



KASVUN MEKANISMEJA
OSA 1

KASVURYHMÄ



4

ENSTO

Timo Luukkainen

6

3 STEP IT

Jarkko Veijalainen

8

AVANT

Risto Käkälä

10

BASWARE

Hannu Vaajoensuu

KASVURYHMÄ - INTOHIMOSTA KASVUUN

Meitä Kasvuryhmän jäseniä yhdistää intohimo yritystemme kasvattamiseen. Yhteisössä on mukana pääosin keskikokoisten suomalaisten yritysten omistajayrittäjiä, jotka haluavat eri kasvuyrittäjien kokemuksista oppimalla löytää uusia keinoja oman yrityksen uudistumiseen ja kasvun jatkuvaan ylläpitämiseen.

12

F-SECURE

Risto Siilasmaa

14

KEMPPI

Anssi Rantasalo

16

LEDIL

Rami Huovinen

18

NORMET

Aaro Cantell

Kasvuryhmän missio on herättää suomalaisyritysten kasvuhaluja, eli synnyttää yritysten omistajissa ja johdossa innostusta ja intohimoa kasvuun ja kehittymiseen. Uskomme, että suomalaisyrityksissä on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, ja haluammekin löytää ja tuoda esiin käytännön keinoja kasvamiseen. Toiminnan ydin on yrittäjien keskinäinen vuorovaikutus: jäsenet auttavat toinen toisiaan löytämään mekanismeja uusien kasvusuuntien etsimiseen ja hyödyntämiseen. Haluamme nähdä mahdollisimman monen suomalaisen keskisuuren yrityksen kasvavan rohkeasti ja kannattavasti – ja Suomen lähtevän nousu-uralle.

20

OILON

Päivi Leiwo

22

ORAS GROUP

Jari Paasikivi

24

UPM RAFLATAC

Juha Niemelä

26

**ROBIT
ROCKTOOLS**

Harri Sjöholm

28

VEXVE

Jarmo Nieminen

30

**WICOM
COMMUNICATIONS**

Ilkka Kivimäki

32

PLANMECA

Heikki Kyöstilä

HYVÄ KASVUYRITTÄJÄKOLLEGA,

Vielä kymmenen vuotta sitten vastuullisen yrittäjän tunnusmerkkejä olivat toimiviksi todetuissa käytännöissä pitäytyminen ja epäonnistumisten välttäminen. Nyt on toisin. Nopeasti muuttuvassa globaalissa ja digitaalisessa taloudessa jatkuva uuden etsiminen ja rohkea kokeilu ovat välttämätöntä ja parasta riskinhallintaa, sillä kilpailijat kurvaavat paikalleen jämähtäneen yrityksen ohi nopeasti. Kasvun hakeminen ja uudistaminen ovat nykyajan hyvän ja vastuullisen omistajuuden ytimessä. Ja me keskisuurten yritysten vetäjät olemme avainasemassa. Me teemme Suomeen kasvun.

Koska kasvusta puhuminen on helpompaa kuin itse kasvaminen, me kasvuryhmäläiset haluamme panna kokemuksemme peliin ja tarjota konkreettisia keinoja kasvamiseen. Olemme perustajajäsenten kesken jakaneet omia havaintojamme ja saaneet toisiltamme monia uusia ideoita ja keinoja. Haluamme siis paitsi jakaa, myös oppia itse. Jos sinäkin olet valmis sitoutumaan voimakkaaseen uudistamiseen, kasvun hakemiseen ja rohkeaan kokeiluun, olet tervetullut mukaan Kasvuryhmään.

Toiminnan käynnistämiseksi olemme koonneet tämän ainutlaatuisen kasvun mekanismeja esittelevän julkaisun. Seuraavilla sivuilla 15 suomalaista menestyntä yrittäjää ja yritysjohtajaa tarkastelee yritystensä kasvuvaiheita ja pyrkii tunnistamaan kasvun syitä. Kuten huomaat, kunnianhimoisten tavoitteiden asettaminen, palava kasvuhalu ja rohkea tilaisuuteen tarttuminen yhdistävät useimpia yrityksiä – mutta mukana on laaja kirjo erilaisia kasvureseptejä. Riskejä on otettu ja epäonnistumisista opittu.

Toivottavasti nämä kokemukset innostavat kokeilemaan ja myös jakamaan omia kasvun mekanismejasi muiden kanssa.

KASVU ON MEISTÄ KIINNI.

Inspiroivia lukuhetkiä!



Aaro Cantell
Kasvuryhmän puheenjohtaja
Hallituksen puheenjohtaja, omistaja, Normet Group



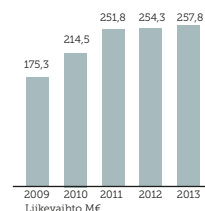


Saves Your Energy

Ensto on sähköjärjestelmien ja -tarvikkeiden kehittämiseen, valmistukseen ja markkinointiin erikoistunut kansainvälinen, perheomisteinen cleantech-yritys.

Enston järjestelmät ja tuotteet ovat avainasemassa sähköenergian jakelussa ja energiatehokkaassa käytössä. Yhtiö on **PERUSTETTU 1958**, ja sen liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen: Ensto Utility Networks, Ensto Industrial Solutions ja Ensto Building Technology.

Yrityksen liikevaihto on **260 MILJOONAA EUROA**, ja **ENSTOLAISIA** on yhteensä **1670** Euroopassa ja Aasiassa (2013).



1. Hyödynnä megatrendejä ja etsi uusia niche-markkinoita, jotka eivät kiinnosta suuria kilpailijoita.

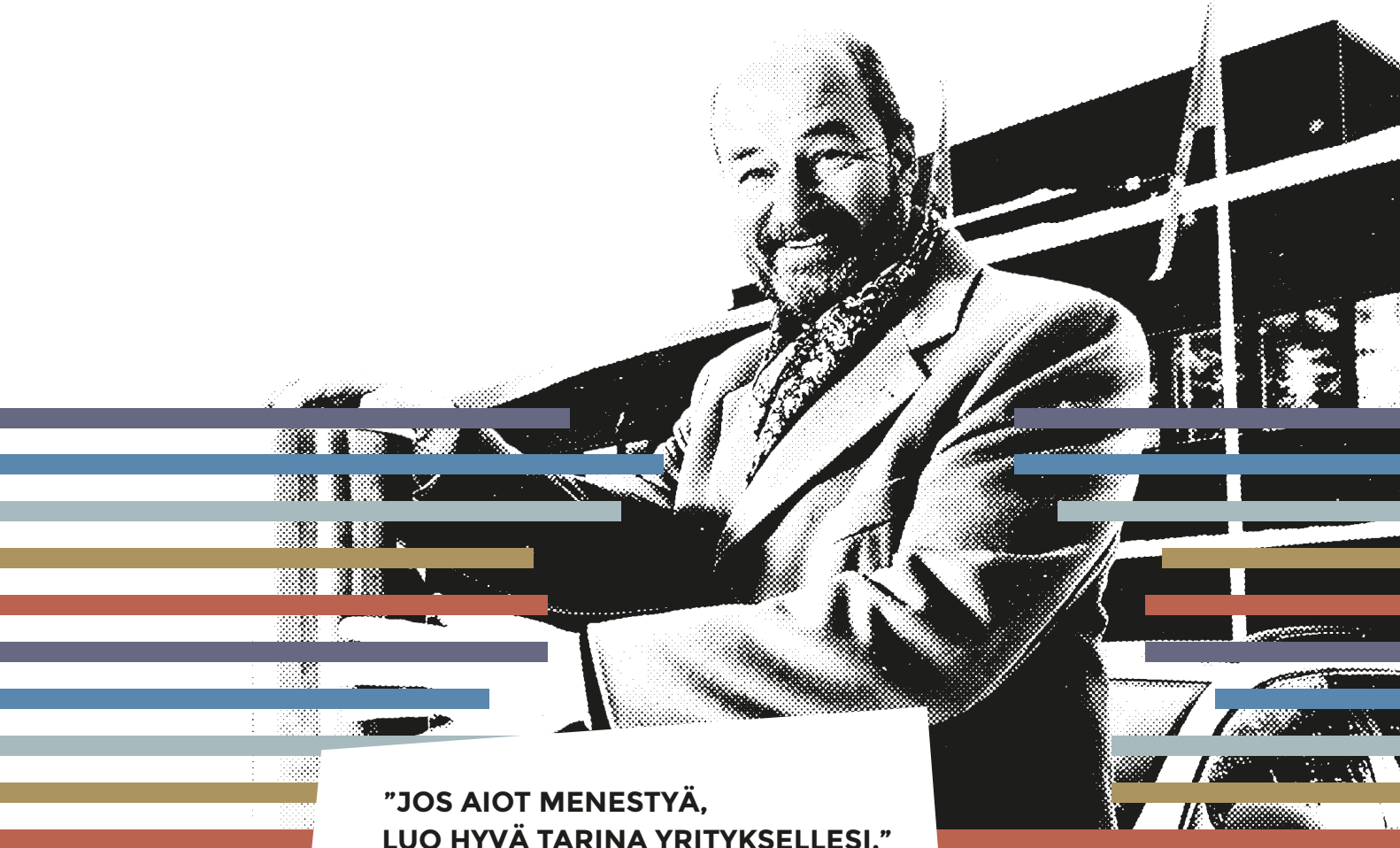
"Vuonna 2009 kansainväliset markkinaolosuhteet olivat hankalat, ja vielä syyskuussa näytti siltä, että teemme yhtiön ensimmäisen tappiollisen tuloksen. Ratkaisevaa oli, että heikossakin taloustilanteessa lähdimme etsimään megatrendeistä sellaisia muutoksia, jotka voisivat tuoda meille kasvua. Yksi megatrendiin liittynyt huomio oli urbanisaatio ja se, että kaapelit tullaan viemään ilmasta maan alle. Teimme tuolloin kaksi ratkaisevaa päätöstä: panostamme energiatehokkuuteen ja maakaapeliverkon tuotteisiin sekä verkkoautomaatioon. Jälkimmäinen päätös johti lopulta ranskalaisen Noxexin oston."

2. Panosta laatuun ja korjaa virheet heti.

"Tavoitteemme on 99,99-prosenttinen laatu. Tuotteiden käyttäjän tulee saada laadustamme ja toimintatavastamme suoraa taloudellista hyötyä. Esimerkiksi monissa kehittyvässä maissa sähköjakeluverkon hävikki on yli 30 prosenttia. Tämän pieneneminen laadukkaiden, huoltovapaiden ja pienihävikkisten tuotteiden ansiosta näkyy suoraan viivan alla. Sähköntuottajalle ei ole yhdentekevää, saako hän maksun 97 vai 70 prosentista. Tällaisessa tilanteessa laadulla on myös iso vaikutus ympäristöön.

Lähtökohtaisesti teemme asiat kerralla oikein. Jos havaitsemme ongelmia tai puutteita, korjaamme ne heti ja otamme opiksi. Tuotannollamme on joka aamu war room -kokous, jossa edellispäivän ongelmat käydään läpi. Laatu vahvistaa brändiä ja vähentää asiakasvaihtuvuutta. Toiminnan pitää olla maailmanluokkaa, jotta voimme kasvaa."





**”JOS AIOT MENESTYÄ,
LUO HYVÄ TARINA YRITYKSELLESI.”**

Timo Luukkainen, toimitusjohtaja

3. Mene fokusoiduilla yritysostoilla nopeasti uusille tuote- ja markkina-alueille.

”Voimme keskikokoisena yrityksenä kasvaa myös suurilla markkinoilla katsomalla markkinaa uudesta perspektiivistä ja pyrkimällä muuttamaan pelisääntöjä. Yksi onnistuneimmista yritysostoistamme oli vuonna 2010 tapahtunut ranskalaisen Novexian osto. Novexian hankinnan kautta saimme uuden, suuren kotimarkkinan. Heidän verkkoautomatiostaan tuli koko konsernille uusi toimiala, Ensto intelligent networks. Meillä ei olisi ollut riittävää kompetenssia kehittää Novexian valmistamia tuotteita itse, joten markkina-alueen laajentamisen lisäksi Novexia oli meille strateginen kompetenssiosto. Saimme myös Euroopan suurimman energiayhtiön asiakkaaksemme sekä lisää vientipotentiaalia. Lisäksi huhtikuussa 2014 hankkimamme Alppilux on tuonut ostetulle yhtiölle kuukausittain lähes 25 % kasvun tänä vuonna. Se on puolet Enston vuoden 2014 noin 10 % kasvusta.”

4. Luo innostava tarina, visio ja keskeiset tavoitteet.

”Innostunut myyntimies myy neljä kertaa enemmän kuin pelkästään sitoutunut myyntimies. Innostunut työntekijä näkee uudet mahdollisuudet ja venyy tuottaakseen asiakkaalle parhaan palvelun. Kasvunopeutemme on kiinni porukan innostuksesta.

Vuoden 2009 lopussa loimme Enstolle uuden, yhteisen tarinan, joka kulmineituu asiakaslupaukseen ‘Ensto saves your energy’. Tarinan avulla loimme mielikuvan vahvasta tulevaisuudesta ja ennen kaikkea syyn toiminnallemme. Liitimme lupaukseen kolme tavoitetta: kasvun, kassavirran ja uusien tuotteiden nopean markkinoille tuomisen. Saimme porukan innostumaan ja päätimme, että riippumatta suhdanteista kasvamme ja menemme eteenpäin. Tarina kolahti niin hyvin, että esimerkiksi puolalaiset kertoivat pian tämän jälkeen olevansa nyt ylpeitä työskennellessään Enstolle. Sen jälkeen Puolassa on tehty oikeita asioita erittäin tuloksellisesti.

Yrityksen tarinan, vision ja kolmen keskeisen tavoitteen kiristaminen on ollut meille erittäin tärkeää. Ilman niitä meiltä enstolaisilta puuttuisi kiintopiste.”

1. Aseta tavoite, haasta tiimisi ja kokeile useita toteutustapoja.

”Kun olimme asettaneet kovan kansainvälistymistavoitteen, kokeilimme kahta eri tapaa tavoitteen saavuttamiseksi. Ruotsin toiminnot käynnistimme vuonna 2000 ostamalla pienen tietokoneiden jälleenkäsittelyyn erikoistuneen yrityksen, jonka kylkeen rakensimme vuokrauspalvelut. Viroon puolestaan menimme asiakkaan matkassa ja palkkasimme sinne pienen tiimin. Valitsemamme asiakkaan kanssa kaupalliset lupaukset yhteistyössä eivät toteutuneet alkuperäisessä aikataulussa, mutta tiimimme onnistui uusasiakashankinnassa, ja toiminta käynnistyi erinomaisesti.

Tällä hetkellä meillä menee paremmin kuin koskaan aiemmin, ja töitä riittää. Silti meidän on pakko kehittää toimintoja vuoden 2020 vision perusteella. Jos otteemme herpaantuu edes hetkeksi ja lopetamme eteenpäin katsomisen, noutaja tulee enemmän tai myöhemmin.

Kesällä 2014 lanseerasimme yhtiössä uuden ‘tehdään ja opitaan’ -ajattelutavan. Perinteisen pilkuntarkan suunnittelun sijaan tässä ‘launch & learn’ -mallissa teemme ja toteutamme asioita nopeammalla syklillä. Jos homma ei toimi, lopetamme projektin ja teemme jotain muuta. Toimintatapa johtaa siihen, että oppimisen kautta syntyy nopeammin uusia toimintamalleja, ja huonot projektit lopetetaan aiemmin.”

2. Rekrytoi oikeat ihmiset.

”Haemme kasvua olemassa olevilta markkina-alueilta sekä nykyisten että uusien palveluiden avulla. Uusille markkinoille menemme yhdessä kumppaneiden tai asiakaidemme kanssa. Kun olemme saaneet jalan oven väliin, varsinainen etabloituminen tapahtuu pienellä yritysostolla tai sopivan tiimin palkkaamisella. Ihmiset ostavat ihmisiltä, joten en voi tarpeeksi korostaa, kuinka tärkeä asia palveluliiketoiminnassa on oikeiden ihmisten rekrytointi.”

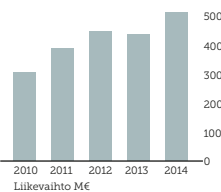
3. Luota sekä seuraa.

”Kun laajensimme vuokraustoimintoja Ruotsiin, meillä ei vielä ollut kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta. Palkkasimme paikallisen maajohtajan ja annoimme hänelle vapaat kädet rakentaa oma tiiminsä. Vajaan vuoden jälkeen Ruotsin-toimintojen tilanne alkoi haiskahtaa: panostukset vaikuttivat järkeviltä, mutta tuloksia ei syntynyt. Eräänä päivänä hyppäsin koneeseen ja lensin yllättäen käymään Ruotsin-yhtiössä. Kerroin, että meno näytti verkkaiselta, ja pyysin maajohtajaa näyttämään oman ja myyjiensä kalenterit. Selvisi, että saamani raportit olivat olleet täyttä puppua. Tämä kokemus opetti, että kansainvälistymisessä luottamus on hyvä asia, mutta valvonta vielä parempi. Nykyisin Ruotsi on toiseksi isoin yhtiömme, ja osamisen karttuessa olemme kansainvälistyneet menestyksekkäästi useisiin maihin.”



”KASVUYRITTÄJYYTTÄ TIEDOLLA, TAIDOLLA, TUNTEELLA JA TUURILLA.”

Jarkko Veijalainen, hallituksen puheenjohtaja



3 STEP IT

3 Step IT on vuonna **1997 PERUSTETTU** IT-laitteiden hankinnan, käytön ja uusimisen hallinnointiin erikoistunut palveluyritys.

Yhtiön pääkonttori on Vantaalla ja jälleenkäsitteilylaitokset Suomessa, Ruotsissa ja Englannissa.

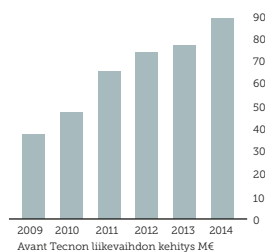
Yhtiöllä on yli **3 600 ASIAKASTA** ja yli **1,6 MILJOONAA HALLINNOITAVAA LAITETTA** sekä **TYTÄRYHTIÖITÄ 12 MAASSA**.

Työntekijöitä on **230** ja liikevaihto noin **500 MILJOONAA** euroa (2014).

Tämä tarkoittaa 18 prosentin keskimääräistä liikevaihdon kasvua kuluneiden viiden vuoden aikana.



Avant Tecno Oy valmistaa korkealuokkaisia pienkuormajia, niiden työlaitteita ja lisävarusteita Ylöjärvellä. Mallistosta löytyy sopivat koneet sekä raskaaseen ammattikäyttöön että vaativaan vapaa-ajan käyttöön. Yhtiö myy valmistamiaan koneita noin 50 maassa ja sen **LIKEVAIHTO ON NOIN 90 MILJOONAA EUROA** (2013).



1. Etsi oikeanlainen kumppani, joka jakaa kehityksen ja kasvun riskit.

”Perustimme yrityksen 1991. Alussa toimimme Tamrockin alihankkijana. Yhteistyössä kehitimme silloisia poravaunuja puolet pienemmän tuotteen. Tamrockilta saimme poraamisosaamista, ja yhteisessä tuotekehitystyössä me opimme ja samalla jaoin riskit. Tiesimme, ettemme olisi itse saaneet tuotetta markkinoille eikä koko kokonaisuuteen olisi riittänyt tarpeeksi osaamista.”

2. Aseta selkeä päämäärä, joka helpottaa päätöksentekoa.

”Tiesimme alusta saakka, että haluamme rakentaa Avantin omien tuotteiden varaan ja että pärjäämme itsekin. Kun olimme saaneet tarvittavat opit ja omaan tuotekehitykseen tarvittavat resurssit, valjastimme parhaimmat tuotekehittäjät suunnittelemaan tuotteitamme.”





**"ASETA SELKEÄ PÄÄMÄÄRÄ. SE
HELPOTTAA PÄÄTÖKSENTEKOA."**

Risto Käkelä, hallituksen puheenjohtaja

3. Fokusoidu ja uskalla segmentoida tuotteita.

"Alussa yritimme myydä kenelle vain, kuin haulikoilla roiskien. Siitä ei tullut mitään. Velipoika on maanviljelijä, ja anoin hänelle kuormaajamme testattavaksi. Hän piti konetta mainiona laitteena tuorerehun jakeluun. Tältä pohjalta päätimme fokusoitua ja myydä maatalouksille, joilla on lehmä. Tämän vahvan tukijalan avulla, modulaarisuutta hyödyntäen, aloimme 1990-luvun puolivälissä kehittää laitteita eri tuotesegmentteihin, kuten viherrakentamiseen. Tuotannon tehokkuuden kannalta modulaarisuus on erittäin tärkeää: pohja voi olla lähes sama, mutta lopputuote on kullekin segmentille juuri sopiva. Modulaarisuus myös nopeuttaa ratkaisevasti tuotekehitystä ja parantaa laatua, sillä suuri osa osista on valmiiksi testattuja. Voimme myös hyödyntää jo tehtyä kehitystyötä eri segmenttien välillä.

Markkinoinnin ja tuotekehityksen tehtävä on etsiä uusia mahdollisuuksia. Esimerkiksi golfkenttäkäyttöön meillä on ollut pitkään suunnitelmia, ja nyt olemme pääsemässä siihen. Valitut segmentit vaativat sitoutumista, sillä jos emme kehittäisi ja palvelisi niitä, tuoteimago kärsisi, ja lopulta kilpailijat menisivät ohi."

4. Luo mahdollisuuksia menestykselle kokeilemalla.

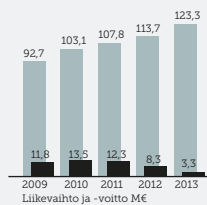
"Lähdimme koneemme kanssa kansainvälisille markkinoille eli Bauma-messuille vuonna 1992 katsomaan, miten meille käy ja mitä voimme oppia keskustelemalla suoraan potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Palautteen saaminen alkuvaiheessa oli äärimmäisen tärkeää. Pääsimme näkemään myös, miten kilpailijat toimivat. Messut johtivat lopulta myös ensimmäisiin kauppoihin Tanskaan, josta on yli 20 vuoden ajanjaksolla tullut meidän suurin vientimaamme. Meidän kokoiselle yritykselle testaaminen kansainvälisillä markkinoilla ei ollut sen kalliimpaa kuin markkinaselvityksen tekeminen."



**"ACT WITH COURAGE!
KASVUYRITYKSESSÄ PITÄÄ
OLLA ROHKEA JA TARTTUA
TILAISUUKSIIN."**

Hannu Vaajoensuu,
hallituksen puheenjohtaja

basware



Basware on maailman johtava hankinnasta maksuun- ja verkkolaskuratkaisujen toimittaja. Sen ratkaisujen avulla organisaatiot voivat tehostaa talousohjaustaan ja talous- ja hankinta-toimintojaan sekä yksinkertaistaa ja sujuvoittaa niihin liittyviä prosesseja.

Basware Commerce Network on maailman suurin, avoin yritysten välinen verkosto, joka mahdollistaa vaivattoman yhteistyön ja kaupankäynnin jo miljoonalle ostajalle ja myyjälle yli sadassa eri maassa.

Vuonna **1985 PERUSTETTU** yhtiö on listattu NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä vuodesta 2000.

Liikevaihto on **123 MILJOONAA** euroa ja **TYÖN-TEKIJÖITÄ** on yli **1400** (2013).



1. Tunnista markkinan mahdollisuudet ja asiakkaiden tulevat tarpeet. Luo visio ja palvelut, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan.

”Kaikissa isoissa päätöksissämme on ollut taustalla kaksi asiaa: markkinan muuttumisen tuottama mahdollisuus eli visio sekä asiakkaiden tunnistetut tarpeet tuon vision suhteen. Tältä pohjalta ovat syntyneet kaikki nykyiset liiketoiminta-alueemme ja ratkaisumme - laskujenkäsittelyohjelmisto vuonna 1997, verkkolaskupalvelut 2000-luvun taitteessa, laskuautomaation ja hankinnan yhdistävät ratkaisut 2000-luvulla, pilvipohjaiset palvelut ja B2B-verkostopalvelut 2010-luvulla sekä nyt viimeisimpänä uudentyyppiset, yritysten väliset rahoituspalvelut.

2000-luvun alkupuolella teimme sen keskeisen oivalluksen, että tuotekehitys laboratoriossa ei ole meille hyvä tapa toimia. Tuore esimerkki on yritysten väliset rahoituspalvelut. Kehityksen lähtökohtana oli oma visiomme ja asiakkailta tuleva imu. Yhtiön perinteinen verkkolaskuliiketoiminta perustuu transaktioiden – verkkolaskujen, hankintasanomien ja muiden sähköisten dokumenttien – ja Basware Commerce Network -verkon jatkuvaan ja vahvaan kasvuun. Aloimme miettiä, mitä muuta verkkolaskuliiketoiminnan ympärille voisi rakentaa. Kehitystyö ei ollut suoraviivainen prosessi, vaan kävimme paljon käytäväkeskusteluja, saimme asiakkailta ideoita ja mietimme itse asioita. Tunnistimme lisäarvopotentiaalia kolmella alueella: arkistointi, analytiikka ja rahoituspalvelut. Rahoituspalveluiden osalta päädyimme keskustelemaan MasterCardin kanssa. Havaitimme, että suurin osa kilpailijoista ei ollut tunnistanut tällaista mahdollisuutta. Aloimme hahmottaa kokonaisuutta.”

2. Hae ne markkinat, joilla kilpailuetu on paras.

”Basware automatisoi ja digitalisoi taloushallinnon ja laskutuksen toimintoja ja prosesseja, joten menemme markkinoille, joilla on korkeimmat työvoimakustannukset. Markkinan on oltava riittävän kypsä. Tällaisia ovat Pohjois-Amerikka, Länsi-Eurooppa ja Australia.

Olemme testanneet uusia markkinoita perustamalla toimipisteen ja rekrytoimalla muutaman hengen tiimin. Joiltain markkinoilta olemme tulleet pois, koska tulokset eivät ole olleet riittävän hyviä. Maantieteellisten markkinoiden valintaprosessi on asiakaslähtöinen, mutta ei kovin määrämuotoinen. Kansainvälistymisen aloitimme vuonna 1998 Ruotsista,

ja listautumisen jälkeen vuonna 2000 menimme mm. Saksaan ja Englantiin, mutta turhan aikaisin. Ajatus paperilaskuista luopumisesta oli näillä markkinoilla alkuun niin futuristinen, että kauppaa ei tullut. Uskoimme kuitenkin asiaamme ja jaksomme kouluttaa markkinaa sinnikkäästi. Pari vuoden työn tuloksena liiketoiminta saatiin kunnolla liikkeelle. Olemme pyrkineet niille markkinoille, jossa kilpailukykyämme on paras.”

3. Rakenna rohkean tekemisen kulttuuri.

”Act with courage! Me haluamme olla kasvuyritys, olla rohkeita ja tarttua tilaisuuksiin. Olisi ollut helppo jäädä kulmahuoneeseen leikkimään johtajaa, mutta halusimme lähteä maailmalle, vaikka se tarkoitti joutumista pois mukavuusalueelta. Vuosi 1999 oli kulminaatiopiste: jatketaanko varovaista matalan profiilin kotimaantoimintaa vai laitetaanko iso vaihe silmään? Pörssilistautuminen vuonna 2000 oli iso askel. Joskus on vähän liian kevyin eväin lähdetty liikkeelle, mutta se ei ole välttämättä negatiivinen asia. Kaikissa vaiheissa yhtiömme on mennyt eteenpäin myynti- ja markkinointivetoisesti.

Pörssiyrityksenäkin pyrimme toimimaan rohkeasti, esimerkiksi viestimällä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteemme. Tämä pakottaa meidät liikkumaan nopeammin. Haemme kasvua ja parannamme kilpailukykyämme jatkuvalla uudistumisella. Avainasia on löytää ja palkata yritykseen henkilöitä, jotka ovat innostuneita rohkeasta liiketoiminnan kasvattamisesta.”

4. Tee valinnat pitkän aikavälin kilpailuedun kannalta.

”Meille haasteellisinta on ollut tuotestrategian noudattaminen. Uusien asioiden pitää pysyä 'putken' sisällä, ei voi rönsyillä liikaa. Pahimmillaan rönsyily voi estää liiketoiminnan skaalautumisen - tästä on maailmalla paljon huonoja esimerkkejä. Kokemus on opettanut, että jos tarjoama menee liian monimutkaiseksi, osaamisen levittäminen läpi globaalin organisaation käy vaikeaksi, jopa mahdottomaksi.

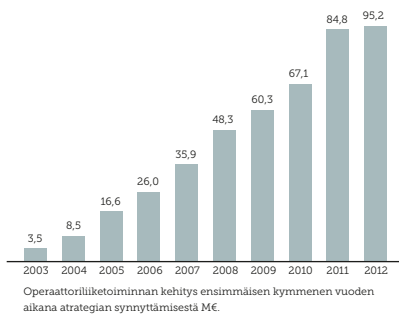
Laskujenkäsittelyn digitaalisessa maailmassa tuotekehityspotken sisällä riittää innovaatiomahdollisuuksia. Tärkeää on valita näistä parhaimmat. Ei kannata sortua lyhyen aikavälin kikkailuun, vaan tehdä valinnat pitkän tähtäimen kilpailuedun kannalta ja panostaa niihin.”



F-Secure on vuonna **1988 PERUSTETTU** tietoturva-alan innovaattori. F-Securen pääkonttori on Helsingissä, ja sillä on 20 toimistoa eri puolilla maailmaa.

Yhtiö on listautunut NASDAQ OMX Helsingin pörssiin.

Liikevaihto on **155 MILJOONAA** euroa ja **HENKILÖSTÖÄ** on **940** (2013).



Alla on esimerkkinä F-Securen erään kasvuvaiheen kuvaus, jossa rakennetaan kestävä kilpailuetu operaattorikanavan avulla.

1. Analysoi toimialan toimintalogiikka: kilpailijat ja asiakkaat nyt ja tulevaisuudessa. Ota huomioon megatrendien vaikutus. Visioi vaihtoehtoisia toimialan liiketoimintamalleja.

“Vuonna 2000 yritysten tietotekninen ympäristö oli kuin linna, jota ympäröivät paksut muurit. Palomuurien sisäpuolella data oli turvassa. Kun kannettavat tietokoneet alkoivat yleistyä, yritysten data alkoi levitä yrityksen ulkopuolelle. Tähän liittyi tietoturvahaukia, sillä esimerkiksi hotellien verkoissa laitteet olivat täysin suojaattomia. F-Securessa oivalsimme, että tietoturvan pitää olla palvelu, joka on saatavilla yhtä helposti kuin sähkö. Tarjosimme ensimmäisenä yhtiönä tietoturvaa SaaS-palveluna – Security as a Service.

Mietimme, miten tämä palvelu voisi muuttaa markkinaa, sillä kuluttajat olivat tottuneet ostamaan tietoturvaa pahvilaitteeseen pakattuna tuotteena kaupan hyllyltä, ja suurempien asiakkaiden luona kävi tietoturvyhtiön myyntimies. Tuotteiden jakelukanava oli syvä, sillä jokainen toimija otti oman siivunsa kakusta. Tuolloin tietoturvyhtiöille merkittävien tulonlähde olivat vuosittaiset päivitykset.”

2. Puntaroi liiketoimintamalleja: Vertaa, kuinka disruptiivisia ja kannibalisoivia nämä ovat nykyisen toimintamallin näkökulmasta. Arvioi, voisiko yrityksellä olla pysyviä kilpailuetuja kyseisessä liiketoimintamallissa.

“Mietimme ankarasti, miten luomme pysyvää kilpailuetua. Sopiva teoriapohja löytyi tutkimusmaailmasta: teoreettiseksi viitekehikseksi valikoitui lopulta resurssipohjainen malli. Tavoitteemme oli rakentaa kanava, joka kannibalisoisi toimialan silloisen rakenteen. Tämä malli nostaisi isojen kilpailijoiden kynnystä lähteä kopioimaan sitä. Valitun liiketoimintamallin nerokkuus oli siinä, että teorian mukaan kestävän kilpailuedun kannalta arvokkaimpia ovat sellaiset resurssit, joita ei voi ostaa – tai vieläkin parempi, sellaiset resurssit, joita kilpailija ei halua kannibalisoisuuden takia kopioida.

F-Securen kehittämässä uudessa, operaattoripohjaisessa kanavamallissa operaattori oli omalla brändillään mukana ja laskutti loppukäyttäjää kuukausittain. Perinteinen vuosittainen päivitysmyynti puuttui kokonaan. Operaattoreita uusi liiketoimintamahdollisuus kiinnosti, sillä se edusti uutta kasvualuetta, jollaisia niillä oli tuohon aikaan muuten niukasti. Potentialiaa oli paljon, sillä käytännössä jokainen, joka oli osittanut internet-yhteyden, hankki myös tietoturvan. Operaattorin kautta ostaminen oli myös asiakkaille helppoa. Lisäksi operaattori sai kustannussäästöjä, kun asiakkaiden suojaus oli kunnossa. Kokonaisuutena uusi toimintamalli oli operaattoreille kannattavaa liiketoimintaa.”



”OLENNAISTA ON RAKENTAA YRITYKSELLE PYSYVÄT KILPAILUEDUT.” Risto Siilasmaa, hallituksen puheenjohtaja

3. Tunnista kilpailuedut ja laadi toimintasuunnitelma niiden luomiseksi. Tämän toimintasuunnitelman toinen nimi on strategia.

”Alussa operaattoreiden juristit suhtautuivat hyvin epäilevästi ehdottamaamme malliin. Juristit pelottelivat operaattoreiden johtoa mahdollisilla juridisilla vastuilla. Parin hiljaisen vuoden jälkeen myynti lähti kunnolla käyntiin. Uudessa liiketoimintamallissa voittamisen logiikka oli seuraava:

- Operaattorikanavassa saavutetaan markkinajohtajuus: jos F-Securella on enemmän operaattoriasiakkaita kuin kilpailijoilla, sille kumuloituu ylivoimaista ymmärrystä operaattoriliiketoiminnasta.
- Operaattorikumppanuudet ovat ”eksklusiivisia”: operaattorit, jotka myyvät yhtiön palveluita, eivät myy muiden tietoturvayhtiöiden tuotteita.
- Operaattorikumppanuudet ovat pitkäaikaisia: operaattorit eivät vaihda helpolla tietoturvapalvelun tarjoajaa.

Nämä olivat ne kriittiset kilpailuedut, joiden rakentamisessa onnistuimme hyvin. Meillä on alusta alkaen ollut kilpailijoitamme enemmän operaattoriasiakkaita, jotka eivät myy muiden tietoturvayhtiöiden palveluita. Kun F-Secure voittaa operaattorin asiakkaakseen, pysyy se kumppanina pitkään ja myy vain meidän tuotteitamme. Ensimmäiseen kymmeneen vuoteen yksikään F-Securen operaattoriasiakas ei vaihtanut F-Securea toiseen toimittajaan, mutta yhtiö voitti kymmeniä muiden toimittajien operaattoriasiakkaita itselleen.

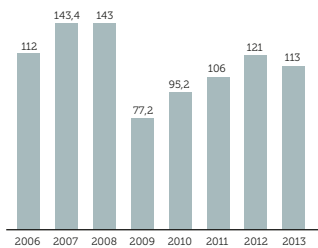
Olennaista (tässä kasvutarinassa) oli, että F-Secure lähti teoriasolta miettimään, mikä on pysyvä kilpailuetu ja mistä sen voi tunnistaa. Eräs löydös oli kannibalismi, jonka takia kilpailijat eivät edes halunneet kopioida F-Securen mallia. Lisäksi yhtiöllä oli vahva visio oman toimialan kehityksestä: asiakkaat haluavat tietoturvan palveluna, tietoturva ei kiinnosta loppukäyttäjiä ja sen pitää tulla hanasta kuin vesi. Yhtiön liiketoiminnan näkökulmasta uusi malli ei ollut riski, koska vanha liiketoiminta ei kadonnut mihinkään. F-Securen casessa tieteellinen strategiatutkimus toi lisäaineksia yrityksen strategiaprosessiin ja auttoi luomaan yhtiölle pysyviin kilpailuetuihin perustuvan strategian. F-Securessa uskomme, että kaikki yritysjohtajat hyötyisivät uusimpaan strategiatutkimukseen perehtymisestä.”





**"UUSIUDU JATKUVASTI
JA PIDÄ PÄÄTÖKSEN-
TEKO KETTERÄNÄ."**

Anssi Rantasalo, toimitusjohtaja



Liikevaihto M€
2005 - 2007: Investointisyklit, markkinat ja 2005 tehdyt
tuotelanseeraukset olivat oikeat.



Kempfi on maailman johtavia kaa-
rihitsauslaitevalmistajia ja tuottavan
hitsauksen ratkaisuntarjoaja. Yhtiön
HENKILÖSTÖMÄÄRÄ on **650** ja **LII-
KEVAIHTO YLI 110 MILJOONAA**, josta
noin 90 % tulee kansainvälisiltä mark-
kinoilta (2013).

Kempillä on tuotantolaitokset Lahdes-
sa (pääkonttori), Asikkalassa ja Chen-
naissa (Intia), omia toimipisteitä 16
maassa ja vientiä 70 maahan. Kemp-
pi kaksinkertaisti liikevaihtonsa vuo-
sina 2005 - 2007. Vuonna 2009 liike-
vaihto puolittui, mutta konserni säilyi
edelleen kannattavana. Vuoden 2013
loppuun saakka konserni seurasi toi-
pumissuunnitelmaa ja kasvoi lähes la-
maa edeltäneelle tasolle.



1: Pyri jatkuvaan uusiutumiseen: seuraa muiden alojen kehitystä, ymmärrä teknologian mahdollisuudet ja ole toimialasi *game-changer*.

”Yrityskulttuuriimme kuului aiemmin ajattelutapa, että teemme ja rakennamme kaiken itse. Vuonna 2005 aloimme kehittää Kempin Arc Systemiä, omaa langatonta tiedonsiirto- ja teknologiaprotokollaa. Sen käyttöönotto mahdollisti datan siirtämisen langattomasti laitteista sitä analysoivaan tietojärjestelmään. Vuonna 2008 saimme markkinoille ensimmäisen version. Nopeasti huomasimme, ettei markkina ollut valmis. Ymmärsimme myös, että Kempin tehtävä ei ole itse kehittää perusteknologiaa; tässä tapauksessa olimme rakentaneet WLANin korvaavan protokollan. Tämän oivaluksen jälkeen päätimme keskittyä tekemään ja kehittämään Kempin ydinosaamiseen kuuluvia asioita, jotka tuottavat asiakkaalle suoraa lisäarvoa. Esimerkkejä tästä ovat hitsausvalokaaren hallinta sekä hitsauslaadun ja -tuottavuuden johtaminen. Jos pyrkisimme vain kehittämään uutta laitesukupolvea, yhtiö toimisi edelleen samassa laiteliiketoiminnassa eikä olisi löytänyt uutta kilpailuetua. Emme halua päätyä oman alamme Nokia Mobile Phonesiksi.”

2. Jos teet yritysostoja, tiedä mitä ostat: suoraa kasvua vai kasvun mahdollistajia.

”Vuonna 2009 hankimme lahtelaisen IPP Soft -ohjelmistotalon, joka on mahdollistanut uuden kehitysharppauksen liiketoiminnassamme. Olemme kyenneet rakentamaan hitsauksen ERP-järjestelmää, joka tuo asiakkaalle merkittävästi uutta lisäarvoa ja meille kilpailuedun. Vuonna 2013 ostimme norjalaisen ohjelmistotalon WeldIndustr AS:n. Emme ole tehneet nykybisnestä konsolidoivia yritysostoja, jotka toisivat suoraa kasvua liikevaihtoon. Sen sijaan pyrimme ostamaan uuden kasvun mahdollistajia, jotka tuovat strategista osaamista ja kilpailuetua vuosien päähän.”

3. Ota riskejä, hyväksy virheitä ja pyri ketterään päätöksentekoon.

”Meille on tärkeää säilyttää nopeus ja ketteryys päätöksenteossa. Tästä syntyvät virheetkin ovat sallittuja, kunhan niistä opitaan, kuten Kempin Arc Systemin kohdalla. Olimme tyytyväisiä siihen, että huomasimme virheemme ja muutimme radikaalisti suuntaa.

Tällä tavalla vältämme *paralysis of analysis* -tilannetta. Asioita voi analysoida ja suunnitella loputtomiin. Kustannusmielessä saattaa olla yhtä kallista tehdä analyysiä toimistolla kuin tehdä toimintaa kentällä. Suunnittelussa ei ole sitä riskiä, että homma näkyisi liikevaihdossa, sillä se näkyy vain kuluissa. Kun menee kentälle kokeilu- ja oppimismielessä, se voi näkyä liikevaihdon kasvuna!

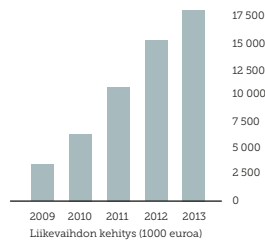
Kun menimme Intian erittäin vaikeille markkinoille, meillä oli yksi paikallinen työntekijä ja kaksi lähetettyä työntekijää. Tuloksena oli yksi nopeimpia suomalaisten tekemiä tehtaantypistyksiä: 11 kuukaudessa sijoituspäätöksestä saimme ensimmäiset tavarat tuotantolinjalta.

Opimme, että kannattaa vain nopeasti mennä paikanpäälle tekemään.”

4. Hae tasapaino tulostavoitteiden sekä uudistumistavoitteiden ja -mittareiden välillä.

”Laiteliiketoiminnalle sekä ohjelmisto- ja palveluliiketoiminnalle on erilliset tavoitteet. Tämä jako selkeyttää viestintää, strategian jalkauttamista ja päätöksentekoa. Selkeitä tavoitteita kohti on helpompi hakeutua. Kempissä olemme rakentaneet tasapainoa ja yhtenäisyyttä liiketalouden perusmittareiden ja liiketoiminnan uudistumista ohjaavien strategisten mittareiden välille. Niiden oikea asetanta mahdollistaa myös palkitsemisen oikeista asioista.

Yksi tapa kannustaa uudistumista on asettaa ja nimetä mittarit provokatiivisesti. Kun tavoitteemme oli kasvattaa merkittävästi Euroopan ulkopuolista liiketoimintaa, asetimme mittariksi Euroopan ulkopuolisen liikevaihdon kehityksen ja osuuden koko liikevaihdosta. Tämä mittari kertoi meille uudistumisestamme ja sai nimekseen ”non-European sales”. Halusimme herätellä myyntiä hakemaan kasvua kaikkialta muualta kuin Euroopasta. Mittari vaikutti kaikkeen päätöksentekoon ja mahdollisti uudistumisen palkitseminen. Samoin toimimme liiketoiminnan transformaatiossa, kun tavoitteemme oli kasvattaa palvelu- ja ohjelmistomyyntiä. Tuolloin mittarin nimi oli ”non-product/equipment sales.”



LED-optiikkaan erikoistuneen Ledilin **LIKETOIMINTA ALKOI 2002**. Yrityksen kasvuvauhti on 35 % vuodessa. **HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ** itsenäiset agentit mukaan lukien on noin **85** ja **LIKEVAIHTO ON 24,5 MILJOONAA** euroa (2014).

1. Uudista toimialaa innovaation avulla.

”Jokaisella toimialalla on tilaa yritykselle, joka uudistaa koko toimialaa. Olennaista on tunnistaa aikaisessa vaiheessa seuraava kasvun aalto ja iskeä siihen mukaan. Ledil syntyi, kun perustajamme ennakoivat tulevan megatrendin eli led-lamppujen kysynnän räjähdysmäisen kasvun 4 – 5 vuotta ennen kuin siitä tuli valtavirtaa. Insinööriosaamisen ja jatkuvan tuotekehityksen ansiosta meillä on tätä nykyä ylivoimaiset tuotteet, joita muut yritykset kopioivat. Eräät kumppanit ovat jopa käyttäneet brändiämme omassa markkinoinnissaan tyyliin ”LEDiL Inside”. Mutta edelläjävijyyteen ei voi tuudittautua. Jos uskomme varmistaneemme etumatkan muihin nähden, olemme hävinneet pelin. Käsillä oleva suurin strateginen kysymys onkin juuri seuraavaan teknologiseen aaltoon valmistautuminen.”

2. Yrittäjän tärkein ominaisuus on innostus.

”Yrittäjällä pitää olla sisäinen palo viedä yritystä eteenpäin. Yrityksen kasvattaminen on hauskaa. Kasvu luo fiilistä ja fiilis luo kasvua – se on positiivinen spiraali, joka ruokkii myös henkilöstön tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista.”

3. Mitä kovempi vauhti, sitä tiukempi fokus.

”Kasvuyrityksen on tärkeää keskittyä ydinliiketoimintaansa. Pitää osata myös kieltäytyä uusista avauksista. Esimerkiksi meille tarjottiin mahdollisuutta tehdä televisioiden taustavaloja, mikä olisi ollut kymmenen miljoonan bisnes per vuosi. Se olisi tuonut meille tuotantovaikeuksia ja mahdottomat riskit. Mutta kyllä me mietimme sitä tosi paljon. Päätimme lopulta kieltäytyä, ettemme olisi riskeeranneet toimintakykyämme.”

Saadaksemme leivän pöytään ja yritykselle resursseja teimme yrityksen alkuvuosina kaikenlaisia asiakasprojekteja: konsultointia, koulutusta, suunnittelutöitä ja erilaisia räätälöintiprojekteja. Vauhdin kasvaessa vuosina 2002 – 2011 kasvansimme toiminta-alueitamme systemaattisesti vuosi vuodelta. Periaatteemme oli ’mitä kovempi vauhti, sitä tiukempi fokus’. Fokus takaa kannattavuuden ja kassavirran. Saimme markkinajohtajuuden fokuksen kautta.”





”MITÄ KOVEMPI VAUHTI, SITÄ TIUKEMPI FOKUS.”

Rami Huovinen, toimitusjohtaja

4. Mieti, kannattaako tuottaa itse vai ulkoistaa.

”Meillä ei ole omaa tuotantoa, vaan kapasiteettia ostetaan Suomesta ja ulkomailta. Yritykselle, joka on näin kovan kasvun alalla, se on briljantti strategia – toimitusvarmuuden optimointi on silloin ainoa asia, joka takaa kasvun. Vuonna 2011 kasvoimme 72 prosenttia, ja samaan aikaan pahin kilpailijamme ei kasvanut lainkaan, koska he eivät pystyneet nostamaan omaa tuotantokapasiteettiaan. Käytämme joustavasti alihankintaa, ja olemme oppineet hallitsemaan sitä hyvin.

Kun toimialan kasvu laskee alle 20 prosentin, meidän pitää ehkä ottaa tuotantoa itsellemme. Mutta se on tulevaisuutta. Niin kauan kuin olemme 30 – 50 prosentin kasvussa, toimitusvarmuutta pitää optimoida ulkoistamalla. On tosi tärkeää, että tuotekehitys säilyttää kosketuksen tuotantoon ulkoistuksesta huolimatta. Siksi tuotekehityksen parissa työskentelevät henkilömme käyvät jatkuvasti tuotantolaitoksilla. Ja ulkoistuksessakin on omat haasteensa, kuten aineettomien oikeuksien hallinta Kiinassa.”

5. Lähde rohkeasti maailmalle.

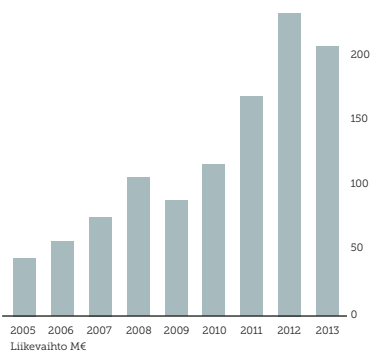
”Perinteisissä kansainvälistymisteorioissa kerrotaan, että menestys luodaan ensin kotimaassa ja sitten lähimarkkinoilla. Mutta tässä liiketoiminnassa markkinat ovat globaalit, ja Suomen osuus liikevaihdostamme on alle yksi prosentti. Oli alusta asti selvää, että haluamme maailmalle. Suhteet luodaan kasvokkain, ja monesti kaupan saa jo senkin vuoksi, että on vaivautunut asiakkaan luokse.

Suomalainen haluaa yleensä analysoida kaikki variaatiot ennen kuin ryhtyy toimeen. Meillä meni toisin: Tomi Kuntze (yksi perustajista) pakkasi laukkunsa, matkusti tutkimaan markkinoita ja etsimään asiakkaita. Koskaan ei voi tietää, mikä lopulta tuo tulosta. Esimerkkinä tästä Tomi osallistui EU:n rahoittamalle kurssille, jossa opiskeltiin Japanin markkinoita Japanissa. Siellä ollessaan Tomi sai kontaktin Yhdysvaltoihin, ja saimme näin jalansijan Pohjois-Amerikkaan. Yhdysvaltojen-messuilta tuli puolestaan kontakti Venäjälle, jossa lopulta teimme kaupat – ja myymme nyt merkittävällä volyyminillä. Nyt tämän venäläisen kontaktin tytär on meillä töissä Yhdysvalloissa. Hassua kyllä, Japanista ei ikinä tullut kaupan kauppaa. Eli opetus on, että kaikkea ei voi suunnitella valmiiksi, mutta positiivista sattumaa voi ja pitää maksimoida olemalla itse aktiivinen.”



**"KASVU-
MAHDOLLISUUKSIA
PITÄÄ OLLA
TUNNISTETTUINA
ENEMMÄN KUIN
MIHIN RAHKEET
SILLÄ HETKELLÄ
RIITTÄVÄT."**

Aaro Cantell,
hallituksen puheenjohtaja



normet
FOR TOUGH JOBS

Normet Group on erikoistunut kaivos-
toiminnan ja tunnelirakentamisen rat-
kaisuihin.

Yrityksen **LIKEVAIHTO KASVOI** vuosina
2005 – 2012 keskimäärin **30 %** vuodessa.

TYÖNTEKIJÖITÄ on noin **TUHAT** ja **LII-
KEVAIHTO** on n. **208 MILJOONAA** eu-
roa (2013).

Normetin päätös siirtyä lähemmäs asi-
akasta ja palveluliiketoimintaan loi vah-
vaa kasvua 2007 – 2008 ja tasoitti vuo-
den 2009 suhdannelaskua.



1. Aseta todella kunnianhimoiset tavoitteet ja ole vaativa. Se pakottaa uusien kasvumahdollisuuksien etsintään.

“Vuonna 2005 asetimme Normetin hallituksessa kunnianhimoiset kasvutavoitteet: liikevaihto pitäisi tuplata kolmessa - viidessä vuodessa. Lähdimme hakemaan kasvua palveluliiketoiminnasta, joka oli meille uutta. Tämä epäonnistui, mutta opimme tärkeitä asioita. Palvelubisnes vaatii suorat asiakaskontaktit, palveluita ei voi myydä edustajien kautta. Tämän seurauksena lähdimme vauhdilla perustamaan omia myynti- ja palveluyhtiötä maailmalle.”

2. Ylläpidä monta erilaista kasvun ulottuvuutta, kuten arvoketjussa syvemmälle meneminen, tarjoaman kasvattaminen nykyisille asiakkaille, hyppäys uusiin asiakasprosesseihin tai maantieteellinen kasvu.

“Epäonnistumisemme jälkeen päätimme perustaa omat myynti- tai palveluyhtiöt tärkeimmille markkinoille päästäksemme suoraan kiinni loppuasiakkaaseen. Jaoin Normetin rohkeasti Front Line ja Supply Line -yhtiöihin. Front line -yhtiön tehtävänä oli ainoastaan uusien tytäryhtiöiden toiminnan käynnistäminen, ja sen vetäjäksi palkkasimme talon ulkopuolelta ihmisen, jolla oli laajat kansainväliset kontaktit sekä toimialan tuntemus.

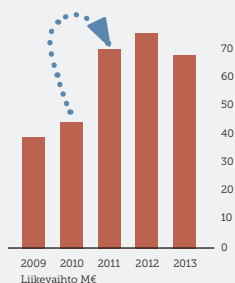
Loppuasiakkaiden kanssa toimiminen avasi ja avaa väistämättä uusia mahdollisuuksia. Pitkän aikavälin tavoitteemme on kumppanuus, jossa asiakkaan liiketoimintaan tuodaan uutta arvoa valittuja asiakasprosesseja kehittämällä. Uusien sopimusten ansiosta Normet on siirtynyt entistä lähemmäs asiakkaiden liiketoimintaa, ja voimme mm. tuoda asiakkaalle kaiken tarvittavan kaluston, käyttäjien koulutuksen ja koko prosessin optimoinnin. Kun pysymme samassa asiakasympäristössä, voimme suhteellisen pienellä riskillä testata, olisiko jollekin uudelle tuotteelle tai ratkaisulle kysyntää.”

3. Etsi ja työstä jatkuvasti uusia kasvumahdollisuuksia.

“Yksi tärkeimmistä tehtävistäni on huolehtia siitä, että yhtiössä etsitään ja tunnustetaan jatkuvasti uusia kasvumahdollisuuksia. Niitä pitää olla tunnistettuina enemmän kuin mihin henkilöresurssit ja rahat sillä hetkellä riittävät.”

"KASVA HARKITUSTI KIIRUHTAEN."

Päivi Leiwo, hallituksen
puheenjohtaja



oilon®

Oilon on suomalainen energia- ja ympäristöteknologian perheyrittäjä, joka valmistaa ja markkinoi polttimia ja polttojärjestelmiä, maalämpöpumppuja, teollisuuden lämpöpumppuja ja jäähdytysjärjestelmiä sekä aurinkolämpöjärjestelmiä. Yhtiön tuotteita käytetään mm. voimalaitoksissa, kaukolämpölaitoksissa, teollisuusprosesseissa, laivakattiloissa, jätteenpolttolaitoksissa sekä kiinteistöjen lämmityksessä.

Yhtiöllä on tuotantoa Lahdessa, Hollolassa, Kokkolassa ja Kiinassa. Omia myyntikonttoreita Oilonilla on Venäjällä, Kiinassa, USA:ssa ja Brasiliassa, **JÄLLEENMYYJIÄ** on yli **40 MAASSA**.

Yhtiön liikevaihdosta yli **60 %** muodostuu **ULKOMAISISTA TOIMINNOISTA**.

Konsernin liikevaihto on n. **70 MILJONAA** euroa ja **HENKILÖSTÖN** määrä on **370** (2013).



1. Pidä huolta vakavaraisuudesta. Se luo kasvulle pohjan.

”Perheyhtiönä haluamme säilyä jatkuvasti kannattavana ja vakavaraisena. Vakavaraisuus on auttanut meitä pitämään langat omissa käsissämme ja kehittämään yritystä pitkäjänteisesti. 1970-luvulta 1990-luvulle olimme erittäin vahva pienpoltinten valmistaja. Laajentuminen eri liiketoimintoihin eli yrityksen tukijalkoihin on mahdollistanut sen, että olemme edelleen toimiva ja kannattava yritys. Jos olisimme toimineet ainoastaan pienpoltinten valmistajana, tuskin olisimme elinvoimaisia.”

2. Panosta tuotekehitykseen.

”Tuotekehitys mahdollistaa kilpailukyvyyn säilymisen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämisen. Meille pienpoltinliiketoiminnan luoma vakavaraisuus mahdollisti laivapoltin-, teollisuuspoltin- ja voimalaitospoltinliiketoimintojen ylläpitämisen ja kehittämisen. Nämä liiketoiminta-alueet olivat aikoinaan tappiollisia noin 10 vuoden ajan. Mietimme moneen kertaan, kannattaako tätä liiketoimintaa jatkaa. Saimme kuitenkin riittävästi kokemusta ja asiakkaita, ja toiminnasta on tullut kannattavaa. Lisäksi pienpoltinliiketoiminta mahdollisti maalämpöpumppuliiketoiminnan luomisen ja kehittämisen 2000-luvun alussa. Hankimme vuosien saatossa osaamista maalämpöpumpputekniikassa ja lopulta päädyimme ostamaan Scancool-nimisen yrityksen, jolla vahvistimme osaamistamme suuremman teholuokan lämpöpumpuissa ja teollisuuden jäähdytysjärjestelmissä.

Haluamme saada kehitettyä teknologioita, jotka auttavat yhteiskuntaa. Tuotekehityksessä panostamme energiatehokkuuteen, vähäpäästöisyyteen sekä uusiutuvien energialähteiden hyödyntämiseen. Seuraamme, mihin suuntaan maailman markkinat ja energiaratkaisut ovat menossa, ja uskomme tekevämme aidosti tärkeää työtä.”

3. Kehitä pääomistajan ja operatiivisen johdon yhteistyötä.

”Pääomistajalla pitää olla aito halu kehittää yrityksen liiketoimintaa ja ymmärtää hallittua riskinottoa uusissa hankkeissa. Yrityksen toimivan johdon tulee olla innostunut ja sitoutunut liiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Meille on tärkeää, että pääomistaja ja johto ovat samalla aaltopituudella ja että heillä on sama arvomaailma.”

4. Investoi pitkäjänteisesti uusiin kasvumarkkinoihin.

”Ensimmäiset vuodet toimimme Kiinassa jälleenmyyjien kautta. Se oli nollasummapelejä. Seuraavaksi perustimme sinese yrityksen, joka oli neljä vuotta tappiollinen ja teki tämän jälkeen kaksi vuotta nollatulosta. Nyt, 20 vuoden pitkäjänteisen työn tuloksena, liiketoiminta Kiinassa on erittäin kannattavaa. Systemaattinen brändin rakentaminen, tiivis yhteydenpito nykyisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin sekä kyky tarjota asiakkaille huippuluokan teknologiaa mahdollistivat vuonna 2011 huiman kasvupyrähdysen. Nousimme johtavaksi poltintoimittajaksi. Olemme halunneet kansainvälisenä brändinä lokalisoitua kiinalaiseen kulttuuriin. Haluamme, että meidät tunnetaan luotettavana ja pitkäjänteisenä toimijana.

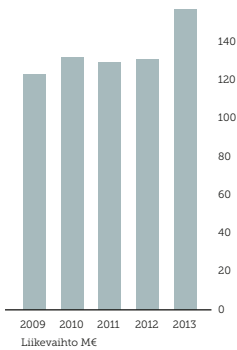
Viimeisen parin vuoden ajan olemme panostaneet Etelä-Amerikan markkinoihin, ja tänä vuonna lähdimme brasilialaisen asiakaskontaktin perässä Yhdysvaltain markkinoille. Arvioimme siellä tapahtuvan muutoksia mm. liuskekaasun ja polttotekniikan osalta ja näemme mahdollisuuden ottaa paikkamme markkinoilla. Tähänkin liittyy tärkeä oppi siitä, että meidän tulee olla aktiivinen kansainvälisillä markkinoilla, jotta meidät huomataan. Se voi johtaa positiivisiin yllätyksiin.”



Oras Group on eurooppalainen hana-
valmistaja, jolla on kaksi vahvaa brändiä:
Hansa ja Oras. Oras Groupin muodosta-
vat Oras Oy ja Hansa Armaturen GmbH
tytäryhtiöineen. Pääkonttori sijaitsee
Raumalla ja tehtaot Saksassa, Tsekissä,
Puolassa ja Raumalla.

Konserni toimii 20 markkinalla ja on
markkinajohtaja Pohjoismaissa sekä
johtava hana- valmistaja manner-Euroo-
passa.

Oras Groupin **LIIKEVAIHTO** on **253 MIL-
JOONAA** euroa ja **HENKILÖSTÖN** mää-
rä **1400** (2013) henkilöä. Oras Groupin
omistaa perheyhtiö ja teollinen omistaja
Oras Invest.



1. Pyri ensin kotimarkkinasi parhaaksi.

“Jos en ole Rauman paras, en tule Helsinkiin. Jos en ole Hel-
singin paras, en lähde Tukholmaan. Yrityksellä pitää olla niin
hyvä liiketoimintamalli, että se on kotimarkkinoiden paras
ja pystyy kasvamaan orgaanisesti. Erittäin oleellista on, että
kasvu on kannattavaa. Jos ei ole Suomessa kannattava, ei tule
kannattavuutta myöskään ulkomailla.

Liiketoimintamallissa on oltava jokin ylivoima, ja meillä se
oli 1970-luvulla kehittämämme vipuhana, joka oli Euroopan
paras. Asiakas näki jo päältä, mikä hanan hyöty on. Lisäksi
meitä auttoi energiakriisi. Vipuhana loi äärimmäisen hyvän
kilpailuedun, jolla kasvoimme markkinajohtajaksi Suomessa.

On myös tunnettava toimiala, tässä tapauksessa rakennusu-
rakoitsijan sielunelämä. Olen aikoinani kiertänyt koko Suo-
men rakennusurakoitsijat ja toiminut tehtaanjohtajana Rau-
malla. Se on auttanut myöhemmin.”



2. Kiteytä yrityksesi liiketoimintamalli ja strategia ja pidä niistä kiinni.

”Yrityksellä pitää olla selvä strategia ja näkemys markkinoista, ennen kuin se lähtee kasvamaan. Kansainvälistymisvaiheessa on oltava tuoteylivoima, sillä suomalainen liiketoimintaosaaminen nojaa edelleen vahvaan insinööritaitoon eikä esimerkiksi markkinointiin. Siksi tuotekehitystä ei saa missään tapauksessa leikata. Uudistuminen on pieniä askeleita päivittäin. Tuotekehitys voi parantaa olemassa olevaa tuotetta kustannustehokkaammaksi, vaikkei uutta läpimurtotuotetta heti löydykään.

Kun haluat kansainvälistyä, lähetä maailmalle parhaat tekijät. Me emme toimi agenttien vaan oman henkilöstön kautta. Tämä on mahdollistanut sen, että tiedämme, mitä asiakkailla tapahtuu, ja myymme oikeita tuotteita. Myyntimiehet myisivät mitä vain, mutta itse pitää osata vastata kysymyksen, mitä yrityksesi ei tee. Jos olet miettinyt toimintamallin, pysy kiinni siinä äläkä ryhdy ahneeksi. Älä kopioi muita, vaan tee omaa juttua. Meillä on aina ollut hyvin rajattu asiakaskunta tukkukaupan ja rakennuttajien toimittajana.

Kaikki ei ole mennyt aina nappiin. 1960-luvulta asti olemme yrittäneet päästä Ruotsin markkinoille, mutta olemme vasta löytämässä sopivan keinon, sillä siellä on kaksi yritystä, jotka toimivat yhtä hyvällä logiikalla kuin me.

Nyt Hansa-kaupan jälkeen meillä on erinomainen hanaportfolio ja kaksi brändiä lähes yhden brändin kustannuksilla, sillä tuotteet, asiakkaat ja tavat toimia ovat pitkälti yhtenevät Hansan kanssa. Differointi tapahtuu vasta brändin kohdalla, tuotantoketjun loppupäässä. Kaksi brändiä on tärkeää, sillä urakoitsija Saksassa ei välttämättä halua Oraksen hanaa, mutta Hansan hana kelpaa, koska merkki on tuttu ja varaosia saa. Manner-Euroopassa on erinomaiset kasvumahdollisuudet.”

”KOTIMARKKINOIDEN PITÄÄ OLLA KUNNOSSA, ENNEN KUIN LÄHTEE KANSAINVÄLISTYMÄÄN.”

Jari Paasikivi, hallituksen puheenjohtaja

3. Tee yrityskauppoja harkiten ja varmista synergiaedut.

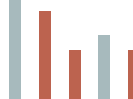
”Yrityskaupoille kannattaa lähteä vasta kun on onnistuttu organisaation kasvussa. Synergiahyödyt, on analysoitava tosi tarkkaan, sillä yleensä integraatio on huomattavasti vaikeampi kuin miltä paperilla näyttää. Ostettavan yrityksen on sovittava liiketoimintamalliin, ja oston on oltava strateginen - ei siis pelkkää kasvun tai kapasiteetin ostoa. Draiveri ei saa olla kasvu, vaan kannattava kasvu.

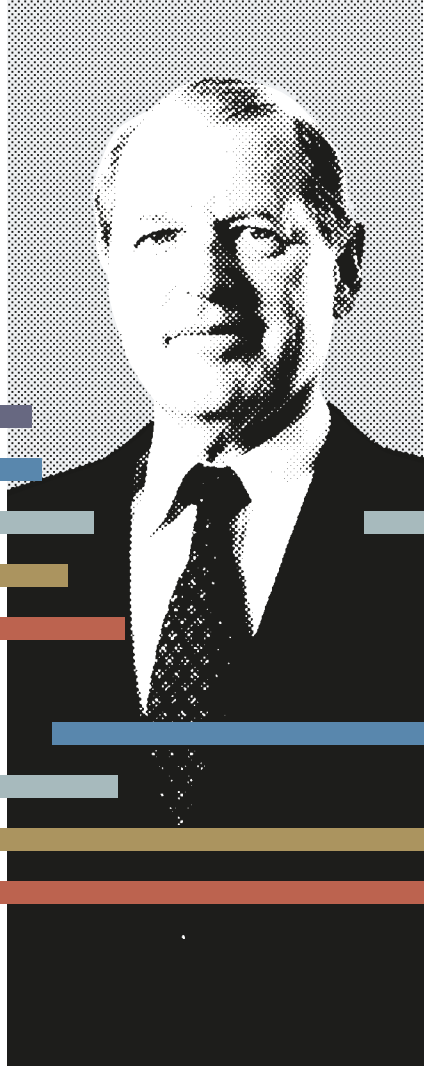
Esimerkkinä voimakkaasta intergraatiosta on norjalaisen Lyng-hanavalmistajan osto. Heillä oli ollut ongelmia kehittämään toimiva vipuhana. Kun ostimme heidät, vipuhana korvattiin Oraksen tuotteella. Lisäksi annoimme termostaattihanan heille omaan valmistukseen ja veimme sinne oman markkinointimme. Koko tehdasporukka ja myyntiorganisaatio olivat aivan liekeissä yrityskaupasta, sillä he saivat sekä valtavan hyvän portfolion että uskallusta mennä asiakkaisiin.

Ihmisille syntyy helposti akvisitiivimma. Yhtäkkiä sekä myyjä että ostaja haluavat todistaa hallituksen puheenjohtajalle, että kauppa kannattaa tehdä. Mutta ei pidä kasvaa vain siksi, että kassassa on rahaa. Pitää olla malttia hakea ostokohteita aktiivisesti mutta harkiten. Me etsimme sopivaa ostokohdetta pitkään, ja kun lopulta ostimme Hansan, liikevaihtomme tuplaantui.

Oli iso riski ostaa samankokoinen yritys, mutta Oraksen kanalta Hansa-kaupassa oli vahva teollinen ja markkinoinnillinen logiikka. Yrityskaupan avulla Oras pääsi elektronisilla hanoillaan Saksan suurille markkinoille, ja vastaavasti Hansan tuotteita voidaan myydä Pohjoismaissa. Tuotannon puolella pystyimme laajentamaan Hansan tuoteportfolioa vain pienin tuotantolinjan muutoksin. Lopputuloksena yksikkökustannus laski. Lisäksi meillä on sama jakelukanava, ja voimme hoitaa kaiken samalla myyntiorkesterilla. Kun teollinen logiikka on kova, synergiaetuja tulee monelta osa-alueelta.

Integraatio pitää siis miettiä etukäteen tarkkaan, ei sitten kun yritys on kädessä. Pahinta on, jos kolme kuukautta kaupan jälkeen menee ostettuun yritykseen vierailulle, ja siellä henkilöstö sanoo, että mikään ei ole muuttunut.”





UPM RAFLATAC



”ANNA LUOVILLE YKSILÖILLE RESURSSEJA. SISÄISEN YRITTÄJÄN JOHDOLLA TUOTEKEHITYSPROJEKTISTA TULI 1,2 MILJARDIN EURON TOIMIALA UPM:SSÄ.”

Juha Niemelä, toimitusjohtaja UPM (1996 – 2004)

UPM Raflatac on yksi maailman johtavia tarralaminaatin valmistajia. UPM Raflatac on yksi UPM:n kuudesta liiketoiminta-alueesta. UPM Raflatacin palveluksessa on **2900 HENKILÖÄ** ja sen **LIKEVAIHTO ON 1,2 MILJARDIA** euroa (2013).

Vuonna 1977 Yhtyneet Paperitehtaat Oy (myöh. UPM) osti Haarla-yhtymän, jossa tarratuotantoa tutkittiin Raflatac-nimellä liimapaperin pohjalta. Tuolloin liimapaperia valmistettiin aaltopahvilaatikoiden sulkemiseen ja ikkunoiden tiivistämiseen. Vain pari vuotta myöhemmin Raflataciin hankittiin uusi, iso tarralamintolinja, jonka myötä tuote- ja prosessikehitys pääsi hyvään vauhtiin.

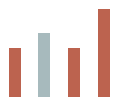
Juha Niemelä toimi UPM:n edeltäjien johtotehtävissä 1986 – 1996 ja sittemmin UPM:n toimitusjohtajana 1996 – 2004, ja oli siinä roolissa Raflatacin kehityksen ytimessä.

1. Tunnista luovat ja sinnikkäät yksilöt ja anna heille resursseja.

”Luovat työntekijät keksivät toisinaan ideoita, jotka voivat olla tulevaisuudessa merkittävän kasvun lähde. Yritysjohdon tulee tunnustaa luovat ja rohkeat henkilöt sekä avata väyliä, jotta he voivat testata ideoitaan. Tällaisille henkilöille pitää antaa resursseja ja jopa erivapauksia. Liiketoiminnallisten rönkyjen tiukka karsiminen voi johtaa siihen, että uusia ideoitakaan ei synny.

Meillä Raflatacissa menestyksen ydin oli Juhani Strömbergin ideoissa ja sitkeydessä. Hän oli kemisti ja tuotekehitysjohtaja, joka asetti tuotekehitykselle niin korkeat päämäärät, että saisimme onnistuessamme mittavan etumatkan kilpailijoihin. Tavoitteemme oli kehittää liuotinvapaa silikonointiprosessi, koska liuottimet olivat herkkiä räjähtämään ja ympäristölle erittäin haitallisia. Toinen merkittävä tavoitteemme oli käyttää tarrapapereissa vesiliukoisia liimoja, jotka olivat käytännöllisempiä ja ympäristöystävällisempiä. Strömberg kutsuttiin aika ajoin johtajiston kokoukseen esittelemään liiketoimintaideoita ja investointeja. Hänen prosessi- ja tuotekehitysehdotuksensa otettiin vakavasti, ja hänelle annettiin resursseja edistää hankkeitaan.

Ulkopuolisia epäilijöitä riitti, mutta Juhani onnistui molemmissa tavoitteissa oman tiiminsä ja emoyhtiön tuella. Opimme oli, että taloudellista tulosta on maltettava odottaa ainakin niin kauan, kun teknistä kehitystä tapahtuu kohti tavoitetta.”



2. Panosta tuotteiden kehittämiseen globaaleille markkinoille.

”Tavoitteemme oli kehittää vaativan valmistusteknologian tuotteita, jotka voisivat tuoda merkittävää pitkäkestoista kilpailuetua. Keskityimme innovaatioihin ja markkinoille, joilla oli globaalit kasvunäkymät.

Strömbergin tiimin onnistunut prosessi- ja tuotekehityshanke oli se alkuräjähdyks, joka loi pohjan Raflatacin pitkäaikaiselle kilpailukyvyille ja herätti asiakaskunnan kiinnostuksen. Asiakkaamme saivat helpomman käytettävyyden, ja me saimme turvallisen prosessin sekä halvemmat komponentit. Näiden innovaatioiden pohjalta synnytettiin yli miljardin euron globaali, kannattava liiketoiminta, joka on maailman toiseksi suurin alallaan. Lisäksi UPM Raflatacin välillinen vaikutus koko konsernille on ollut erittäin merkittävä. Neljä paperikonetta Suomessa on erikoistunut tarralajeihin, ja viides on rakenteilla Kiinassa.”

3. Älä tyydy jatkuvaan parantamiseen vaan aseta kunnianhimoiset tavoitteet.

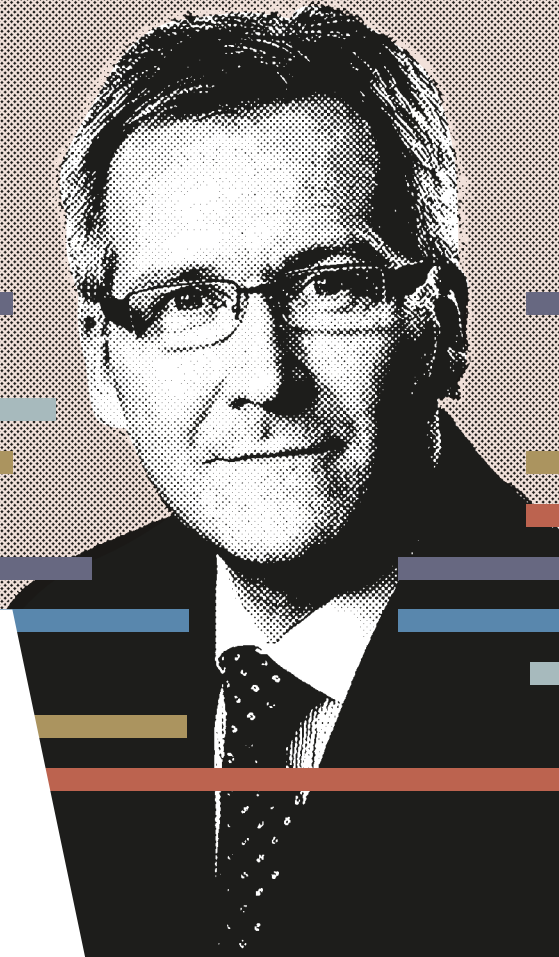
”Kehitystyön suuntaviivoja mietittäessä yritysjohton on otettava luovuus käyttöön ja pohdittava ratkaisua ilman nykyisiä rajoitteita. Ei pidä tyytyä vain nykyisten tuotteiden ja prosessien vähittäiseen parantamiseen, jos on olemassa mahdollisuus, että tuotekehityksellä voi selvästi parantaa kilpailuasetelmia.

Juhani Strömbergillä oli mielessä kunnianhimoinen kvanttihyppy. Johdossa meistä ei kukaan osannut arvata, miten sinne päästään. Emme halunneet edetä alkuvaiheessa yritysostoilla, sillä se olisi saattanut suunnata katseemme siihen, mitä olemme ostaneet ja miten sitä hyödynnäme, sen sijaan, että luomme jotain aidosti uutta. Yritysostoilla olisi päässyt kilpailijoiden tasolle, mutta ei ohi – yritysostot tulivat kuvaan sitten myöhemmin. Kun yrityksen koko menestys lepää tällaisten tavoitteiden varassa, on johdon ja omistajien keskityttävä asiaan. Johdon on myös hyväksyttävä se, että hankkeessa voidaan epäonnistua. Lopulta Strömberg onnistui työssään, ja organisaation usko häneen kasvoi voimakkaasti.”

4. Tee vallankumouksellinen lupaus.

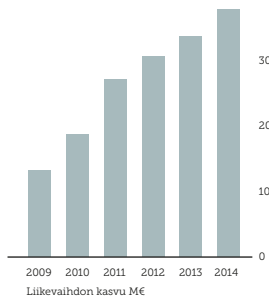
”Annoimme 1980-luvulla vallankumouksellisen 48 tunnin toimituslupauksen asiakkaillemme kaikkialle Eurooppaan, jos tilaus kohdistui standardituotevalikoimaamme. Halusimme lyödä kilpailijat heidän omalla kotikentällään. Tuolloin isotkaan toimijat eivät antaneet minkäänlaisia toimitusaikalupauksia, vaikka heillä oli tehtaat suurilla kotimarkkinoillaan. Rohkea lupaus oli hyvää pr:ää. Se lisäsi myyntiä ja toi myös huomasti uskottavuutta pienelle toimijalle. Tavoite oli UPM Raflatacin yhteinen: koko talo mietti yhdessä, mitä pitää tehdä, jotta tällainen lupaus voidaan antaa.

Tästä toimituslupauksesta koitui myös se etu, että lupaus pakotti yhtiön toimintatavat suoraviivaisemmiksi ja tervehdytti toimintaamme paitsi jakeluketjussa myös muualla. Toimituslupauksen antaminen edellytti, että ensin muodostettiin standardituotevalikoima ja pidettiin sen perusraaka-aineita varastossa. Yhtiön oman tuotekehityksen ja myynnin vuorovaikutus oli keskeistä. Konsepti paljasti lisäksi uusia mahdollisuuksia, jotka eivät olleet alun perin suunniteltuja tavoitteita: raaka-ainehankinnassa päästiin harvempiin nimikkeisiin, suurempiin keskiostoihin, ja lisäksi pakkauslukumääriä ja -kokoja voitiin pienentää. Nämä kaikki hyödyttivät rahtia.”



**"KASVUYRITYKSEN
HALLITUKSEN PI-
TÄÄ OLLA KUN-
NIANHIMOINEN JA
OSAAVA. ISÄNNÄN
ÄÄNEN ON KUU-
LUTTAVA."**

Harri Sjöholm,
hallituksen puheenjohtaja



Robit®

Oy Robit Rocktools Ltd valmistaa korkealaatuisia porakruunuja kallion louhintaan sekä putkitusteriä maaporaukseen. Yhtiö on ainoa kotimainen valmistaja sekä markkinajohtaja Suomessa, ja sen tuotteita viedään yli sataan maahan.

Yhtiön **LIKEVAIHTO** on **38 MILJOONAA** euroa ja **HENKILÖSTÖÄ** on noin **100** (2014). Robit Rocktoolsilla on tytäryhtiö Etelä-Koreassa.



1. Luo vahva, osaava hallitus ja varmista selkeä johtajuus.

”Selkeytimme yhtiömme omistusta viime vuosikymmenellä. Tämä oli välttämätöntä saavuttaaksemme nopean päätöksenteon ja selkeän näkemyksen yhtiön tulevaisuudesta. Kasvun kannalta äärettömän tärkeää on lisäksi osaava ja kokenut hallituskoonpano, jossa kullakin jäsenellä on selvä rooli ja osaamisalue. Hallituksen keskeisimmät ominaisuudet ovat kunnianhimo, riittävä riskinotto kyky sekä kyky katsoa tulevaan eikä vain tarkastella toteutuneita lukuja ja asioita.

Viemme monia uusiutumisen ja kasvun kannalta tärkeitä asioita hallitukseen. Hallituksen keskusteluissa syntyneille kasvutekijöille laadimme selkeän aikataulun ja kiitetytyn suunnitelman. Hallituksen tehtävä on arvioida panostusten oikea-aikaisuus ja priorisoida tärkeät hankkeet. Olemme asettaneet tavoitteeksi 50 miljoonan euron liikevaihdon, ja tämän saavuttamisen jälkeen asetetaan taas uusi tavoite.

Meillä on oltava kaikilla tasoilla kyky tehdä päätöksiä ja toteuttaa niitä. Vaikeissa päätöksissä on tärkeää, että on olemassa ’isännän ääni’. Omistajalla tulee olla tarpeeksi ’hands-on’-kokemusta, jotta tämä voi ymmärtää yrityksen tilanteen ja tehdä oikeita ratkaisuvia päätöksiä. Hajautettu omistajuus tuo riskin, että päätösten tekeminen venyy tai ne jäävät kokonaan tekemättä.”

2. Kehitä liiketoimintaa asiakaslähtöisesti.

”Asiakkaamme haluavat vähemmän toimittajia ja isompia toimituskokonaisuuksia. Tällaisten trendien hyödyntäminen on erittäin tärkeää. Niinpä olemme pyrkinet vuosien ajan laajentamaan tuotevalikoiman kattamaan koko asiakkaan tarvitseman paketin – niskat, kanget ja kruunut – OEM-ratkaisujen tai yritysostojen kautta. Tässä onnistuimme, kun ostimme korealaisen Young Poong CND:n vuonna 2011. Yrityksen tuotteet täydensivät tarjontaamme ratkaisevasti. Kysymys on myös laadusta: kun meillä on laajempi tarjonta, saamme laadukkaampia ja suurempia jakelijoita. Pienempien jakelijoiden myyntisaatavien kierto oli äärimmäisen heikko, ja tämä heijastui kassavirtaamme negatiivisesti. Tällä hetkellä pyrimme laajentamaan valikoimaa maaporaustuotelinjassa.

Niche-toimijan kannattaa rakentaa laaja markkinapeitto. Kun meillä ei vielä ollut laajaa tuotetarjontaa eli myimme vain porakruunuja, kasvun mahdollisti kansainvälisesti laaja peitto. Tästä lähti konkreettinen tavoiteasetanta ’toimimme tulevaisuudessa 100 maassa’, joka ohjasi yrityksen toimintaa. Nyt kansainvälisesti laaja peitto yhdessä koko toimituspaketin kanssa luo nopeamman kasvun. Tämä yhdistelmä on hyvä kasvuvipu.”

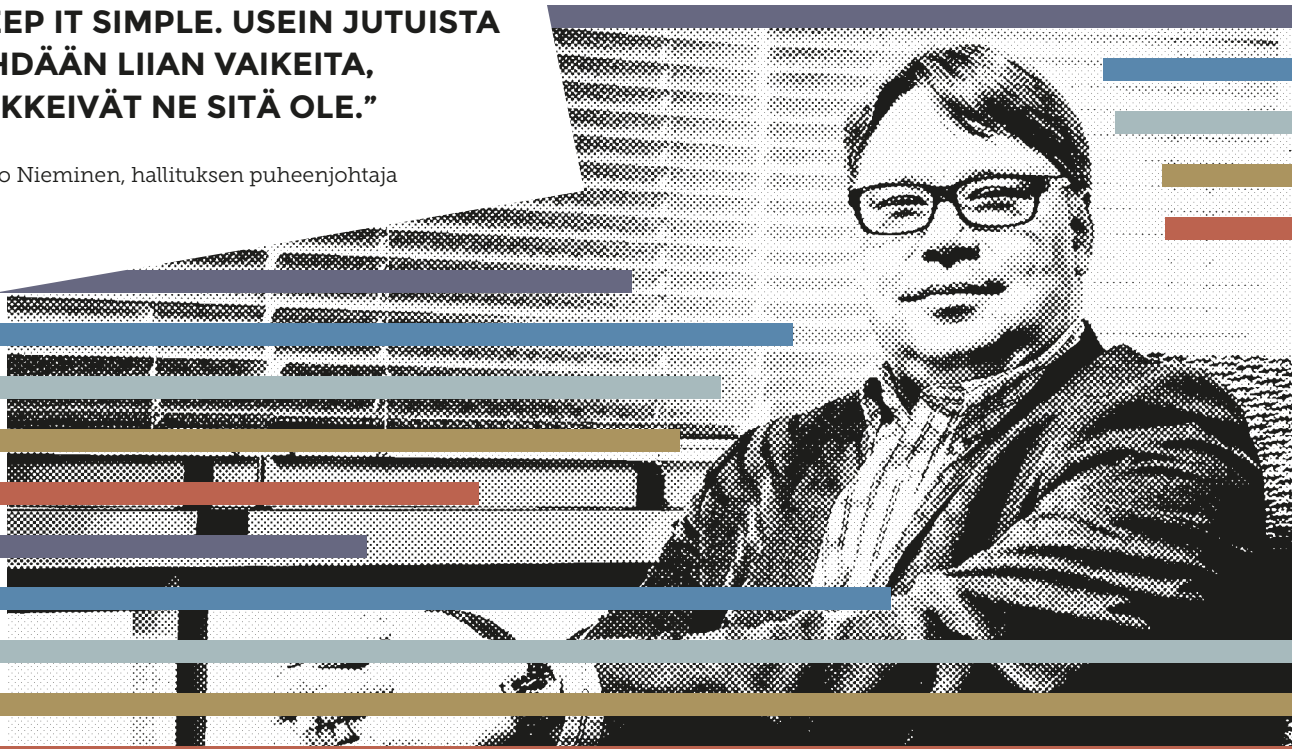
3. Luo rakenteellista kasvua yritysoston avulla.

”Vuoden 2011 yritysostossa tavoitteemme oli, että tuotetarjonta kasvaa ja täydentää kokonaispakettia. Analyysien jälkeen eteläkorealainen Young Poong CND osoittautui houkuttelevimmaksi vaihtoehdoksi: yritys oli sopivan kokoinen, ja se oli siirtynyt uusiin toimitiloihin vapaakauppa-alueelle. Yrityskaupasta neuvoteltiin käytännössä yhden henkilön kanssa. Kemat toimivat ja luottamus syntyi. Tärkeä oivallus oli tarjota myyjälle mahdollisuus jatkaa Korean yhtiön hallituksessa ja säilyttää kasvonsa sikäläisessä liikemiesyhteisössä. Kaupan solmiminen vei meiltä noin kaksi vuotta.

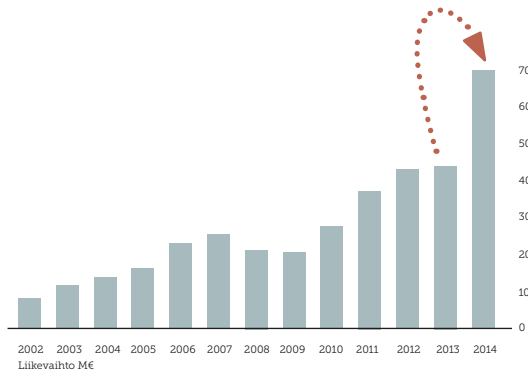
Yritysosto toimii kasvun moottorina, kun tietää mitä ostaa ja kun ostajalla on tarvittavat henkilöresurssit ottaa yritys haltuun. Korealaisyhtiöstä on muodostunut Robitille tärkeä osaamiskeskus, ja sen liikevaihto on kolminkertaistunut kolmeen miljoonaan. Lisäksi tytäryhtiö täydensi tuotevalikoimaa sekä edustajaverkostoa ja loi jalansijan Aasian markkinoille.”

“KEEP IT SIMPLE. USEIN JUTUISTA
TEHDÄÄN LIIAN VAIKEITA,
VAIKKEIVÄT NE SITÄ OLE.”

Jarmo Nieminen, hallituksen puheenjohtaja



VEXVE



VECVE OY:N INVESTOINNIT VIIMEISEN 10 VUODEN AIKANA

- 2004 läppäventtiilituotanto 10 M€
- 2008 Liperin palloventtiilitehdas 5,5 M€
- 2011 Liperin tehtaan laajennus 2,5 M€
- 2013 Läppäventtiilitehtaan laajennus
- 2014 Naval Oy:n yritysostolla markkinajohtajaksi

Vexve-konserni valmistaa erityisesti kaukolämpöverkkoihin tarkoitettuja pallo- ja läppäventtiilejä sekä etäluetavia vedenmittausjärjestelmiä. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Sastamalassa. Vexve toimittaa venttiileitä Vexve- ja Naval-tuotemerkeillä. Näiden lisäksi yhtiön valikoimaan kuuluvat Hydrox- hydrauliset toimilaitteet ja älykkäät Vexve-lämmönsäätimet ja -sekoitusventtiilit.

Vexve osti maaliskuussa 2014 lähes itsensä kokoisen **NAVAL OY:n**, jonka **LIKEVAIHTO** on noin **30 MILJONNAA** euroa ja joka työllistää **150 HENKILÖÄ**. **VEXVEN** vastaavat luvut ovat **50 MILJONNAA** euroa ja **160 HENKILÖÄ** (2013).

1. Hyvä tuote ei riitä, pitää näkyä. "Knock the doors" – nopeasti maailmalle.

"Vexve haluaa olla venttiilimarkkinoiden mersu, brändituote. Markkinointitutkimusten tekemisen sijaan on tärkeää olla esillä, jotta jälleenmyyjät ja potentiaaliset loppuasiakkaat löytävät meidät.

Vientimarkkinoille lähdimme vuonna 1993. Messuilla käydessämme tapasimme tanskalaisen yrityksen, jolla oli käytössä espanjalainen, huonolaatuinen tuote. Tanskalaiset näkivät tuotteidemme potentiaalin, ja saimme solmittua ensimmäiset kansainväliset kaupat. Huomasimme, että vaikka tuotteemme oli loistava, tarvitsemme näkyvyyttä, aktiivista myymistä ja messuilla oloa, jotta kauppa käy.

Tuohon aikaan Neles (nykyisin osa Metsoa) valmisti suurempia venttiileitä kuin me, mutta täydensimme heidän tuotevalikoimaansa omalla tarjonnallamme. Tartuimme tilaisuuteen ja lähdimme vuonna 1994 Neleksen mukana Kiinaan tapaamaan heidän jälleenmyyjäänsä ja loppuasiakkaitaan. Pitkän toimitusajan vuoksi kiinalaiset asiakkaat eivät olleet kiinnostuneita tilaamaan tuotteitamme. Päätimme toimia heti ja tarjosimme heille 100 000 euron valmiusvarastoa, jotta toimitusaika olisi mahdollisimman pieni. Hyväksyimme tähän liittyvän käyttöpääomaiskin ja saimme merkittävän myyntivälän uudelle markkinalle."

2. Hae kilpailuetua kaikesta, mikä on erilaista – ei vain tuotteista.

"Meillä vahva kassa on ollut yksi kasvun perusta, sillä se on mahdollistanut riskinoton silloin kun sitä tarvitaan, olipa kyse sitten myyntisaatavista, isoista tuotevarastoista tai käyttöpääoman sitoutumisesta asiakkaisiin. Isot kilpailijamme ovat pörssiyhtiöiden osastoja, jotka joutuvat pitämään käyttöpääoman ja varastot pieninä. Meillä varastojen pitäminen on tuonut kilpailuetua, koska siten pystymme erittäin nopeisiin toimitusaikoihin.

Olemme pitäneet tietoisesti isot valmistuote- ja raaka-aineverastot ja sietäneet myyntisaatavariskejä erityisesti Kiinassa ja Venäjällä, jotta olemme päässeet käymään kauppaa isojen asiakkaiden kanssa."

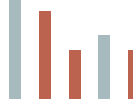
3. Laajenna tuotevalikoimaa asiakkaan tarpeiden mukaan.

"Keskustelemme jatkuvasti asiakkaan kanssa siitä, mitä he tarvitsevat ja käyttävät. Näin esimerkiksi päätettiin laajentaa isompiin venttiileihin, kun Neles luopui niiden valmistuksesta. Vuonna 2004 käynnistimme 10 miljoonan euron läppäventtiilituotannon, vaikka samaan aikaan liikevaihtomme oli 12 miljoonaa. Tällä irtiotolla täydensimme omaa palloventtiilituotevalikoimaamme ja erottauduimme kilpailijoista, sillä kellään muulla ei ollut läppäventtiilejä valikoimissaan. Nyt loppuasiakas saa yhdeltä toimittajalta kaikki tarvitsemansa venttiilit.

Tuotevalikoimaa on kasvatettu järjestelmällisesti, ja nyt Vexvellä on markkinoiden laajin valikoima omalla markkina-segmentillään. On mitä myydä!"

4. Yrittäjän DNA on tärkeä – sisäinen palo ratkaisee.

"Intohimomme on tehdä asiat paremmin ja tehokkaammin. Vexve ei olisi kasvanut ilman tuota intohimoa ja paloa kasvuun. Se välittyy päätöksiin, toimenpiteisiin ja henkilöstöön. Tästä hyvä esimerkki on Navalin ostaminen, joka liittyy tavoitteeseemme tehdä Vexvestä toimialansa globaali markkinajohtaja. Nyt saamme tuotantokustannuksia alas ja mahdollistamme tuotannon pitämisen Suomessa."



**"MIETI, MIKÄ ASIAKKAAN
ONGELMA OLLAAN
RATKAISEMASSA."**

Ilkka Kivimäki, ex-toimitusjohtaja ja omistaja

Wicom

Wicom **PERUSTETTIIN VUONNA 1999**, ja kesällä 2001 pääomasijoittajat 3i, Stratos Ventures ja Accenture tulivat mukaan 12,5 miljoonan euron pääomasijoituksella. Yhtiö kehitti 100 työntekijän voimin IP-pohjaisia contact center - ja tavoitetavuusratkaisuja, joita myytiin 18 maahan noin 200 asiakasyritykselle.

ERP-talo **SAP OSTI WICOMIN** toukokuussa 2007 ja toiminta on jatkunut sen jälkeen Suomessa SAP Labs yksikkönä. Ilkka Kivimäki toimi tuolloin (DELETE) Wicomin toimitusjohtajana, ja hän siirtyi kaupan jälkeen SAP:n palvelukseen. Nykyisin hän toimii pääomasijoittajana fokuksena pohjoiseurooppalaiset teknologiayhtiöt.



1. Luo näkemys markkinan ja teknologian tulevaisuudesta ja todista se muille.

“Vuonna 1995 – neljä vuotta ennen Wicomin perustamista – meille oli jo kirkastunut, että puhelintekniikasta tulee osaa tietotekniikkaa. Näimme, että IP-teknologia tulee radikaalisti muuttamaan silloiset puhelinjärjestelmät ja tekemään uusia asioita mahdolliseksi. Esimerkiksi yrityksen asiakaspalveluorganisaatio pystyisi palvelemaan asiakkaita sijainnista riippumatta kustannustehokkaasti. Vuonna 1999 perustimme Wicomin, jonka liiketoiminta rakentui uuden teknologian hyödyntämiseen. Keskityimme myymään puhelinjärjestelmien vaikeimpia osia eli contact center -järjestelmiä.

Kun uusi teknologia mullistaa jonkin toimialan, se on loistava mahdollisuus ketterälle yritykselle, joka ymmärtää, millä markkinoilla se toimii. Perinteiset toimijat usein epäröivät omien tuotteidensa kannibalisoitua ja siten jäävät helposti kiinni vanhaan teknologiaan ja toimintamalliin. Näkemys markkinoiden kehityksestä mahdollisti sen, että Wicom pystyi ylipäättänsä olemaan pelissä mukana isojen ja vanhojen pelureiden kanssa. Alussa myimme asiakkaalle roadmappia siitä, mihin markkina menee ja mitä olemme tekemässä.

Oli myös tärkeää, että meillä oli alojensa huipuista koostuva tiimi, joka tuli toimeen keskenään. Uskoimme yrityksen visioon niin vahvasti, ettemme halunneet lyödä hanskoja tiskiini huolimatta siitä, kuinka vaikeaa liiketoiminta ajoittain oli.”

2. Tunnista oikea asiakas.

“Yritys ei voi menestyä, jos se ei oikeasti ymmärrä, kuka on asiakas – kenelle oikeasti kannattaa myydä, sekä mitä ja miksi asiakas ostaa.

Vuosituhanen vaihteessa myimme ratkaisuumme maailmalla liian leveällä rintamalla. Huomasimme, että meidän tulee keskittyä asiakkaisiin, joilla on aito ongelma, jonka ratkaiseminen näkyy asiakkaan tuloksessa. Näin oli erityisesti paikoissa, joissa vanhat järjestelmät ja mallit eivät riittäneet ratkaisemaan ongelmaa riittävän tehokkaasti.

Erään asiakkaamme, Saksan suurimman maksu-tv:n Premier TV:n, liiketoiminta perustui siihen, että asiakkaat tilasivat puhelimitse maksutelevisiopalveluita. Asiakaspalvelu oli ulkoistettu, joten he eivät pystyneet tarkkailemaan sen laatua tai tehokkuutta. Yritys oli myös erittäin hankalassa taloudellisessa tilanteessa. Wicomin toimittamalla uudella järjestelmällä Premier TV kykeni kontrolloimaan asiakaspalvelua. Järjestelmällä oli merkittävä taloudellinen vaikutus Premier TV:n liiketoimintaan.

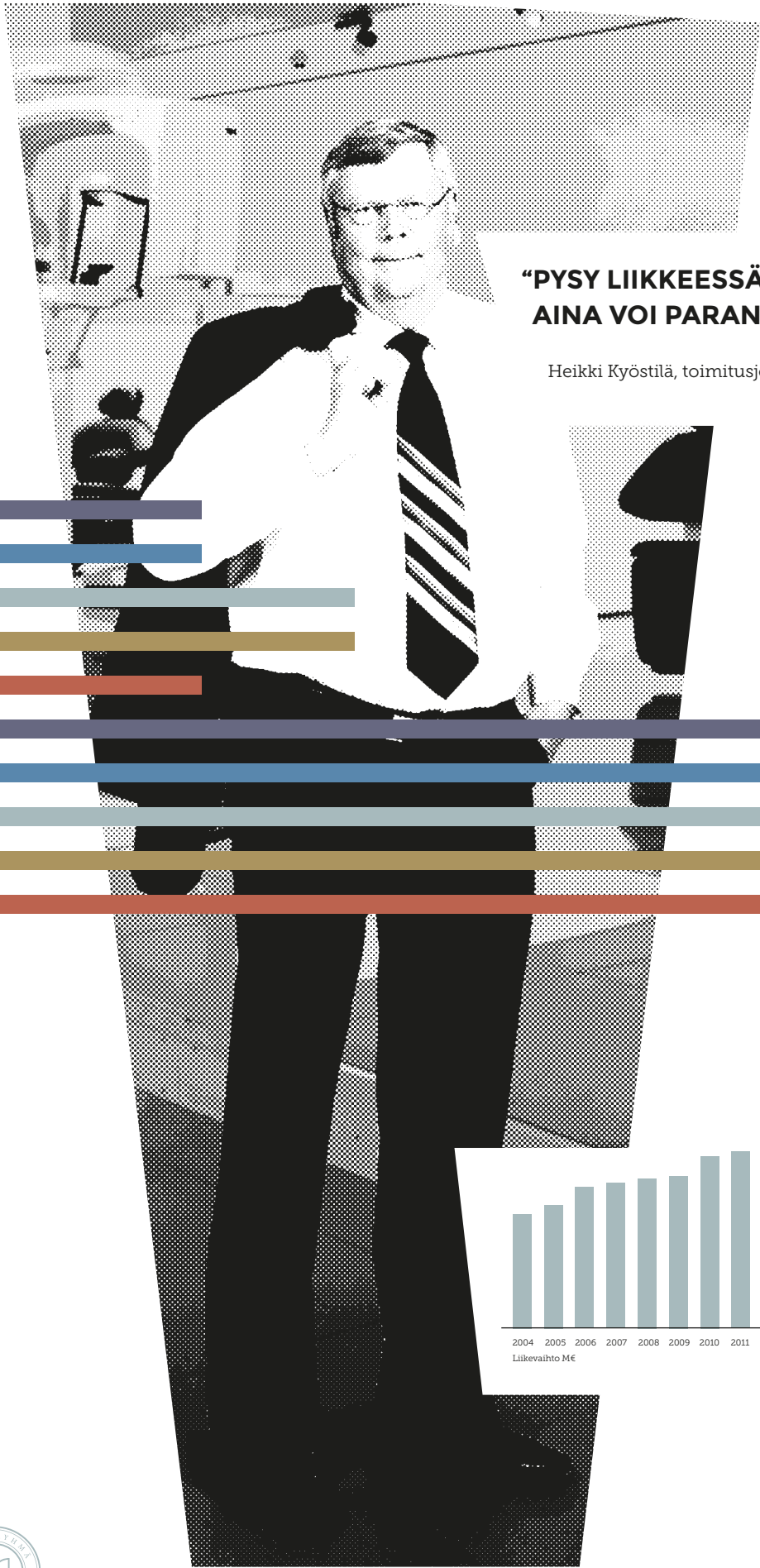
Perehdy asiakkaan prosesseihin, ja katso mitä voisi tehdä toisin – ota vanha prosessi ja uudista se. Mieti, mikä ongelma ollaan ratkaisemassa, ja ratkaise se innovatiivisella tavalla. Yrityksille tarjoutuu loistava mahdollisuus kehittää uusia, yliverkaisia tuotteita erityisesti nyt, kun internet tunkeutuu jokaiselle toimialalle. Monet itsestäänselvyydet tulevat muuttumaan.”

3. Kerro tarina oikein ja luo uskottavuutta. Löydä kanavat, joissa näkyä.

“Vuonna 1999, kolme viikkoa perustamisen jälkeen, saimme Voice Plus -messuilla runner-up -palkinnon. Olimme tehneet viikossa konseptin ja laittaneet sen kilpailuun hyvin etupainotteisesti.

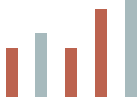
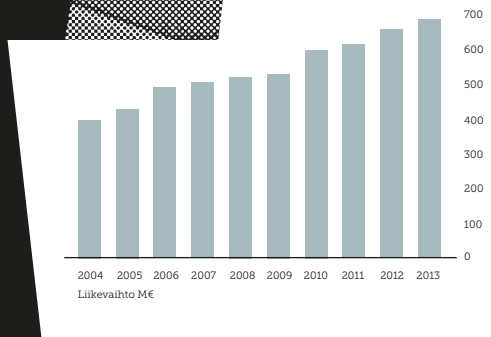
Alusta lähtien halusimme brändäytyä toimialallamme maailman ykköseksi. Perinteisellä alalla toimivana pienenä pelurina ymmärsimme, että meidän tulee ensin luoda kuva siitä, että olemme uskottava toimija. Teimme tarkoituksella hyvin konservatiivisen logon ja visuaalisen ilmeen, jotta olisimme perinteisen ja uskottavan näköisiä. Oivalsimme, että kansainvälisen uskottavuuden saamisessa oli tärkeää, että pääsisimme Gartnerin Magic Quadrant -listalle. Tämä vaati meiltä paljon myyntityötä, jossa auttoivat oikeat ja luotettavat referenssiasiakkaat, Suomen posti ja Luottokunta.

Vuonna 2001 useat telecom-yritykset joutuivat kassakriisiin, mutta meillä oli tase kunnossa. Meidän ei tarvinnut keskittyä kriisinhallintaan vaan pystyimme kehittämään liiketoimintaa. Vuonna 2007 kymmenen vuotta aiemmin kehittämämme visio siitä, että puhelinjärjestelmistä tulee osa yritysten tietotekniikkaratkaisuja, sai sinetin, kun maailman suurin yritys-ohjelmistotalo SAP AG osti Wicomin.”



**“PYSY LIIKKEESSÄ.
AINA VOI PARANTAA.”**

Heikki Kyöstilä, toimitusjohtaja ja perustaja



PLANMECA

Planmeca Group on terveysteknologian alalla toimiva perheomisteinen yhtiöryhmä, joka koostuu kuudesta yrityksestä. Emoyritys Planmeca Oy on yksi maailman johtavia hammashoitoteknologian laitevalmistajia, joka suunnittelee ja valmistaa Suomessa mm. hammashoidon kuvantamislaitteita, ohjelmistoja ja hoitokoneita. Yritysryhmään kuuluva Plandent on Pohjois-Euroopan suurin hammasalan jakeluketju.

Yhtiöryhmällä on yli **2600 TYÖNTEKIJÄÄ** ja sen **LIIKEVAIHTO** on **679 MILJOONAA** euroa (2013).

1. Luo kattava globaali jakeluverkosto ja kehitä sitä jatkuvasti.

“Kattavan ja aidosti globaalin jakeluverkoston rakentaminen on ollut yksi menestyksemme tärkeä rakennusaine. Jakeluverkosto rakentuu Planmecan omista tytäryhtiöistä, osakkuusyhtiöistä sekä puhtaista jakelukumppaneista. Viime vuosina olemme lisänneet omia paikallisia edustajia erityisesti kasvumarkkinoilla. Nämä henkilöt ovat Planmecan työntekijöitä, jotka tekevät aktiivista myyntityötä ja tukevat paikallisia jakelijoita. Kehitämme, koulutamme ja laajennamme jakeluverkostoamme jatkuvasti sekä panostamme pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Omaa, Euroopassa toimivaa jakeluketjuamme kasvatamme mm. yritysostoin, jotta voimme vastata muuttuviin asiakastarpeisiin, kuten vastaanottojen ketjuuntumiseen.”

2. Kansainvälisty ennakkoluulottomasti ja kannattavasti.

“Meillä on ollut jo perustamisestamme lähtien kaikessa toiminnassamme maailmanlaajuinen näkökulma. Emme usko toiminnan rajoihin: menemme aina kaikkialle, missä on tarjolla lisää asiakkaita, ja vahvistamme markkinaosuuttamme jo olemassa olevilla markkinoilla. Uutta maantieteellistä kasvua haemme nyt erityisesti markkinoilta, joissa terveydenhuolto kaipaa modernisointia (esim. uudet ja itäiset Euroopan kasvumarkkinat, kuten Romania ja Puola), terveydenhuollon infrastruktuuri on vielä rakentamatta ja keski- luokkaistuminen on käynnissä (esim. Afrikka), asukkaita on paljon ja kasvumahdollisuudet ovat hyvät (esim. Intia ja Latinalainen Amerikka) tai kilpailua on vielä suhteellisen vähän (esim. Pakistan).

Esimerkiksi Kiinassa pitkäjänteinen, jo 80-luvulla aloittamamme työ kantaa nyt hedelmää: olemme markkinajohtaja 2D- ja 3D-kuvantamisessa. Rakennamme ja kasvatamme jakelijaverkostoamme nyt Aasian uusissa, nousevissa maissa, kuten Vietnamin ja Myanmarissa.”

3. Pidä huolta, että pysyt teknologisen kehityksen edelläkävijänä.

”Meillä on tehokkaat keinot varmistaa, että Planmeca pysyy teknologisen kehityksen kärjessä. Tuotekehityksessämme työskentelee kattavasti niin ohjelmisto-, mekaniikka-, kuin elektroniikka-alan huippuosaajia, unohtamatta teollisia muotoilijoita ja käytettävyyssiantuntijoita. Lisäksi meillä on erillinen tutkimusosasto, jonka tehtävänä on seurata sekä oman että muiden teknologian alojen kehitystä ja testata uusien ideoiden toimivuutta terveysteknologiaratkaisuissa. Emme ole halunneet ulkoistaa mitään kriittisiä toimintojamme: tuotekehitys ja tuotanto sijaitsevat saman katon alla, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin markkinoiden tarpeisiin. Vahvan tuotekehityksen ansiosta olemme pysyneet edelläkävijöinä teknologiamurroksissa, kuten siirtymisessä filmikuvantamisesta digitaalisiin ratkaisuihin, ja nyt 3D-kuvantamisen vallankumouksessa.

Hyvä esimerkki tästä on vuonna 2001 lanseeraamamme 2D-röntgenlaite Planmeca Promax. Siinä hyödyntämämme robottitekniikan ansiosta laite-evoluutiotarpeet voitiin ottaa huomioon pitkälle tulevaisuuteen – hammaslääkäri pystyi päivittämään vanhan laitteen myöhemmin 3D-laitteeksi, ja myös ohjelmistoalusta pysyi samana. Vastaavaa ei ollut tarjolla kenelläkään muulla. Hybridilaitteesta tuli välitön menestys, sillä käyttäjän pitkän aikavälin tarpeet oli onnistuttu säilyttämään tuotekehityksen fokuksessa.

Koska emme perheyriyksenä ole sidoksissa kvartaalitalouteen, voimme sijoittaa pitkäjänteiseen tuotekehitystyöhön. Myyntiorganisaatiomme sekä tuoteorganisaatioiden avainhenkilöt matkustavat jatkuvasti ympäri maailmaa ja tapaavat asiakkaita, hammasalan vaikuttajia, jo vakiintuneita yrityksiä sekä innovatiivisia start-upeja. Näin voimme reagoida ketterästi mahdollisiin tarvittaviin yritysostoihin ja suunnata tuotekehitysresursseja haluttuun suuntaan.”

4. Satsaa kouluttamiseen ja yhteistyöhön sidosryhmien kanssa.

”Teemme tiivistä yhteistyötä yliopistojen, jakelijoiden ja lopputuotantokäyttäjien kanssa. Yhteistyö yliopistojen kanssa takaa sen, että olemme aina perillä alan tieteellisestä kehityksestä ja uusimmista suuntauksista. Yliopistoympäristö on myös hyvä paikka kehittää yhteistyössä uusia innovaatioita. Laite- ja ohjelmistoratkaisumme ovat käytössä jo yli 200 yliopistossa ympäri maailman. Kun opiskelijat tottuvat laitteisiimme, on todennäköisempää, että he valitsevat tutut laitteet myöskin valmistuttuaan. Meillä on myös koulutusyhteistyötä: perustimme Turun yliopiston kanssa keväällä 2014 Nordic Institute of Dental Education Oy:n, jonka tavoitteena on suomalaisen hammaskoulutusosaamisen kansainvälinen vienti.

Meille on myös ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että jakelijamme hallitsevat uudet teknologiat ja pystyvät markkinoimaan niitä tehokkaasti omille asiakkailleen. Tarjoamme koulutusta eri sidosryhmille Helsingissä ja maailmalla Planmeca Digital Academy -konseptin alla.

Myös yhteistyö hammasalan ammattilaisten kanssa on ratkaisevan tärkeää palautteen ja kehitysideoiden saamiseksi. Vientiosastomme on jatkuvasti jalkautuneena maailmalla kuuntelemaan asiakkaita ja keräämässä ideoita. Pääkonttorillamme Helsingissä käy vuosittain vierailuilla yli 4000 ammattilaista, ja osallistumme sadoille alan kansainvälisille messuille. Pyrimme luomaan asiakkaisiimme kiinteän ja pitkäaikaisen suhteen sekä saamaan uusia ideoita asiakastytyväisyyden varmistamiseksi kaukaisillakin markkinoilla.”

5. Luo yrityskulttuuri, jossa korostuu tekemisen meininki.

”Vaikka olemme kasvaneet yhdeksi alamme johtavista yrityksistä, olemme onnistuneet säilyttämään pienen perheyriyksen hengen ja innokkuuden. Emme ole kangistuneet jäykkiin toimintatapoihin, vaan keskitymme olennaiseen: asiakkaisiin, myyntiin ja jatkuvaan kehittämiseen. Ketteryytemme on meille selkeä kilpailuetu, sillä monet kilpailijamme ovat menneet toiseen suuntaan ja muovautuneet entistä raskaammiksi organisaatioiksi. Olemme onnistuneet saamaan ja säilyttämään talossamme parhaat osaajat, sillä työ pysyy kiinnostavana vuodesta toiseen, kun yritys, teknologia ja tuotteet menevät aina eteenpäin. Kehitys ja oppiminen eivät koskaan pysähdy.”



KASVURYHMÄN PERUSTAJAJÄSENET

YRITTÄJÄT JA YRITYKSIÄ EDUSTAVAT HENKILÖT

Mika Anttonen, St1

Aaro Cantell, Normet

Christian Fredrikson, F-Secure

Kaj Hed, Rovio

Rami Huovinen, LediL

Heikki Kyöstiä, Planmeca

Risto Käkelä, Avant Tecno

Päivi Leiwo, Oilon

Timo Luukkainen, Ensto

Jarmo Nieminen, Vexve

Ilkka Paananen, Supercell

Anssi Rantasalo, Kemppi

Risto Siilasmaa, F-Secure

Harri Sjöholm, Robit Rocktools

Hannu Vaajoensuu, Basware

Jarkko Veijalainen, 3 Step IT

YKSITYISHENKILÖT

Matti Alahuhta

Pekka Ala-Pietilä

Sari Baldauf

Jorma Eloranta

Antti Herlin

Bengt Holmström

Ilkka Kivimäki

Pertti Korhonen

Mikko Kosonen

Juha Niemelä

Jari Paasikivi

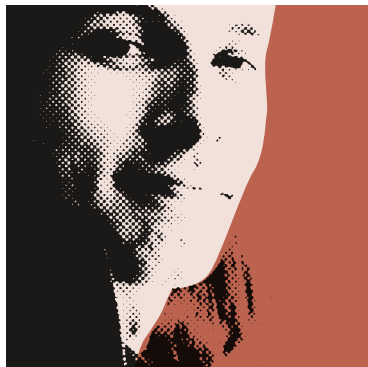
Harri Pärssinen

Jorma Turunen

Heikki Westerlund

KASVUN MEKANISMEJA TYÖRYHMÄ

LAURI LEHTOVUORI on aiemmin tehnyt Startup-säätiön juttuja, ja hyppäsi sieltä Kasvuryhmän toimintaan. Hän on kääriyt hihat maailman parhaimman yrittäjään rakentamiseksi. Lauri on töissä PwC:llä, toinen jalka yrittäjyydessä.



JUKKA LINDSTRÖM auttaa yrityksiä kasvamaan ja kukoistamaan. Tällä hetkellä hän kehittää yrityksiä yhdessä Aaro Cantellin kanssa. Vuodet start up -yrittäjänä sekä kymmenvuotinen ura teknologiayritys Reaktorin johtavana konsulttina ja valmentajana antavat hänelle laajan näkökulman.



LAURA ALA on töissä EY:llä ja osallistuu myös perheyrityksen pyörittämiseen. Aiemmin hän on vinyt suomalaista it-osaamista maailmalle sekä työskennellyt toimittajana. Lauralla on vuosien kokemus vertaistukitoiminnasta vapaaehtoistyössä, ja hän tietää, että kokemusten jakamisella ja avoimella keskustelulla on yllättävän suuri voima.



JARKKO VESA on kauppatieteiden tohtori, liikkeenjohton konsultti ja freelance-toimittaja, joka auttaa yrityksiä löytämään uusia bisnesmahdollisuuksia törmäyttämällä ideoita ja ihmisiä.



Taitto: **SUSA LAINE**

Paino: **MARKPRINT**

SE ON MEISTÄ KIINNI.