistä (Waterman ym. 1980).

3 POHDINTA

Yrityksen kasvua ja sen aiheuttamia kasvukipuja on tutkittu tieteessä runsaasti. Useimmat julkaisut eivät siltikään suoraan puhu yrityksen liiketoiminnan kasvun aiheuttamista kasvukivuista, vaan käyttävät kiertoilmaisuja, kuten ”kasvuesteet”, ”kasvuhidasteet” ja ”kasvun kriittiset vaiheet”. Eufemismeista huolimatta kyseessä on usein sisällöltään samaa keskeistä aihetta käsittelevä teos. Osa julkaisuista sivuuttaa keskustelua kasvukivuista kertoessaan kasvun edellytyksistä. Tieteellinen kirjallisuus on usein kiinnostunut kertomaan kasvun mahdollistavista tekijöistä, jolloin kasvua hidastaviin tekijöihin viitataan päinvastaisesta näkökulmasta. Esimerkiksi, kun yrityksen kasvupotentiaalin toteuttamista estää yrityksen heikko kyky vastata muuttuviin asiakastarpeisiin, niin voi saman ilmiön tulkita yrityksen kasvun aiheuttamana esteenä luoda kilpailukykyinen tuotestrategia.

Nopean kasvun aiheuttamia organisatorisia esteitä on yleisenä ilmiönä huomioitu kirjallisuudessa suorituskyvyn heikentymisenä, strategian puuttumisena ja prosessien kompleksisen luonteen lisääntymisenä. Kasvukivut ilmenevät useimmiten pk-yritysten toiminnassa kasvun eri vaiheissa muuttuvina ilmiönä, jotka vaativat muutosta ja sopeutumista ajankohtaisten esteiden selvittämiseksi (Karlsson, 2021). Pienet yritykset kokevat enemmän kasvukipuja kuin suuret organisaatiot. Tämä ilmiö johtuu suurten organisaatioiden sisäisten järjestelmien korkeasti kehittyneestä ja joustavasta luonteesta, jolloin kasvukipuihin osataan järjestelmällisemmin vastata. (Karlsson, 2021) Mielestäni aihetta koskevan kirjallisuuden valossa on aiheellista todeta, että pk-yritykset kokevat paljon kasvukipuja ja useimmiten ne hidastavat yrityksen toiminta-astetta merkittävästi. Pk-yritys kriittisten ensimmäisten vuosien aikana ei välttämättä ehdi tunnistamaan ongelmia sisäisissä prosesseissaan, vaan reagointi tapahtuu liian myöhään, kun yrityksen toiminta kokee tunnistettavia kasvukipujen oireita arkipäiväisessä toiminnassaan.

Yrittäjillä on usein heikosti resursseja käytettäväksi yrityksen johtamiseen ja rajatusti osaamista johtaa laajentunutta organisaatiokokonaisuutta tehokkaasti (Treacy & Sims 2004). Aihepiirin kirjallisuudessa painotetaan yrittäjien asenteiden ja motivaation merkittävää osuutta toiminnan kasvuun. Majumdarin (2008) mukaan yrittäjä on

avainasemassa yrityksen strategisille päätöksille, ja pk-yrityksen kasvun merkittävimmät tekijät ovat onnistunut strategia ja organisaatorakenne. Löydetyn tieteellisen tiedon perusteella voidaan mielestäni todeta, että pk-yrityksien kyky hallita kasvua strategian avulla on varsin rajoittunut yrittäjän ja ydintiimin näkemyksiin yrityksen tulevaisuudesta. Visiot eivät välttämättä heijastu varsinaisiin strategioihin tarpeellisella tasolla, jolloin yrityksen liiketoiminnan suunta voi olla hajanainen ja virheellinen. Korkean kasvuasteen omaavien yritysten pitäisi kyetä akateemisen kirjallisuuden valossa luomaan itselleen mekanismin, jolla se kykenisi muodostamaan strategioita vastaamaan muuttuvaa ympäristöä.

Tuotestrategisesta näkökulmasta yrityksen kasvua ei ole kirjallisuudessa käsitelty suorasti. Useimmat tutkimukset (esimerkiksi Cant & Wiid 2015 ja Zhou & Wan 2017) puhuvat tuotekehityksen ja -hallinnan haasteista yleisellä tasolla, mutta näissä teoksissa kasvua ei ole huomioitu merkittävänä muuttujana. Tuotestrategisena näkökulmana kasvu usein viittaa muuttuviin asiakastarpeisiin ja liiketoimintaympäristön vaihteluihin, kun yrityksen toiminta laajenee ja sen tarvitsee ylläpitää kilpailukykyistä asemaansa. Karlssonin (2021) mukaan isot organisaatiot kärsivät eniten ympäröivästä kilpailusta ja henkilöstöjohtamisen haasteita. Tällöin vastausta kasvukipuihin usein haetaan tuotestrategian avulla joustavasta tuoteportfoliosta ja sisäisten tuotehallinnan prosessien suorituskyvyn parantamisesta. Erityisesti pk-yritykset pystyvät vastaamaan kasvukipuihin hyödyntämällä uutta teknologiaa ja keskittymällä kasvupotentiaalia omaaviin markkinoihin. (Cooper ym. 2001) Edellä mainitut teokset vahvistavat tutkimuksen löytöä siitä, että kasvua ja kasvuhidasteita ei kirjallisuudessa käsitellä selkeästi tuotestrategisesta näkökulmasta. Tuotestrategioissa oletamus on, että kasvua tapahtuu ja tuoteportfoliohallinnan avulla kasvun aiheuttamaan muutokseen pyritään vastaamaan (Cooper, 2000). Kasvunhallinnan ja tuoteportfoliohallinnan välillä on selkeästi yhteisiä strategisia tavoitteita, mutta aiheetta ei ole tieteessä tutkittu tarpeeksi syvällisellä tasolla, jotta niiden välinen yhteys olisi yksiselitteinen.

Kasvukivut usein näkyvät yrityksessä sisäisten prosessien suorituskyvyn heikentymisenä ja kompleksisuuden lisääntymisenä (Delmar ym. 2001). Tämä ilmiö tapahtuu myös tuotehallintaorganisaatioissa, kun tuoteprojektien määrä kasvaa, henkilöstöä hankitaan

kasvun myötä lisää ja organisaatorakenne on kiinni yrittäjäkeskeisessä mallissa (Burns, 2001). Isojen yritysten kasvusteiden luonne poikkeaa huomattavasti pk-yrityksille luontaisista haasteista, kuten Flamholtz ja Randle (2016) teoksessaan tuo esille. Tutkimuksessa kirjallisuudesta löytyi toistuvasti julkaisuja, jotka käsittelevät erityisesti kasvukipuja yrittäjän näkökulmasta. Majumdar (2008) ilmaisee julkaisussaan, että yrittäjät harvoin hyödyntävät systemaattisia strategisen suunnittelun työkaluja yrityksen johtamisessa. Edellä mainittujen tutkimusten perusteella mielestäni voidaan todeta, että kasvunhallinta ei saa tarpeellista roolia erityisesti pk-yritysten strategioissa ja muissa toimintasuunnitelmissa. Yrittäjät eivät usein käsittele kasvun aiheuttamia hidasteita tarpeeksi tehokkaasti ja aktiivisesti.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten kasvunhallinta tulisi ottaa huomioon yrityksen kasvu- ja tuotestrategiassa. Kirjallisuuskatsauksen avulla on selvinnyt, että pk-yritykset harvoin hyödyntävät strategisen suunnittelun potentiaalia mahdollistaakseen kasvukipujen ehkäisyn ja hallitsemisen. Suuremmat organisaatiot kokevat enemmän kasvun aiheuttamia henkilöstöjohtamisen ja kilpailun kasvukipuja, jotka huomioidaan selkeämmin yrityksiensä strategioissa.

Vähäiset resurssit ja yrittäjän asenteet ohjaavat merkittävästi pk-yrityksen kasvua ja kykyä hallita ilmestyneitä kasvukipuja. Pk-yrityksille strateginen merkittävyys kasvunhallinnassa on vähäinen, koska kasvukipuihin vastataan intuitiivisesti ja usein liian myöhään. Sisäiset kasvukivut ilmenevät usein kompleksisina sisäisinä prosesseina ja kommunikaatioverkostoina, jotka heikentävät toiminnan suorituskykyä merkittävästi. Suuremmat organisaatiot kykenevät kehittyneiden toimintarakenteiden ja strategioiden avulla kohtaamaan ja ratkaisemaan sisäiset kasvukivut usein vaivattomammin.

Tutkimuksen toisena päätavoitteena oli selvittää, miten kasvukivut näkyvät yrityksen tuotestrategiassa ja kasvunhallinta sitä ympäröivissä organisaatorakenteissa. Tutkimuksen avulla selvisi, että merkittävimmin kasvukivut ilmenevät haasteina sopeutua vallitseviin liiketoimintaympäristöihin, kuten kilpailuun ja kysynnän vaihteluihin. Kasvukivut ilmenevät usein kilpailun kautta haasteina vastata muuttuviin asiakastarpeisiin jo pitkälle vakiintuneen liiketoimintastrategian avulla. Tällöin vastausta etsitään usein tuotestrategian kautta joustavasta tuoteportfoliosta ja tuotehallinnan organisaatorakenteen tehokkaasta kyvystä vastata muutoksiin. Korkeasti kehittyneet tuotestrategiset organisaatorakenteet mahdollistavat osaltansa liiketoiminnan jatkuvan kasvamisen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tuotestrategiaa kasvunhallinnassa pk-yritykset eivät usein sovelle tietoisesti. Yrittäjille on kyky toimia uusilla markkina-alueilla kohdaten vähäistä kilpailua, joten kasvunhallinta tuotestrategiassa tarkoittaa varsin joustavaa ja informaalista toimintasuunnitelmaa harjoittaa liiketoimintaa tuotteiden ja palveluiden avulla.

Tutkimuksen ongelmana oli kasvukipujen määritelmän vaihtelevuus julkaisujen välillä. Tämän myötä tiedonhaku ei ollut kovin rajattua ja systemaattista, jonka vuoksi tutkimuksessa hyödynnetty kirjallisuus oli vaihtelevaa. Myös osa tutkimukseen käytetyistä teoksista on iältään vanhoja, joka voi osaltansa heikentää teorioiden soveltuvuutta nykypäivään.

Työ avaa mahdollisuuksia toteuttaa jatkotutkimuksia aiheesta. Kirjallisuuskatsauksen avulla jatkotutkimuksessa pystyttäisiin pohjustamaan kasvunhallinnan yleistä olemusta tarkasteltavan kohteen kasvu- ja tuotestrategiassa. Kohteena voisi olla esimerkiksi syventyminen tietyn toimialan erikokoisten yritysten tuotestrategioihin kasvunhallinnan näkökulmasta.

LÄHDELUETTELO

- Achtenhagen, L., Brunninge, O., & Melin, L. (2017). Patterns of Dynamic Growth in Medium-Sized Companies: Beyond the Dichotomy of Organic Versus Acquired Growth. *Long Range Planning*, 50(4), 457–471. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.003>
- Aguilera-Castro, A., & Virgen-Ortiz, V. (2016). Model for developing strategies specific to sme business growth. *Entramado*, 12(2), 30–40. <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n2.24204>
- Anderson, C., & Zeithaml, C. (1984). Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 5–24.
- Ashmos, D., Duchon, D., & McDaniel, R. (2000). Organizational responses to complexity: the effect on organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 577–590. <http://www.emerald-library.com>
- Audretsch, D., Coad, A., & Segarra, A. (2014). Firm growth and innovation. *Small Business Economics*, 43(4), 743–749. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9560-x>
- Baker, M., & Hart, S. (2007). *Product Strategy and Management* (2nd ed.).
- Barber, J., Metcalfe, S., & Porteous, M. (2016). *Barriers to growth in small firms* (Vol. 2).
- Bhat, M., James, E., Ledwit, A., & Nicholas, J. (2008). Portfolio management for new products. *Product Development Institute Inc.* www.stage-gate.com
- Brush, C., Ceru, D., & Blackburn, R. (2009). Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing, and money. *Business Horizons*, 52(5), 481–491. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.003>

- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business*. Palgrave.
- Cant, M., & Wiid, J. (2015). Product Strategy: Factors That Influence Product Strategy Decisions Of SMEs In South Africa. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 621–630.
- Caves, R. (1980). Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. *Journal of Economic Literature*, 18(1), 64–92.
- Cooper, R. (2000). Product Innovation and Technology Strategy. *Research - Technology Management*, 38–41.
- Cooper, R. (2013). Where are all the breakthrough new products?: Using portfolio management to boost innovation. *Research - Technology Management*, 56(5), 25–33. <https://doi.org/10.5437/08956308X5605123>
- Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (2001). *Portfolio Management-Fundamental to New Product Success* (No. 12). <http://www.prod-dev.com>
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). *Small Firm Growth*. <https://doi.org/10.1561/03000000029>
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the High Growth Firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189–216.
- Eggers, J. P. (2011). All Experience is Not Created Equal: Learning, Adapting and Focusing in Product Portfolio Management. *Strategic Management Journal*, 1–43. <http://ssrn.com/abstract=1488938><http://ssrn.com/abstract=1488938>
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2016). *Growing pains: Building sustainably successful organizations* (Fifth edition). Hoboken.

- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61–72. <https://doi.org/10.1108/14626000210419491>
- Henderson, B. (1989). The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, 139–143.
- Jang, S. (2011). Growth-focused or profit-focused firms: Transitions toward profitable growth. *Tourism Management*, 32(3), 667–674. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.023>
- Karlsson, J. (2021). Firm size and growth barriers: a data-driven approach. *Small Business Economics*, 57(3), 1319–1338. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00350-y>
- Majumdar, S. (2008). Modelling Growth Strategy in Small Entrepreneurial Business Organisations. *The Journal of Entrepreneurship*, 17(2), 157–168. <https://doi.org/10.1177/097135570801700204>
- McNally, R., Durmusoglu, S., Calantone, R., & Harmancioglu, N. (2009). Exploring new product portfolio management decisions: The role of managers' dispositional traits. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 127–143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.09.006>
- Muhammad, S. (2015). A Comparative Study of Strategic Planning Practices of SMEs and Large-Sized Business Organizations in Emerging Economies: The Case of UAE. *Strategic Change*, 24(6), 553–567. <https://doi.org/10.1002/jsc.2039>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (C. Pitelis, Ed.; 4th ed.). Oxford University Press Inc.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 37–55.

- Priya, G., Guha, S., & Krishnaswami, S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15). <http://www.innovation-entrepreneurship.com/content/2/1/15>
- Saarela, M. (2020). Growth Management of eHealth Service Start-ups. *ACTA C 754*, 1–170.
- Sanchez, R., & Mahoney, J. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17, 63–76.
- Steinmetz, L. (1969). Critical Stages of Small Business Growth: When they occur and how to survive them. *Business Horizons*, 29–36.
- Treacy, M., & Sims, J. (2004). Take Command of Your Growth. *Harvard Business Review*, 1–9. www.hbr.org
- Tyagi, R., & Sawhney, M. (2010). High-Performance Product Management: The Impact of Structure, Process, Competencies, and Role Definition*. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 83–96.
- Waterman, R., Peters, T., & Phillips, J. (1980). Structure Is Not Organization. *Business Horizons*, 14–26.
- Wei, Y., Samiee, S., & Lee, R. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 49–70. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0337-6>
- Zhou, Y., & Wan, X. (2017). Product variety, sourcing complexity, and the bottleneck of coordination. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1569–1587. <https://doi.org/10.1002/smj.2619>