

Joonas Kokko

TEKNOLOGIAYRITYSTEN STRATEGIA- VALINNAT KASVUN TAVOITTELUSSA

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Ulla Saari
Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Joonas Kokko: Teknologiayritysten strategiavalinnat kasvun tavoittelussa
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2022

Kasvustrategia määrittää yrityksen suunnan ja keinot, joilla sen asettamat kasvutavoitteet voidaan saavuttaa. Tyypillisesti kasvu ilmenee yrityksen liikevaihdon ja tuottojen lisääntymisenä, mikä on tärkeää yrityksen markkinoilla menestymisen kannalta. Yritykset voivat luoda kasvun kautta myös kilpailuetua toimialoillaan. Tässä kandidaatintyössä tarkastellaan teknologiayrityksille soveltuvia kasvustrategioita. Työn tavoitteena on selvittää, mitkä strategiavalinnat tukevat teknologiayrityksen kasvua, millaisilla taktiikoilla kasvustrategiaa voidaan toteuttaa, ja millaisia vaikutuksia eri kasvustrategioilla on yrityksen kannattavuudelle. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa aineistoa yhdistelemällä haettiin vastauksia ja näkökulmia tutkimuskysymyksiin.

Työ alkaa teorian esittelyllä. Luvussa 2 esitellään teknologiayrityksen piirteet ja ominaisuudet, minkä jälkeen esitetään yrityksen kasvuun liittyvää teoriaa. Näiden jälkeen tarkasteltiin kasvua käynnistäviä sekä rajoittavia tekijöitä teknologiayrityksissä. Teknologiayrityksen kasvun ajureina toimivat taloudellinen pääoma, innovaatiot, markkina, strategiset allianssit sekä organisaatiorakenne. Kasvuesteiksi saattavat muodostua rahoitus, resurssit, kokemuksen puute, henkilöstö, markkinoinnin ja liiketoiminnan suunnittelu sekä johtaminen.

Luku 3 perehtyy strategian ja strategisen johtamisen kautta eri kasvustrategioihin. Strategian tehtävänä onkin määrittellä organisaation tavoitteet ja allokoida niihin tarvittavat resurssit. Tämän jälkeen esitellään eri kasvustrategiat. Kasvustrategiat voidaan jakaa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin strategioihin riippuen, onko tavoiteltu kasvu orgaanista vai epäorgaanista. Luvun lopussa esitetään kasvustrategioiden vaikutuksia yrityksen kannattavuudelle. Tutkimuksissa on havaittu, että orgaanisen kasvun vaikutukset yrityksen kannattavuudelle ovat myönteisiä, kun taas yrityksen ulkopuolelta hankittu kasvu vaikutti yrityksen kannattavuuteen negatiivisesti.

Teknologiayritysten ominaispiirteiden pohjalta luvussa 4 esitellään perinteisten kasvustrategioiden rinnalle laajennettu kasvustrategiamatriisi, joka ottaa huomioon uuden teknologian ulottuvuuden. Lisäksi teknologiayrityksille esitellään toimenpiteitä, joilla pyritään saavuttamaan kasvustrategioiden asettamia tavoitteita. Näitä ovat yhteiskehittäminen, rahoitus, hinnoittelu, markkinointi, ulkoistamisen hyödyntäminen, teknologinen ketteryys, teknologiatyöntö ja markkinaveto sekä keskittäminen. Teknologiayrityksen tavoitteet ja ominaisuudet olisi syytä tunnistaa strategiavalintaa tehdessä, sillä kaikille teknologia-alan yrityksille yleispätevää kasvustrategiaa ei kirjallisuuskatsauksen perusteella pystytä valitsemaan. Valinnassa tulisikin huomioida ympäristölliset tekijät, markkinat, kilpailevat yritykset ja asiakkaiden odotukset. Lisäksi kasvu itsessään voi olla teknologiayritykselle kannattavuutta suurempi motiivi.

Avainsanat: Yrityksen kasvu, strategiset valinnat, kasvustrategiat, teknologiayritys, kasvun kannattavuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Joonas Kokko: Strategic choices of technology firms in pursuit of growth
Bachelor's Thesis
Tampere University
Degree Programme in Industrial Engineering and Management
May 2022

A firm's growth strategy determines the direction of the firm and the measures to achieve its growth objectives. Usually, growth is reflected in an increase in sales and revenue, which is important for market success. It is also possible to create competitive advantage for a firm in the industry through growth. This bachelor's thesis examines growth strategies suitable for technology firms. The aim is to find out which strategic choices support the growth of a technology firm, what tactics can be used to implement the selected growth strategy, and what impacts the different growth strategies have on the firm's profitability. This thesis was implemented as a literature review, where the aim was to find answers and perspectives to the research questions by combining the material.

The thesis begins with an introduction to the theory. Chapter 2 introduces the features and characteristics of a technology firm, followed by a theory related to the firm's growth. These were followed by an examination of the drivers and barriers of growth in technology firms. The key drivers are economic capital, innovations, the market, strategic alliances and the organizational structure. Barriers to growth may include finance, resources, poor experience, human resources, marketing and business planning, and management.

Chapter 3 explores different growth strategies through strategy and strategic management. The purpose of the strategy is to define the goals of the organization and allocate the necessary resources to achieve them. This is followed by an introduction of growth strategies. They can be divided into internal and external growth strategies of the firm depending on whether the targeted growth is organic or inorganic. The effects of growth strategies on the firm's profitability are presented at the end of the chapter. Studies have shown that the effects of organic growth on the firm's profitability are positive, while growth acquired from outside the firm had a negative effect on the firm's profitability.

Based on the characteristics of technology firms, chapter 4 presents an extended growth strategy matrix alongside the traditional growth strategies that takes into account the new technology dimension. In addition, high-tech firms are introduced to measures aimed at achieving the objectives set by their growth strategies. These include co-creation, finance, pricing, marketing, outsourcing, technological agility, technology-push and market-pull, and centralization. The goals and characteristics of technology firm should be identified when making a strategy choice. However, based on the literature review, it is not possible to choose a universal growth strategy suitable for all technology firms. The selection should take into account environmental factors, the market, competitors and customer expectations. In addition, growth itself may be a greater motive for a technology firm than profitability.

Keywords: Growth of the firm, strategic choices, growth strategies, high-tech firm, profitability of growth

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Yrityksen kasvu ja sitä tukevat strategiat ovat olleet minulle erittäin kiinnostavia aiheita. Näiden lisäksi halusin löytää tietoa eri kasvustrategioiden vaikutuksista yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen. Yrityksen kasvua on tutkittu valtavan paljon, joten päädyin rajaamaan tarkasteltavat yritykset yksityiskohtaisemmin teknologiayrityksiin. Tarkoituksena oli löytää teknologiayritysten kasvustrategioiden erikoistapauksia, joissa sekä kasvun että kannattavuuden suorituskyky pysyisi hyvällä tasolla, mutta myös pohtia muita strategiavalintaan vaikuttavia tekijöitä.

Haluan kiittää ohjaajaani Arho Suomista työni ohjaamisesta ja palautteesta. Hänen kanssaan käydyistä keskusteluista sain ideoita parantaa työni rakennetta, neuvoja tiedonhakuprosessiin ja olennaisia lähteitä työni tueksi. Lisäksi hänen suosittamat rajaukset ja käsitteet selkeyttivät kandidaatintyöni kirjoittamista. Haluan myös antaa erityiskiitokset AJOA Oy:n jäsenille tuesta ja virkistävästä inspiraatioista.

Tampereella, 8.5.2022

Joonas Kokko

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoite	2
1.3 Tutkimusmetodologia	3
2. TEKNOLOGIAYRITYSTEN KASVU	4
2.1 Teknologiayritysten ominaispiirteet	4
2.2 Kasvun määritelmä ja luonne	7
2.3 Teknologiayritysten kasvuajurit	9
2.4 Kasvua rajoittavat tekijät teknologiayrityksissä	10
3. YRITYSTEN KASVUSTRATEGIAT	12
3.1 Strategia ja strateginen johtaminen	12
3.2 Kasvustrategiat	14
3.2.1 Sisäiset kasvustrategiat	14
3.2.2 Ulkoiset kasvustrategiat	16
3.3 Kasvustrategian vaikutukset yrityksen kannattavuuteen	18
4. TEKNOLOGIAYRITYSTEN STRATEGIAVALINNAT JA TOIMENPITEET KASVUN TUKENA	20
4.1 Teknologiayritysten kasvustrategiat	20
4.2 Teknologiayritysten toimenpiteet kasvutavoitteiden saavuttamisessa	22
4.3 Teknologiayritysten strategiavalintojen analysointi	24
5. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	26
LÄHTEET	29
LIITE A: TEKNOLOGIAYRITYSTEN KASVUSTRATEGIAT JA NIIDEN VAIKUTUKSET YRITYKSEN KANNATTAVUUTEEN	33

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysten kilpailukenttä on haastava ja nopeasti muuttuva, eikä jokaisesta lupaavasta teknologiayrityksestä kasva suurta ja menestynyttä monikansallista yritystä. Monet yritykset kuitenkin havittelevat kasvua, joka on myös monen teknologiaan keskittyneen yrityksen päämäärä. Kasvu tarjoaa yrityksille useita suotuisia seurauksia, jotka voivat parantaa liiketoiminnan kannattavuutta ja auttaa yrityksiä selviytymään jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Geroski 1995). Yrityksen kasvun kautta se pystyy luomaan itselleen jopa kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden (Penrose 2009, s. 137). Täten kasvun tavoitteluun löytyy selkeitä motiiveja, ja kasvu nähdäänkin lähes aina positiivisena asiana. Yrityksen kasvuun kuitenkin liittyy riskejä, mutta myös rajoittavia tekijöitä, jotka voivat toimia yrityksen kasvuesteinä (Groot 2018). Teknologiayritysten kohdalla uudet teknologiset ratkaisut voivat tarjota uudenlaisia kasvumahdollisuuksia ja avata täysin uusia markkinoita.

Yritykset pyrkivät kasvamaan omilla toimialoillaan valitsemalla heidän tavoitteitaan tukevan kasvustrategian ja toteuttamalla strategisesti sopivia toimenpiteitä. Kasvustrategiat tulevatkin kysymykseen silloin, kun yritykset laajentavat merkittävästi asiakasryhmiänsä ja -toimintojansa sekä vaihtoehtoisia teknologioitaan (Subba Rao 2010, s. 82). Kasvustrategian avulla yritykset pystyvät hyödyntämään mahdollisuuksiaan paremman suorituskyvyn saavuttamiseksi (Filatotchev et al. 2017). Perinteisesti kasvustrategiat ovat jaoteltu Ansoffin (1957) matriisiin mukaisesti tuotteen ja markkinoiden uutuusarvon perusteella (Azari et al. 2017). Ansoffin perinteiset strategiavalinnat eivät kuitenkaan ota huomioon tuotteen teknologista monimutkaisuutta. Tällöin tilanne on mielenkiintoinen, kun teknologiayritys tuo markkinoille uutta teknologiaa sisältävän ratkaisun, joka on asiakkaille täysin uusi. Toisaalta teknologiayritykset saattavat tarvita ulkopuolisia resursseja saavuttaakseen kasvutavoitteitaan. Tällöin kasvustrategioita on syytä tarkastella laajemmin, ja analysoida yrityksen ulkoisten kasvustrategioiden mahdollisuuksia.

Aihetta voidaan pitää ajankohtaisena, koska nyky maailma on äärimmäisen riippuvainen teknologiasta ja sen kehityksestä. Yritysten liiketoiminta perustuu yhä kasvavissa määrin teknologisten ratkaisujen, kuten alustojen, tuotteiden tai palvelujen, tarjoamiselle. Tällaiset yritykset kasvavat myös nopeasti uusien asiakkaiden tai käyttäjämääriensä ansiosta, ja kasvu on myös usein näiden yritysten suurimpia tavoitteita. Onkin mielekästä pohtia, millainen strategia ja strategiset toimenpiteet tukevat näiden yritysten kasvutavoitteita.

Yritysten kasvua ja strategiaa on ollut erittäin suuri tutkimusten kohde viimeisten vuosikymmenien aikana, mutta etenkin nopeasti kehittyvien teknologiayritysten kasvustrategioiden tutkimus on saanut vähemmän huomiota.

1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoite

Työn tavoitteena on tarkastella teknologiayritysten strategisia valintoja kasvun tavoittelussa. Kasvustrategioita on tarkoitus vertailla toisiinsa, minkä kautta pyritään löytämään perusteluja eri strategioiden kasvua tukevista ominaisuuksista. Työn tutkimusongelma rajataan käsittelemään teknologiayrityksiä, koska eri sektoreilla kasvuun ja strategiaan liittyvät ilmiöt ovat hyvin erilaisia ja aineistoa on paljon.

Yrityksen strategia määrittää tavoitteet ja keinot, joilla se aikoo saavuttaa tulevaisuuden tilansa. Kasvun tavoittelussa onkin mielekästä pyrkiä luomaan strategia, joka tukee yrityksen kasvutavoitteiden saavuttamista. Toisena mielenkiintoisena kysymyksenä työssä pohditaan, mitkä ovat strategiset taktiikat ja toimenpiteet, joilla tavoiteltu kasvu saavutetaan. Tämä kysymys syvenee enemmän taktiselle tasolle, jossa keskitytään kohti strategian implementointia. Viimeisenä tutkimuskysymyksenä on pohtia, miten kasvustrategiat vaikuttavat tämän toimialan yrityksen kannattavuuteen. Teknologiayrityksen kasvu saattaa vaatia lyhyellä aikavälillä suuria investointeja tai se voi aiheuttaa yritykselle kustannuksia, jotka heikentävät lyhyen aikavälin kannattavuutta. Tällöin kasvua saatetaan hakea jopa kannattavuuden kustannuksella. Täten olisi mielekästä pohtia valintoja, joilla teknologiaan keskittyvä yritys voisi pyrkiä kasvamaan mahdollisimman kannattavasti.

Oleellisia tutkimuskysymyksiä aiheen ympärillä ovat seuraavat:

1. Millainen strategia tukee parhaiten teknologiayrityksen kasvua?
2. Mitkä ovat keskeiset toimenpiteet teknologiayritysten kasvun saavuttamisessa?
3. Miten eri strategiavalinnat vaikuttavat teknologiayrityksen kannattavuuteen?

Kysymyksiin ei todennäköisesti ole vain yhtä oikeaa vastausta, vaan ratkaisut voivat olla hyvin riippuvaisia tilanteesta, käytettävistä teknologioista, teknologiayrityksen kokoluokasta ja tarkasteltavasta aikavälistä. Kysymyksiin kuitenkin löytyy todennäköisesti hyvää suuntaa antavia näkemyksiä, jotka auttavat yritysten strategisissa valinnoissa. Työ etenee kasvun ja strategian teorian pohjalta vertailemaan teknologiayritysten kasvustrategioita ja kasvua tavoittelevia toimenpiteitä. Lopussa vastataan tutkimuskysymyksiin, pohditaan tuloksia ja strategiavalintaan vaikuttavia tekijöitä.

1.3 Tutkimusmetodologia

Kandidaatintyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa hyödynnetään yrityksen kasvuun ja strategiseen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Teorian osalta yrityksen kasvuun liittyvää taustatietoa on haettu Andorista, jonka kautta tutustuttiin Penrosen (2009) klassikkoteokseen *The Theory of the Growth of the Firm*. Teos antaa todella perusteellisen teoriapohjan yrityksen kasvua yleisesti esitteleviin lukuihin. Strategiseen johtamiseen keskittyvä Subba Raon (2010) *Strategic management* tarjoaa tietoa strategioihin ja strategiseen johtamiseen, joita käsitellään luvussa 3. Web of Science, Google Scholar ja ProQuest ovat puolestaan tuottaneet teknologiayrityksiin ja erilaisiin kasvustrategioihin keskittyviä tieteellisiä artikkeleita, joiden sisältöä yhdistellään näitä käsittelevissä luvuissa.

Tiedonhaku on pääasiassa toteutettu Web of Sciencen ja Google Scholarin kautta. Näiden lisäksi olen hyödyntänyt ScienceDirect, ProQuest ja Scopus -tietokantoja, joista on löytynyt artikkeleita, jotka koskevat teknologia- ja nopeasti kasvavia yrityksiä sekä yksityiskohtaisempaa aineistoa kasvustrategioihin liittyen. Tietokannat ovat tarjonneet merkittävän määrän käyttökelpoisia lähteitä ja tieteellisiä vertaisarvioituja artikkeleita, joten artikkeleita on pyritty rajaamaan otsikon, laadun ja julkaisuvuoden perusteella. Tutkimusaiheesta kirjoitetut artikkelit ja kirjallisuudet ovat pääasiallisesti englanniksi, joten tiedonhaussa on käytetty lähinnä englanninkielisiä hakusanoja. Työn kirjoittaminen on alkanut kasvun ja strategian teoriaan tutustumalla Andorista löytyviin teoksiin. Tämän jälkeen on etsitty teknologiayrityksiin liittyviä tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita lukuja koskevilla hakusanoilla. Käytettyjä tietokantoja ja hakulausekkeita on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Aineiston haussa käytetyt tietokannat ja hakulausekkeet.

Tietokannat	Hakulausekkeet	
Andor	"tech companies"	growth AND tech
Emerald	"growth strategies"	strateg* AND tech
Google Scholar	"strategy for growth"	growth AND strategy
ProQuest	"strategic management"	"ansoff matrix"
ScienceDirect	"strategic choices"	"strategies for tech"
Scopus	"growth profitability"	growth AND (internal AND external)
Web of Science	"high-growth firm"	"growth drivers"

Aineiston suuresta määrästä johtuen vuosirajaus osoittautui merkittäväksi rajauskriteeriksi, ja aineisto pyrittiin rajaamaan 2000-lukuun. Kandidaatintyön edetessä Google Scholaria on hyödynnetty yhä enemmän, sillä se on tarjonnut huomattavan määrän tarkempia ja yksityiskohtaisempia aineistoja liittyen teknologiayrityksen ominaisuuksiin, yrityksen kasvuun, kasvustrategioihin ja niiden vaikutuksista yrityksen kannattavuuteen.

2. TEKNOLOGIAYRITYSTEN KASVU

Tässä luvussa kuvataan kasvua käsitteenä, sen luonnetta ja merkitystä teknologiasektorin yrityksille. Alussa esitellään määritelmiä teknologiayritykselle, minkä jälkeen esitellään teknologiayrityksen tunnusomaisia piirteitä. Tämän jälkeen käsitellään kirjallisuuden pohjalta yrityksen kasvua ja sen ominaisuuksia. Näiden jälkeen syvennyttään tarkastelemaan teknologiayritysten kasvua ajavia tekijöitä. Lopuksi pohditaan, mitkä tekijät voivat rajoittaa teknologiayrityksen kasvua.

2.1 Teknologiayritysten ominaispiirteet

Työn kannalta on oleellista ymmärtää teknologiasektorin yritysten keskeisimpiä piirteitä ja sitä, mikä erottaa teknologiayrityksen muista yrityksistä. Nykyisin yritysmaailma on niin teknologiapainotteinen, että lähes jokainen yritys voitaisiin luokitella teknologiayritykseksi. Näillä yrityksillä on keskeinen asema nykytaloudessa, sillä ne edistävät talouden ja tuottavuuden kasvua, uusien toimialojen syntymistä sekä uusia prosesseja ja innovatiivisia tuotteita (Grinstein & Goldman 2006). Kuitenkin työn näkökulmasta teknologiayrityksen määritelmä halutaan rajata tarkemmin ja ymmärtää teknologiayrityksen erottavat tekijät. Teknologiayritykselle ei ole vain yhtä yleispätevää määritelmää, mutta Davisin (2003) mukaan teknologiasektorin yritykset edustavat toimialoja, jotka syntyvät tieteen ja teollisuuden rajapinnassa. Tällaiset yritykset kehittävät ja valmistavat systemaattisesti tieteellisen ja teknologisen tiedon pohjalta korkea-arvoisia tuotteita tai palveluita (Cerdan-Chiscano et al. 2016).

Teknologiayritysten liiketoiminta perustuu hyvin pitkälti teollisuuden tieteellisten tutkimustulosten käsittelyyn (Zakrzewska-Bielawska 2010). Tämän tyyppiset yritykset toimivat pääsääntöisesti huipputason strategisilla sektoreilla, kuten elektroniikassa, IT- ja ohjelmistokehityksessä, lääketieteessä sekä nanoteknologiassa. Teknologiayritykset keskittävät resurssejaan innovaatiotoimintaan sekä tuotekehitykseen, joiden keskiössä on

uusi teknologia. Grinsteinin ja Goldmanin (2006) tutkimuksen mukaan teknologiayritykset voidaan erottaa kolmen tekijän mukaan muista yrityksistä. Elementit ovat painotus t&k-toimintaa kohtaan, keskittyminen innovatiivisuuteen ja yrittäjyyteen, sekä erityisen työsuhdemallin ylläpitäminen (Grinstein & Goldman 2006). Toisaalta Zakrzewska-Bielawskan (2010) mukaan teknologiayritystä voidaan tarkastella innovatiivisena yrityksenä tai tietoperustaisena yrityksenä, jonka osaaminen pohjautuu oppimiseen.

Grinstein ja Goldman (2006) jakavat teknologiayritykset kolmeen tunnusomaiseen ulottuvuuteen: T&k-toiminnan luonteeseen ja sen organisaatio- ja markkinaolosuhteisiin, tuotestrategian luonteeseen ja yrityskulttuuriin. Heidän tutkimuksessaan (2006) kävi ilmi, että yrityksen tulee tukea ja täydentää t&k-toimintaansa organisaation rutiineilla ja järjestelmillä, jotta yritys voisi olla tehokas toimija. Toisaalta myös markkinaolosuhteilla, kuten asiakkailta ja markkinoilla, voi olla vaikutusta t&k-toimintaan. Tuotestrategian kohdalla tutkimus osoitti, että tuotekeskeisille teknologiayrityksille on ominaista erillinen tuotestrategiatoimintojen joukko, sillä jatkuva uusien tuotteiden esittely markkinoille on näille yrityksille elintärkeää. (Grinstein & Goldman 2006) Lisäksi tutkimuksen perusteella erityinen yrityskulttuuri on teknologiayrityksille tunnusomainen ulottuvuus, johon kuuluvat t&k-toiminnan, innovatiivisuuden ja yrittäjyyden korostaminen sekä tunnusomainen työsuhdemalli (Grinstein & Goldman 2006).

Teknologiayrityksille voidaan tunnistaa useita ominaispiirteitä erottaen ne muista toimialoista. Teknologia-alan yritysten tieteelliseen tutkimukseen panostus on usein suurta ja t&k-hankkeisiin käytetään merkittävä määrä taloudellisia resursseja. Teknistä tietämystä hyödynnetään tämän tyyppisissä yrityksissä suuresti kehittämällä patenteja ja lisenssejä. Innovatiivisuuden taso on teknologiayrityksillä korkea, ja teknologiset innovaatiot myös leviävät nopeasti. Kuitenkin käytettyjen teknologioiden ja valmistettujen tuotteiden elinkaari on usein verrattain lyhyt. Teknologiayritysten investointikustannukset ovat suuria, ja teknisiä laitteita pyritään korvaamaan innovatiivisemmilla ja nykyaikaisemmilla ratkaisuilla. Yritysten henkilöstön tieteellinen ja tekninen osaamistaso on korkea, ja he tekevät paljon sekä kotimaista että kansainvälistä yhteistyötä muiden teknologiayritysten ja tutkimuskeskusten kanssa. (Zakrzewska-Bielawska 2010) Näiden lisäksi O'Regan et al. (2007) korostavat teknologiayritysten luomia innovaatioita kilpailullisina tekijöinä. Tällaiset yritykset ovat usein ensimmäisinä toimijoina markkinoilla. Luovuuden tärkeys on hyvin suuri ja työntekijöiden osaamisella on erittäin tärkeä merkitys näiden yritysten toiminnalle (O'Regan et al. 2007).

Teknologiayritysten kohtaama kilpailu markkinoilla on erittäin tuotekeskeistä. Näiden yritysten markkinatarpeet eivät myöskään ole tarkasti määriteltyjä, eivätkä ne ole vakaita. (Grinstein & Goldman 2006) Teknologiayrityksiin sijoittamiseen sisältyy myös korkea

riski, ja sijoituksiin liittyy nopea devalvaatioprosessi. Lisäksi kilpailu kansainvälisessä kaupassa on lisääntyvää teknologiasektorin yrityksissä. (Zakrzewska-Bielawska 2010) Myös päätöksenteko on usein korkeasti hajautettu organisaatiossa, ja yrityksen johto on asennoitunut muutokseen, riskialttiisiin projekteihin, t&k-toimintaan ja epävarmuuteen (Grinstein & Goldman 2006; Zakrzewska-Bielawska 2010). Näistä piirteistä voidaan todeta, että teknologiayritysten toimiala on huomattavasti monimutkaisempi ja perinteistä teollisuutta haastavampi, sillä uusien teknologioiden kehittäminen ja markkinoille saattaminen ovat kriittisiä toimia näille yrityksille, jotta ne menestyisivät toimialansa kilpailussa. Teknologiayritysten ominaisuuksia on kuvattu laajemmin taulukossa 2.

Taulukko 2. *Teknologiayrityksen ominaisuuksia ja tunnusomaisia piirteitä. (mukailtu Grinstein & Goldman 2006; Zakrzewska-Bielawska 2010)*

Strategia ja tavoitteet	Tuotanto ja teknologia	Ihmiset	Organisaatiorakenne	Johtaminen
Kustannusten lyhyet takaisinmaksajat teknologian dynaamisten muutosten ansiosta	Nyky aikaisten teknologiaresurssien hyödyntävien tuotteiden tuotanto lyhyillä tuotantoerillä, patenteilla ja jatkuvalla innovatiivisuudella	Henkilöstön jatkuva kouluttaminen, kehittäminen ja pätevyyden parantaminen, ryhmässä oppiminen	Prosesseihin keskittyvät itsejohdettavien kokonaisuuksien yhteistyöverkostot	Kannustamiskeinoinen johtaminen
Ympäristön mahdollisuuksien ennakointi	Tieteellinen panostus suurta	Henkilöstön tieteellisen ja teknisen osaamisen taso korkea	Suuri hajauttaminen	Stereotyyppien kumoaminen
Tiivis strateginen yhteistyö t&k-kustusten kanssa	Vaihtelevia prosesseja tehtaissa	Virheistä oppiminen	Joustava organisaatio, korkea muutosdynamiikka	Päätöksenteko empiirisen tiedon perusteella
Jatkuva uusien ja innovatiivisten tuotteiden esittely markkinoille	Tuotteiden lyhyt elinkaari	Horisontaalisten tiimien käyttäminen t&k-toiminnassa	Litteä organisaatiorakenne	Johdon sitoutuminen t&k-toimintaan
Kilpailuedun rakentaminen tietämyksen, henkisen pääoman ja innovaatioiden pohjalta	Teknisten laitteiden korvaamisen kiertonopeus korkea	Ryhmätyötä, jossa liikkuvuutta, monimuotoisuutta ja tilapäistä osallistumista	Matala hierarkia, horisontaalisten yhteyksien hallitseminen virtuaalisilla ominaisuuksilla	Työntekijöiden osaamiseen perustuva suuri autonomia
Investoinnit korkeariskisiin aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	Tuotantoprosessin korkea integrointi, keskittymisen innovatiivisen tuotteen valmistamiseen	Henkilöstön korkea luovuus, kyky luovaan ajatteluun, itsenäiseen ongelmanratkaisuun	Viestintä kehittyneen tietotekniikan avulla	Epävarmuuden ja pysyvän muutoksen hyväksyminen

2.2 Kasvun määritelmä ja luonne

Yrityksen kasvu voidaan määritellä tulojen tuottamisen, arvonlisäyksen ja liiketoiminnan volyymin lisääntymisen perusteella. Kasvulle voidaan määritellä myös laadullisia mittareita, kuten markkina-asema, asiakastyytyväisyys ja tarjooman laatu. (Priya et. al 2013). Penrosen (2009) mukaan kasvulla tarkoitetaan kehitysprosessia, joka johtaa yrityksen kokoluokan suurenemiseen tai laadulliseen paranemiseen. Tässä prosessissa yrityksen tekemät toimenpiteet aiheuttavat tiettyä kokoa kuvaavan muuttujan arvon muuttumista ajan funktiona. Täten kasvu ilmenee tarkasteltavan muuttujan arvon suotuisana kehityksenä. Perinteisiä yrityksen kasvua kuvaavia muuttujia ovat liikevaihto, liiketulos, käyttökate ja henkilöstön lukumäärä (Ardishvili et al. 1998). Jokainen muuttuja voi kuitenkin kertoa erilaista kuvaa yrityksestä: Esimerkiksi liikevaihto kertoo vain markkinoilla myydyt kappalemäärät ja hinnat, eikä se ota lainkaan kantaa yrityksen sisäisiin prosesseihin (Carrizosa 2009). Näin ollen olisi mielekkäämpää hyödyntää useita erilaisia kasvumittareita yrityksen kasvua analysoitaessa. Tämä tarjoaisi paremman kuvan yrityksen kasvusta, koska vaikka yleisesti liikevaihto voisi olla hyvä indikaattori kasvulle, se on herkkä inflaatiolle ja valuuttakurssien muutoksille (Delmar et al. 2003). Mittarin lisäksi, jotta kasvua voitaisiin ymmärtää, valittua indikaattoria täytyy pystyä tarkastelemaan kahden eri aikaperiodin välillä. Lisäksi kasvun havaittavuuden kannalta tarkasteluperiodin tulee olla riittävän pitkä, jotta valitun muuttujan arvonmuutos voidaan erottaa.

Kasvulla on erittäin kriittinen merkitys yrityksen selviytymiseen toimialalla. Kasvu nimittäin korreloi positiivisesti yrityksen selviytymisen todennäköisyyteen, jolloin jatkuvaa kasvua kerryttävät yritykset selviytyvät varmemmin markkinoilla. (Geroski 1995) Yritykset kasvavat investoidessaan tuotannontekijöihin, ja kasvuprosessi on tyypillisesti seuraus yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden kysynnän lisääntymisestä (Penrose 2009, s. 18). Yrityksen kasvaessa myös sen organisaation rakenne ja toimintaprosessit kehittyvät tiettyyn suuntaan. Lisäksi kasvu voi olla keino esitellä ja ottaa käyttöön uusia innovaatioita. Yrityksen kasvun todetaankin olevan teknologisen kehityksen ohjausmotiivi. (Pagano & Schivardi 2003) Etenkin teknologiayrityksille, joilla innovaatiot ovat keskiössä, on kasvu käytännössä välttämätöntä, mutta myös haaste liiketoiminnalle, koska teknologisen kehityksen tulisi jatkua myös tulevaisuudessa. Täten kasvu onkin jopa edellytys toimialan kilpailussa menestymiselle. Yrityksen kasvulla on merkitystä myös markkinoilla, sillä markkinoiden keskittymisen määräävät käytännössä vakiintuneiden toimijoiden sekä uusien tulokkaiden kokoluokkien kehitys. Tällöin markkinoiden kilpailukyky paranee, mikäli pienet yritykset kasvavat nopeasti. (Geroski 1995) Toisaalta suurten yritysten koon kasvamisella on myös vaikutuksia markkinoiden keskittymiseen: Mikäli suuret

yrietykset kasvavat nopeasti, näiden yritysten markkinaosuudet kasvavat hyvin suuriksi ja markkinat keskittyvät muutamille suurimmille yrityksille (Geroski 1995).

Yrityksen kasvulle voidaan tunnistaa neljä teoreettista näkökulmaa, jotka ovat resurssi-pohjainen näkökulma, motivaationäkökulma, strateginen sopeutumisenäkökulma sekä konfigurointinäkökulma. Ensimmäinen resurssinäkökulma keskittyy nimensä mukaisesti yrityksen resursseihin, kuten taloudellisiin resursseihin ja yrityksen henkilöstöön. Teoria näkee markkinoilla olevan rajattomasti mahdollisuuksia, mutta toteaa olennaiseksi hallita siirtymäkohtia, joissa yrityksen resurssit konfiguroidaan uudelleen käyttämällä yrityksen resursseja seuraavan kasvumahdollisuuden tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Strategisen sopeuttamisen näkökulma painottuu voimavarojen jakamiseen, rakenteellisiin mu-
nimutkaisuuksiin ja ohjausmekanismeihin. Kolmas, motivaationäkökulma, keskittyy yksilön toimintaan yrityksen kasvussa. Viimeisenä esitelty, konfigurointinäkökulma, keskittyy kasvuprosessissa ilmeneviin johtamisongelmiin ja näiden käsittelyyn kasvun eri vaiheissa. (Priya et al. 2013)

Luonteeltaan kasvu voi olla joko orgaanista tai epäorgaanista. Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan yrityksen sisäistä kasvua, kun taas epäorgaaninen kasvu toteutuu ulkoisten tekijöiden kautta. Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan yrityksen olemassa olevasta liiketoi-
minnasta aiheutuvaa kasvua tietyn aikaperiodin aikana. Orgaaninen kasvu linkittyy yri-
tyksen ydinsaamiin ja -kyvykkyyksiin, mikä näkyy monesti asiakassuhteiden paranta-
misessa, uusien suhteiden rakentamisessa ja innovaatiokyvyn lisääntymisessä. Ajureita
orgaaniselle kasvulle ovat markkinoiden kasvunopeus sekä yrityksen markkinaosuuk-
sien muutokset. (Kling et al. 2009) Vastaavasti epäorgaanisella kasvulla viitataan yri-
tyksen ulkopuolisilla resursseilla ja kyvykkyyksillä hankittuun kasvuun. Se koostuu ulkopuo-
listen tulojen hankinnasta tai luovutuksesta seurannutta kasvua markkinaosuuksien
muutosten ja markkinoiden kasvuvauhdin kautta (Kling et al. 2009).

Epäorgaaninen kasvu on tavallisesti orgaanista kasvua nopeampaa, koska yrityksen ul-
koiset kasvuvaihtoehdot tukevat kasvua ja helpottavat yritysten pääsyä teknologiaan,
tiedonsiirtoon, markkinan kyvykkyyksiin sekä taloudelliseen pääomaan (Lechner & Dow-
ling 2003; Cassia & Minola 2012; Pook et al. 2017). Epäorgaaninen kasvu saavutetaan-
kin tavallisesti fuusiolla ja yritysostolla (M&A) tai strategisella allianssilla (Ömür et al.
2012). Yritysten välisen yhteisen yksikön perustaminen on myös mahdollista, jolloin ky-
seessä on yhteisyritys (Prange & Mayrhofer 2015). Sisäisten ja ulkoisten kasvun strate-
gioita käsitellään laajemmin luvussa 3.

2.3 Teknologiayritysten kasvuajurit

Kasvu on eräs tärkeimpiä keinoja luoda arvoa yritykselle. Yritykset tavoittelevat kasvua suurempien tuottojen takia, mutta myös selviytyäkseen ja pysyäkseen kilpailukykyisinä markkinoilla. Kasvun kautta yritykset voivatkin luoda jopa kilpailuetua itselleen. (Penrose 2009; Priya et al. 2013) Teknologiayrityksille voidaankin tunnistaa yhteisiä kasvun käynnistäviä tekijöitä. Näitä ovat pääoma, innovaatiot, markkina, strategiset allianssit ja yrityksen organisaatorakenne. Nämä kasvuajurit saattavat myös mahdollistaa teknologiayrityksen pääsyn uusille markkinoille tai täysin uusille asiakkaille.

Becchettin & Trovaton (2002) tutkimuksen mukaan taloudellisilla rajoitteilla ja ulkomaisille markkinoille pääsyllä on selvä vaikutus yrityksen kasvuun. Kasvavalle teknologiayritykselle riskipääoma ja yrityksen oma inhimillinen pääoma ovatkin keskeisimpiä kasvun ajureita (Colombo & Grilli 2010). Riskipääoman hankkiminen ilman tarvittavia henkilöresursseja kuitenkin edellyttää yritykseltä suurien riskien ottamista, mutta toisaalta tällä voi olla erittäin myönteinen vaikutus kasvavassa markkinaympäristössä (Clarysse et al. 2001).

Teknologiayritysten kehittämät innovaatiot ovat avainasemassa uusien markkinoiden löytämisessä ja potentiaalisten asiakkaiden houkuttelemisessa (Groot 2018). Toisaalta innovaatioiden yhteyttä myynnin kasvuun on ollut vaikea osoittaa (Coad & Rao 2008). Useissa tutkimuksissa olettamukset innovaatioiden yhteydestä yrityksen kasvuun ovat olleet heikkoja, mutta Coadin ja Raon (2008) mukaan innovaatioilla on suuri merkitys markkinoiden nopeimmin kasvaville yrityksille. Teknologialla todetaan kuitenkin olevan selvä vaikutus vähentämään yrityksen epäonnistumisen todennäköisyyttä (Aspelund et al. 2005). Tässä yhteydessä patentit ovat tärkeitä teknologiayritysten liiketoiminnan puolustamiseen, sillä ne saattavat kiihdyttää teknologiayrityksen kasvua rakentamalla markkinoita tälle teknologialle.

Kyse on myös nopeudesta, jolla innovaatioita pystytään tuottamaan markkinoille, sillä tuotekehityksen viivästyessä teknologiayritykselle voi aiheutua negatiivisia seurauksia, kun tuotteita ei saadakaan markkinoille ajallaan. (Groot 2018) Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että korkeat kasvutavoitteet auttavat yrityksiä keskittymään enemmän tuote- ja liiketoimintainnovaatioidensa kehittämiseen (Azari et al. 2017). Innovaatioihin liittyy kuitenkin merkittävää epävarmuutta, sillä ne voivat tuottaa yritykselle joko ylivoimaisen suorituskyvyn tai epäonnistuessaan resursseja ovat käytetty turhaan. Tällöin teknologiayritykselle olisi suotuisampaa käyttää laaja-alaisempaa innovaatiotoimintamallia, mikä lisäisi innovaatioiden onnistumisen todennäköisyyttä. (Coad & Rao 2008)

Lisäksi markkina itsessään voi toimia teknologiayrityksen kasvuajurina. Markkinalla voi olla useita erilaisia piirteitä, jotka saattavat vauhdittaa teknologiayrityksen kasvua. Markkina voi olla luonteeltaan uusi tai vakiintunut, nopeasti muuttuva tai konservatiivinen, mutta myös luotettava tai riskialtis. (Groot 2018) Globalisaatiolla on edellytyksiä kiihdyttää investointeja uuden teknologian yrityksiin, erityisesti teknologisen alustan ympärille kehittäviin teknologiayrityksiin (Onetti et al. 2012). Yritysten tuleekin pystyä muuttamaan liiketoimintastrategiaansa vastaamaan sen hetkisiä markkinaolosuhteita (Groot 2018).

Strategiset allianssit ovat eräs merkittävä kasvu vauhdittava ajuri teknologiayrityksille. Etenkin toisiaan täydentävien ja erikoistuneiden omaisuuserien yhdistelmät ovat keskeisiä tekijöitä teknologiayritysten muodostamisessa alliansseissa. Strategisen allianssin hyödyntämisen kasvustrategian ansiosta yritykset pystyvät toimimaan kalliimmilla ja riskisemmillä toimialoilla, joihin niillä ei muutoin olisi pääsyä. Allianssit nähdäänkin yhtenä merkittävimmistä ehdoista etenkin uusien teknologiayritysten menestymiselle. (Colombo et al. 2006) Strategisen allianssin kasvustrategiaa esitellään tarkemmin luvussa 3.2.2.

Teknologiayrityksen organisaatorakenteen ja päätöksenprosessin tulisi olla orientoitunut kasvuun. Tavallisesti yritykset, jotka pystyvät muodollistamaan ja erikoistamaan toimintonsa, menestyvät paremmin. Teknologiayritysten tuleekin omaksua hyvin kasvuvaiheen prosesseja ja rakenteita, joiden kautta se pystyy kasvamaan muita organisaatioita nopeammin. (Groot 2018) Lisäksi Aspelundin et al. (2005) mukaan selviytymisvaiheessa tehtävät nopeat päätökset auttavat näitä yrityksiä innovoimaan ja sopeutumaan ympäristöönsä. Näin ollen teknologiayritykset pystyvät näiden prosessien kautta kasvattamaan selviytymisensä todennäköisyyttä.

2.4 Kasvua rajoittavat tekijät teknologiayrityksissä

Teknologiayrityksen kasvuun liittyy merkittävä määrä epävarmuutta. Tällöin yrityksen kasvu saattaa kohdata esteitä. Ne voivat liittyä yrityksen resursseihin tai rahoitukseen, nykyisillä markkinoilla vallitseviin sääntöihin, instituutioihin tai oikeudelliseen ja maantieteelliseen ympäristöön, jossa teknologiayritys toimii. Yritysten tulisi etsiä keinoja selviytymään kasvuesteistä, jotta sen menestyminen markkinoilla olisi mahdollista. (Groot 2018). Yleisesti voidaankin todeta, että yrityksen kasvua rajoittavat kasvuun johtavien tekijöiden, kuten pääoman, resurssien ja työvoiman niukkuus.

Teknologiayritysten kohdalla erityisesti taloudelliset resurssit saattavat koitua kasvua rajoittaviksi tekijöiksi. Tämä onkin eräs merkittävimmistä kasvu rajoittavista tekijöistä, johon teknologiyritysten korkeista investointikustannuksista (Zakrzewska-Bielawska

2010). On myös selvää, että näiden yritysten liiketoiminta on erittäin riippuvainen taloudellisten resurssien saatavuudesta, koska t&k-toiminta on näiden yritysten liiketoiminnalle kriittistä, jotta teknologiatuotteita voitaisiin kehittää. Henkilöstö on tavallisesti korkeasti koulutettua ja tuotantolaitokset sekä myynti- ja jakelujärjestelmät ovat tyypillisesti kalliita ja sitovat pääomaa (Zakrzewska-Bielawska 2010).

Toinen oleellinen kasvua rajoittava tekijä liittyy yrityksen omaan kokemushistoriaan. Etenkin uusissa teknologisissa ratkaisuissa yrityksellä on usein heikosti kokemusta ja tuntemusta, miten markkinaympäristö reagoi heidän toimintaansa ja tuotteisiinsa. Uuteen teknologiaan pohjautuvat ratkaisut vaativat myös muutoksia asiakkaiden ja muiden yritysten näkemyksiin teknologiayrityksen uskottavuudesta. (Groot 2018) Mikäli reaktiot ovat negatiivisia, saattaa se hidastaa teknologiayrityksen kasvua.

Osaava henkilöstö on eräs tärkeimpiä avaintekijöitä teknologiayrityksen kasvun kannalta. Näille yrityksille osaavan henkilöstön houkuttelemisen saattaa aiheutua kasvuesteeksi. On myös mahdollista, että yrityksen sisäiset osaamiset ja taidot toimivat kasvua rajoittavina tekijöinä, koska sosiaalinen pääoma toimii edellytyksenä inhimillisen pääoman ja rahoituksen saamiselle. Teknologiayritysten työntekijöiden täytyy osata ratkaista teoreettisten ongelmien lisäksi myös kokeellisia ja käytännöllisiä ongelmia, jotka saattavat aiheutua haastaviksi nuorilla insinööreillä juuri käytännön työkokemuksen puutteen vuoksi. Toisaalta kokeneemmilta insinööreiltä löytyy usein vahvaa käytännön osaamista, mutta tavallisesti heidän henkilöstökulunsa ovat myös suuremmat. (Groot 2018)

Groot (2018) esittää markkinoinnin ja liiketoiminnan suunnittelun muodostavan erään merkittävän mahdollisen esteen yrityksen kasvulle. Teknologiayrityksillä on perinteisesti ollut taipumus korostaa liiketoiminnassaan puhtaasti teknologista puolta ja laiminlyödä muita keskeisiä strategisia ongelmia (Groot 2018). Tämä voi vaatia asiakasta olemaan tiiviimmässä vuorovaikutuksessa teknologiaan perustuvien järjestelmien kanssa, eikä itse yrityksen henkilöstön kanssa (Meuter et al. 2000). Asiakkaita voidaankin joutua kouluttamaan ja heille on tuotettava informaatiota teknologian hyödyistä. Asiakasyrityksen työntekijöitä tulisi kouluttaa, jotta he olisivat valmiita omaksumaan teknologian käyttöönoton. Parasuramanin (2000) mukaan palveluiden tehokas markkinointi edellyttää sekä sisäisen että interaktiivisen markkinoinnin korostamista. Teknologiayritysten kohdalla sisäisellä markkinoinnilla onkin interaktiivista markkinointia suurempi merkitys, koska markkinointi on nykyisin yhä tietointensiivisempää (Möller 1999).

Kasvuesteitä aiheuttavat myös teknologiayrityksen johdon kyvyttömyys hallita ja johtaa kasvua (Weinzimmer 2000). Tämä voi johtua esimerkiksi johtamiskokemuksen, organisoitukykyjen tai toimialakohtaisen kokemuksen puutteesta. Penrose (2009) toteaaakin tiimikohtaisen johtamiskokemuksen olevan merkittävimpiä pullonkauloja yrityksen kasvun tavoittelussa. Kokeneet johtajat ovat tärkeitä paitsi yrityksen kasvumahdollisuuksien tunnistamisessa, myös kasvuprojektien toteuttamisessa (Weinzimmer 2000). Näin ollen teknologiayritykselle olisi elintärkeää, että johdolla on kokemusta ja taitoja hallita kasvua, jotta yrityksen selviytyminen markkinoilla olisi pidemmällä aikavälillä mahdollista.

3. YRITYSTEN KASVUSTRATEGIAT

Luvussa perehdytään strategian ja strategiseen johtamisen käsitteisiin, minkä jälkeen esitellään yleisimmät kasvustrategiat. Strategian käsite on aiheen kannalta oleellinen, jotta kasvua tavoittelevien yritysten strategioita voitaisiin ymmärtää. Yrityksen strateginen johtaminen kytkeytyy myös kasvustrategioiden analysointiin, suunnitteluun, toteuttamiseen ja niiden arviointiin, mikä tekee siitä aiheen kannalta relevantin. Viimeisenä arvioidaan eri kasvustrategioiden vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen.

3.1 Strategia ja strateginen johtaminen

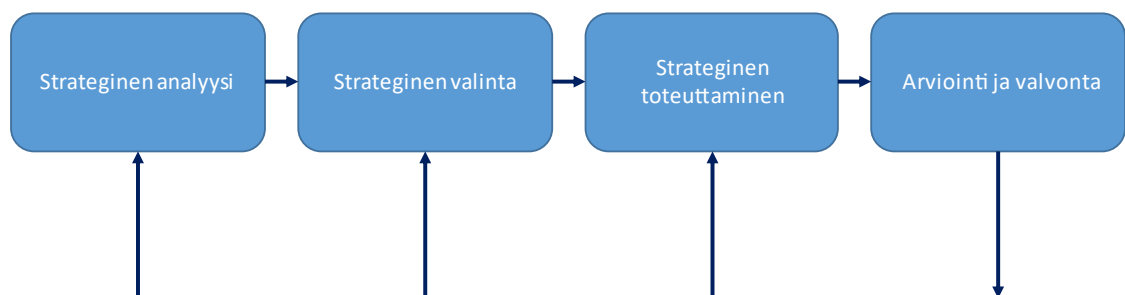
Strategialle on olemassa useita erilaisia määritelmiä, joista monet kehittyvät yli ajan. Nykyajan organisaatiot käyttävät strategisen johtamisen hyötyjä voittamaan kilpailijansa. Strategia määritellään yleisesti yhtenäisenä, kattavana ja integroituna suunnitelmana, joka liitetään yrityksen strategisiin etuihin toimintaympäristön haasteisiin nähden (Subba Rao 2010, s. 21). Strategian tehtävä on määritellä organisaation pitkän aikavälin tavoitteet ja päämäärät, ja allokoida tarvittavat resurssit toteuttaakseen toimintatavat. Strategia asettaa yritykselle selkeän suunnan, jota kohti sen tulisi edetä, ja se kehittää yritystä nykytilasta kohti haluttua tulevaisuuden tilaa. Strategian avulla yritys tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa verrattuna kilpailijoihinsa, mutta osaa myös tunnistaa, mitkä kilpailijoiden toimet tarvitsevat kriittistä huomiota. (Subba Rao 2010, s. 21–22)

Jokainen organisaatio tarvitsee strategian, mutta Subba Rao (2010) on koonnut oleellisia syitä strategian tarpeelle: Yritys tarvitsee säännöt, jotka ohjaavat sen uusien mahdollisuuksien etsimistä sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella. Strategiaa tarvitaan, jotta yrityksessä osattaisiin tunnistaa, kehittää ja hyödyntää potentiaalisia mahdollisuuksia

sekä tehdä korkeatasoisia päätöksiä erilaisten projektien kohdalla. Strategia auttaa saamaan varmuutta yrityksen resurssien allokoinnin tehokkuudesta, ja sen avulla voidaan kehittää sisäistä kykyä muutosten ennakoimiselle. Lisäksi strategian tarpeellisuus ilmenee silloin, kun yrityksellä on tarve kehittää toimenpiteitä mahdollisuuksien paremmuuden arvioimiseksi.

Strateginen johtaminen liittyy minkä tahansa organisaation menestymiseen pitkällä aikavälillä. Kuten strategia, myös strateginen johtaminen voidaan määritellä usein eri tavoin. Strateginen johtaminen määritellään monesti jatkuvana prosessina, jossa tarkastellaan organisaation tavoitteita ja resursseja suhteessa sen ympäristöön sekä muotoillaan että toteutetaan määritellyt strategiat. Subba Raon (2010) mukaan strateginen johtaminen yhdistää organisaation eri johtamisen osa-alueiden toiminnot, minkä on tarkoitus edistää kokonaisvaltaista tuloksen tuottamista samanaikaisesti. Tarkoituksena on varmistaa organisaation asianmukainen vastaaminen jatkuvasti muuttuvan ympäristön haasteisiin (Subba Rao 2010, s. 27).

Strategista johtamista voidaankin havainnollistaa strategisen johtamisen prosessimallin avulla, joka alkaa strategisesta analyysistä, jossa pyritään ymmärtämään yrityksen strateginen asema. Strategisessa analyysissä voidaan hyödyntää esimerkiksi SWOT-analyysiä arvioimaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia (Subba Rao 2010, s. 54). Tästä prosessi etenee strategiseen valintaan, jossa muotoillaan ja päätetään mahdolliset toimintatavat strategiaan liittyen. Tämä johtaa strategiseen toteuttamiseen, jossa keskitytään strategian toteutukseen ja sen suunnitteluun. Lopuksi koko prosessia seurataan ja arvioidaan sen onnistumista. Yksinkertaistettu strategisen johtamisen prosessimalli on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Strategisen johtamisen prosessi (mukailtu Subba Rao 2010, s. 26).

Strateginen johtaminen tarjoaa useita hyötyjä organisaatioille. Strategisen johtamisen avulla organisaatio pystyy reagoimaan aktiivisemmin tulevaisuuteensa. Se auttaa orga-

nisaatioita tekemään tehokkaampia strategisia valintoja systemaattisemman ja rationaalisemman lähestymistavan kautta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu strateginen johtaminen voi myös pitkällä aikavälillä kasvattaa yrityksen taloudellista suorituskykyä. Strateginen johtaminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja osallistumista pitkän aikavälin tavoitteiden muotoilemiseen. Vaikutus näkyy työntekijöiden tuottavuuden kasvussa, ja organisaatio pystyy paremmin varautumaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Strateginen johtaminen tuo usein järjestystä ja kurinalaisuutta yrityksiin, mutta tarjoaa myös objektiivisen kuvan organisaation mahdollisista johtamisongelmista. Strategista johtamista toteuttamalla voidaan tunnistaa ja hyödyntää erilaisia mahdollisuuksia suotuisammalla tavalla sekä rohkaista ennakoivaan ja eteenpäin suuntautuvaan ajatteluun. (Subba Rao 2010, s. 30–31)

3.2 Kasvustrategiat

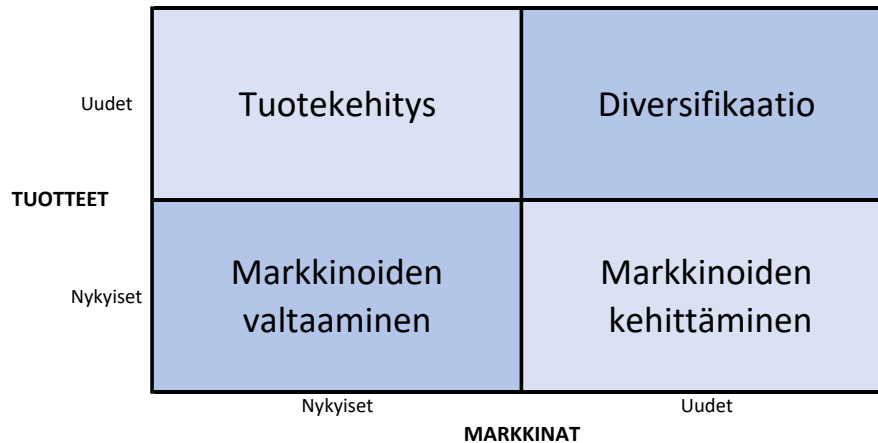
Kasvustrategiat ovat olleet viime aikoina laaja tutkimuksen kohde. Niillä on erittäin kriittinen rooli yrityksen johtamisessa, sillä kasvustrategioiden avulla yritys valitsee toimintansa suunnan ja tekee päätöksiä, millä keinoin asetetut kasvutavoitteet saavutetaan (Gibcus & Kemp 2003). Näiden kasvustrategioiden kautta yritykset havittelevat liikevaihdon ja tuottojen kasvua, mikä luo arvoa yritykselle. Yritysten on mahdollista päästä uusille markkinoille, laajentua maantieteellisesti tai hankkia uutta teknologiaa, taitoja ja ydinosaamista kasvustrategioiden ansiosta (Gilinsky et al. 2001). Kasvustrategioita voidaan tarkastella orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun näkökulmasta, jolloin ne voidaan jaotella yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin kasvustrategioihin.

Yrityksen kasvu on moniulotteinen ilmiö, eivätkä kaikki kasvuyritykset kasva samalla tavalla. Kuten todettua, kasvu riippuu pitkälti käytetyistä mittareista, joista jokainen on sopeva vain tietynlaisille yrityksille tietyissä tilanteissa. Kasvuun vaikuttavatkin vahvasti esimerkiksi ympäristölliset tekijät, yrityksen ikä, koko ja toimiala. On oleellista ymmärtää, että kasvuyrityksen määrittely pelkästään yhden mittarin perusteella jättää huomiotta merkittävän määrän yrityksiä, jotka voitaisiin muilla mittareilla luokitella kasvuyrityksiksi. Lisäksi on huomioitava, että eri kasvustrategiat sopivat paremmin yhteen tiettyjen resurssien, tavoitteiden ja ympäristöllisten rajoitteiden kanssa kuin toiset. (Delmar et al. 2003)

3.2.1 Sisäiset kasvustrategiat

Ansoff (1957) on perinteisesti jakanut kasvustrategiat neljäksi eri strategiaksi, jotka tarkastelevat strategisia kasvuvaihtoehtoja yrityksen tuotteiden ja markkinoiden kautta.

Nämä neljä kasvua tavoittelevaa strategiaa ovat markkinoiden valtaaminen, markkinoiden kehittäminen, tuotekehitys ja diversifikaatio. Kyseiset kasvustrategiat on esitelty kuvassa 2.



Kuva 2. Kasvustrategiat Ansoffin (1957) matriisia mukaillen.

Ensimmäisenä esitelty kasvustrategia on markkinoiden valtaaminen (markkinapenetraatio), missä yritys kilpailee olemassa olevilla tuotteillaan nykyisellä markkinallaan. Tuotteisiin tehdyt parannukset ovat minimaalisia, joten muutoksia nähdään lähinnä inkrementaalisina parannuksina olemassa olevissa tuotteissa. Strategian tavoitteena on kehittää yrityksen liiketoimintaa markkinaosuuksien kasvattamisen ja nykyisten tuotteiden käytön lisääntymisen myötä (Ansoff 1957). Kyseinen kasvustrategia olettaakin markkinoiden olevan edelleen kasvava. Liiketoiminnan kasvattamista voidaan tämän strategian mukaan toteuttaa myyntimäärää lisäämällä nykyisille asiakkaille tai etsimällä nykyisiltä markkinoilta uusia asiakkaita esimerkiksi tuotteiden markkinoinnilla tai tuotteen uudelleenaseoiminnilla (Hussain et al. 2013). Tuotetta kohdennetaan enemmän joko nykyisille asiakkaille tai uusille kohdeasiakkaille olemassa olevilla markkinoilla.

Markkinoiden kehittämisen strategiassa yritys tavoittelee uusille markkinoille olemassa olevilla tuotteillaan (Dugguh et al. 2018). Strategiaa on hyödyllistä toteuttaa, kun yritys on saavuttanut kypsyyssivaiheen nykyisillä markkinoillaan, jolloin vaihtoehdoksi katsotaan pyrkiä uusille markkinoille kasvattaakseen yrityksen myyntiä (Hussain et al. 2013). Uusille markkinoille pyrkiminen tarkoittaa tuotteiden markkinointia uudelle kohderyhmälle. Markkinoiden kehittämisstrategia voikin parhaimmassa tapauksessa olla merkittävä kasvua lisäävä keino. Kuten markkinoiden valtaamisen strategiassa, myös tässä kasvustrategiassa markkinoilla olevat tuotteet pysyvät suhteellisen muuttumattomina. (Hussain et al. 2013) Tuotteita kuitenkin markkinoidaan uusien markkinoiden asiakkaille.

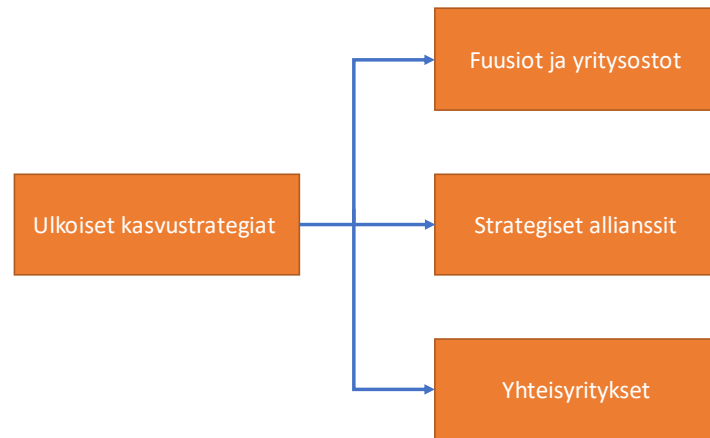
Tuotekehitysstrategiassa yritys tuo markkinoille uuden tuotteen, jota markkinoidaan nykyisille asiakkaille. Tuotekehityksessä yritys kehittää tuotteita, joilla on uusia ja erilaisia ominaisuuksia, jotka parantavat tietyn mission suorittamista (Ansoff 1957). Tällä strategialla voidaan saavuttaa kasvua, kun olemassa olevien tuotteiden nykyisellä markkinasegmentillä on havaittavissa laskua. Ansoffin (1957) mukaan yritys voi kehittää uusia tuotteita tai tarjoomia olemassa olevien tuotteiden korvaajiksi kasvattaakseen markkinaosuuttaan kilpailijoihinsa nähden. Strategia on onnistuessaan erinomainen yrityksen kasvulle, mikäli tuotekehitys onnistuu tarjoamaan ratkaisun kohderyhmän asiakkaille. Tuotekehityksellä ja yrityksen kasvulla on merkittävän myönteinen yhteys tilanteessa, jossa yritys ei kykene saavuttamaan kasvutavoitteitaan markkinoiden kehittämisen tai markkinoiden kehittämisen kautta. (Hussain et al. 2013)

Diversifikaatiostrategiassa yritys tuo uusia tuotteita uusille markkinoille. Tuotteet laajentavat alkuperäisten tuotteiden markkinapotentiaalia, mikä erottaa tämän kasvustrategian merkittävimmin tuotekehityksestä. Diversifikaatio sisältää uusia brändejä, brändin laajennuksia, mutta myös tuotteen muokkaaminen voi luoda uusia markkinoita, jos tuotteelle löytyy uudenlaisia käyttötapoja. (Hussain et al. 2013) Ansoffin (1957) mukaan tämä kasvustrategia on kuitenkin viimeinen vaihtoehto, mikäli markkinoiden valtaaminen, markkinoiden kehittäminen tai tuotekehitys eivät tuota hyviä tuloksia tai ne eivät täytä yrityksen alkuperäisiä tavoitteita. Hussain et al. (2013) kuvaavat diversifikaatiostrategiaa vaarallimmaksi strategiavalinnaksi kasvun tavoittelulle, sillä se keskittyy tuntemattomille markkinoille suuntaamiseen. Strategia vaatii irtautumista nykyisestä tuotevalikoimasta sekä nykyisestä markkinasta, mikä on vaikea tehtävä yritykselle. Diversifikaation lisääntymisen laajuus riippuu huomattavasti yrityksen omaisuuden hyödyntämisestä verrattuna yhdellä segmentillä operoiviin yrityksiin. (Hussain et al. 2013) Diversifikaatiostrategia luo kosketuksen täysin erilaiseen toimialaan ja erilaisten tuotteiden myymiseen uusille markkinoille, mikä tekee strategian toteuttamisesta hyvin haastavaa.

3.2.2 Ulkoiset kasvustrategiat

Kuten aiemmin todettua, ulkoinen kasvu tapahtuu hankkimalla sitä yrityksen ulkopuolelta. Ulkoisilla kasvustrategioilla yritys voi päästä helpommin käsiksi uuteen teknologiaan, osaamiseen, taloudelliseen pääomaan tai markkinoihin. (Cassia & Minola 2012) Tunnetuimmat ja merkittävimmät ulkoiset kasvustrategiat ovat fuusiot ja yritysostot (M&A), strategiset allianssit sekä yhteisyritykset (Ömür et al. 2012; Channon & Sammut-Bonnici 2015). Yritykset hyötyvät näistä strategioista usein merkittävästi, sillä niiden

avulla on mahdollista esimerkiksi alentaa kustannuksia ja toisaalta kasvattaa jakeluverkostojen tehokkuutta (Saad et al. 2018). Nämä ulkoiset kasvustrategiat on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Yleisimmät ulkoiset kasvustrategiat (mukaillen Ömür et al. 2012; Channon & Sammut-Bonnici 2015).

Fuusiot ja yritysostot ovat yleisimpiä kasvustrategioita, joita yritykset hyödyntävät uusille markkinoille pääsemisessä, arvokkaiden resurssien hankkimisessa tai kilpailuedun tavoittelemisessa. Fuusiossa kaksi tai useampi yritys liitetään yhdeksi yritykseksi, jolloin sulattavalle yritykselle siirtyy yhdistettävän yrityksen varat ja velat (Norri 2006, s. 464) Fuusiolla tavoitellaan yritysten strategisten voimavarojen yhdistämistä, minkä kautta sulauttavan yrityksen on tarkoitus selviytyä markkinoilla, kasvaa ja luoda kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin (Ilhan & Durmanz 2015).

Yritykset voivat kasvaa epäorgaanisesti myös ostamalla muita yrityksiä. Toinen yritys tai osa yrityksestä voidaan ostaa joko osittain tai kokonaan. Tavoitteena voi olla eliminoida muita alan kilpailijoita pois markkinoilta, päästä käsiksi tärkeisiin resursseihin tai hallita toimitusketjua paremmin itsenäisesti. (Ilhan & Durmaz 2015) Yritysoston kautta on mahdollisuuksia laajentaa tuotevalikoimaa, lisätä brändin tunnettuutta, kasvattaa valmistuskapasiteettia ja hankkia arvokasta teknistä osaamista (Erkkilä 2001). Kuitenkin on huomionarvoista, että yrityskaupan täytyisi perustua ostavan yrityksen strategiaan.

Strategiset allianssit sen sijaan ovat yhteistyösopimuksia, joissa yritykset jakavat resursseja keskenään, kuten teknologiaa tai tuotantoa, mutta pysyttelevät kuitenkin itsenäisinä (Prange & Mayrhofer 2015). Tässä strategiassa keskitytään kumppanuussuhteiden luomiseen, jolloin tavoitellaan yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Strateginen allianssi solmitaan kahden tai useamman yrityksen liittouduttua tietyn strategisen tavoitteen saavuttamiseksi (Ilhan & Durmanz 2015). Ne syntyvät, kun kaksi tai useampi yritys haluavat

kehittää tietojaan, taitojaan tai pääomasijoituksiaan yhdessä (Sudarsanam 2003). Strateginen allianssi luo myös solidaarisuutta, koska kumppanuuden solmineilla yrityksillä on samat resurssit ja kyvykkyydet. Strategisen allianssin solmimisen ansiosta yritykset pystyvät operoimaan tehokkaammin kansainvälisillä markkinoilla ja kykenevät eliminoimaan kilpailijoidensa uhkia, mutta samalla tukevat toisiaan teknologian ja markkinoinnin suhteen. (Ilhan & Durmanz 2015) Näin yritykset voivat toimia kansainvälisillä markkinoilla aktiivisemmin, ne pystyvät saamaan kilpailuetua ja kasvamaan alentamalla kustannuksia ja täten parantamaan liiketoimintaansa.

Yhteisyrietykset eroavat strategisista alliansseista siinä, että niissä kahden tai useamman yritysten välinen yhteistyöjärjestely johtaa erillisen yksikön perustamiseen (Prange & Mayrhofer 2015). Voidaankin todeta, että kaikki yhteisyrietykset ovat alliansseja, mutta kaikki allianssit eivät johda yhteisyrietysten perustamiseen. Yhteisyrietysten tavoitteena on muodostaa vahva kilpailuasema, joka vähentää kilpailevien yritysten vaikutuksia yhteisyrietykseen. Tämä voidaan saavuttaa luomalla korkeampia markkinoille pääsyn esteitä yhdistämällä kahden tai useamman yrityksen tuotantoa, jakelukanavia, t&k-hankkeita tai rahoitusresursseja. Yhteisyrietykset voivat myös auttaa pääsemään halutuille jakelukanaville tai raaka-aineille tai ne saattavat tarjota erikoistuntemusta paikallisista markkinoista. Lisäksi tietyn toimialan kannattavuutta voidaan parantaa yhteisyrietysten muodostamisen kautta. (Channon & Sammut-Bonnici 2015)

3.3 Kasvustrategian vaikutukset yrityksen kannattavuuteen

Kasvustrategialla on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen, koska yritykset joutuvat investoimaan tuotannontekijöihin kasvaakseen. Kasvustrategiat kuitenkin johtavat tuottojen kasvuun ja siten yrityksen kannattavuuden paranemiseen, mikäli ne onnistutaan muotoilemaan oikein ja toteuttamaan tehokkaasti eri indikaattorien ja suunnitelman mukaisesti. Kasvustrategiat ovat keskeisiä keinoja, joilla yritykset pystyvät edelleen kasvattamaan liiketoiminnan tulostaan seuraten taloudellista kehitystä. (Dugguh et al. 2018) Kasvustrategioilla onkin selvä yhteys yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen.

Tutkimuksissa on huomattu, että eri kasvustrategioilla on sekä positiivinen, että negatiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen (Kemppi et al. 2012; Abolarinwa et al. 2020). Kemppi et al. (2012) tutkivat orgaanisen ja epäorgaanisen kasvustrategioiden vaikutuksia sellu- ja paperiteollisuuden alan yrityksen kannattavuuteen. Kannattavuuden mittarina he käyttivät sijoitetun pääoman tuottoa (ROIC). Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen sisäisellä kasvulla on myönteinen vaikutus sen taloudelliseen suorituskykyyn. Tätä tulosta tukevat myös Abolarinwa et al. (2020) löydökset, jossa mittarina käytettiin omai-

suuden kasvunopeutta. Kuitenkin tämän kohdalla täytyy pohtia kriittisesti aineiston paikansapitävyyttä johtuen sen julkaisupaikasta. Toisaalta voidaan kysyä, oliko tutkimuksessa käytetty riittävä määrä yrityksiä tulosten analysoinnissa, mutta tulokset olivat melko yhteneväisiä Kempin et al. (2012) tutkimuksen kanssa.

Huomioitavaa on, että ulkoisella kasvulla vaikutus on todettu negatiiviseksi (Xia 2006). Sijoitetun pääoman tuoton on havaittu vaikuttavan positiivisesti sisäisiin kasvustrategioihin, mutta vaikutus ulkoisiin kasvustrategioihin näyttää olevan negatiivinen (Kempin et al. 2012). Onnistuneella sisäisen kasvustrategian käyttöönotolla vaikuttaakin olevan yhteys parempiin tuottoihin ja tätä kautta parempaan kannattavuuteen yrityksissä. Toisaalta kasvustrategioiden kautta voidaan parantaa yrityksen mainetta, mikä voi johtaa pitkällä aikavälillä kannattavuuden parantumiseen (Abolarinwa et al. 2020).

Ulkoisten kasvustrategioiden tapauksessa resursseja hankitaan edistämään yrityksen voittotavoitteita. Yrityksen ulkoisten resurssien hankkiminen voikin johtaa korkeampiin tuottoihin, mutta yleisesti tarkasteltuna monet ulkoiset kasvustrategiat eivät paranna yrityksen kannattavuutta. (Abolarinwa et al. 2020). Kasvustrategioita analysoitaessa onkin huomattu, ettei osakkeenomistajien arvo lisäännä ulkoisten kasvustrategioiden avulla, sillä ulkoiset kasvustrategiat vaikuttavat negatiivisesti sijoitetun pääoman tuottoon (Kempin et al. 2012). Useissa tutkimuksissa on osoitettu, etteivät ulkoiset kasvustrategiat paranna merkittävästi yritysten kannattavuutta. Kempin et al. (2012) ja Abolarinwan et al. (2020) suorittamissa tutkimuksissa todetaankin, että ulkoisten kasvustrategioiden vaikutus yrityksen kannattavuuteen on negatiivinen.

Kasvustrategioiden aikaansaamat positiiviset vaikutukset voivat olla markkinaosuuden kasvaminen, kilpailuedun saavuttaminen, liikevoiton kasvaminen ja tuottavuuden kasvu, jotka parantavat yrityksen kannattavuutta. Epäonnistuessaan kasvustrategiat voivat johtaa myös negatiivisiin vaikutuksiin, kuten markkinoilla epäonnistumiseen, alempiin tuottoihin ja pienempään tuottavuuteen. (Dugguh et al. 2018) He ovat myös sitä mieltä, että markkinaosuuden kasvattaminen olisi yksi kriittisimpiä toimenpiteitä kilpailuedun saavuttamiseksi. Kilpailuedun saavuttamisella olisikin erinomaiset vaikutukset yrityksen kannattavuuteen (Dugguh et al. 2018). He perustelevat väitettä sillä, että markkinoiden kehittämisstrategia todistetusti auttaa yrityksiä kasvamaan, saavuttamaan kilpailukykyä lisääntyneen myynnin ja asiakasmäärän ansiosta. Tämä on johtanut myös yritysten laajentumisen uusille maantieteellisille alueille, mikä on parantanut yritysten kannattavuutta.

4. TEKNOLOGIAYRITYSTEN STRATEGIAVALIN- NAT JA TOIMENPITEET KASVUN TUKENA

Tässä luvussa perehdytään teknologiayrityksille sopiviin kasvustrategioihin, ja esitellään strategisia toimenpiteitä ja taktiikoita, joilla teknologia-alan yritykset pyrkivät tavoittelemaan kasvua. Lopuksi strategiavalintoja arvioidaan kasvustrategian aiheuttamia vaikutuksia teknologiayrityksen kannattavuudelle sekä esitetään sopivimpia kasvustrategioita kannattavuuden näkökulmasta.

4.1 Teknologiayritysten kasvustrategiat

Yleisimpiä orgaanisen kasvun strategioita voidaan soveltaa teknologia-alan yrityksille. Teknologiayritys voi pyrkiä valtaamaan markkinat tekemällä maltillisia parannuksia teknologiseen tuotteeseensa, ja yrittää markkinoinnin keinoin lisätä tuotteen kysyntää ja käytön yleistymistä. Teknologiayritys voi myös tavoitella tuotteelleen uutta kohderyhmää, jolloin markkinoiden kehittämisstrategia on tähän tavoitteeseen potentiaalinen vaihtoehto. Toisaalta teknologiayritykset käyttävät paljon resursseja tuotekehitykseen, jolloin tuotekehitysstrategialla voitaisiin pystyä kehittämään yliverkaisia tuotteita. Teknologia-alan yritys voi myös nähdä hyväksi strategiaksi irtautua sekä nykyisistä tuotteista että markkinasta, jolloin diversifikaatio on erinomainen valinta tämän kaltaiseen tilanteeseen tavoittelemaan kasvua. Tällä strategialla riskit ovat kuitenkin matriisin korkeimmat. (Ansoff 1957)

Teknologiayrityksille on myös tavallista käyttää epäorgaanisia keinoja kasvun tavoitteluun. Fuusiot ja yritysostot ovat yleisiä strategioita teknologiayrityksille, sillä ne mahdollistavat yrityksen pääsyn arvokkaisiin resursseihin, kuten kriittisiin komponentteihin, teknologiaan ja asiakkaisiin. Fuusiot ja yritysostot voivat tuoda teknologiayrityksille myös kilpailuetua ja uudenlaista tarvittavaa osaamista. Toisaalta strategisten allianssien kautta teknologiayritykset pystyvät jakamaan tarvittavien resurssien, kuten käytettävän teknologian suhteen, ja täten ne mahdollistavat eliminoimaan kilpailijoiden uhkia markkinoilla sekä operoimaan tehokkaammin. Lisäksi yhteisyritysten strategialla mahdollistetaan teknologiaan keskittyvien yritysten t&k-hankkeiden yhdistämisen ja toimialan kannattavuuden parantamisen erillisen yksikön perustamisen kautta. (Cassia & Minola 2012; Ömür et al. 2012)

Teknologiayritysten tilanteessa tuotteet kuitenkin perustuvat hyvin usein uuteen teknologiaan. Perinteinen Ansoffin malli kuitenkin olettaa, että asiakas tuntee markkinoilla olevan tuotteen. Näin ei kuitenkaan aina ole teknologiayritysten kohdalla. Asiakkaat saavat kasvavalle markkinalle usein ilman tuntemusta tuotteesta. Teknologisen tuotteen lisäksi asiakas saattaa olla tietämätön tuotteen taustalla olevasta teknologiasta. Kasvustrategiamatriisia on syytä laajentaa teknologiaan liittyvän epävarmuuden ja tästä aiheutuvan strategisen vaikeuden huomioonottamiseksi. (Buskirk & Popper 1998) Laajennettu kasvustrategiamatriisi on esitetty kuvassa 4.

	Uusi teknologia	Tuotteen teknologinen korvaaminen	Korkea teknologia
TUOTTEET			
	Uudet	Tuotekehitys	Diversifikaatio
	Nykyiset	Markkinoiden valtaaminen	Markkinoiden kehittäminen
		Nykyiset	Uudet
		MARKKINAT	

Kuva 4. Laajennettu kasvustrategiamatriisi (mukailtu Buskirk & Popper 1998).

Laajennettu kasvumatriisi tarjoaa uuden teknologisen ulottuvuuden tarkoittaen uutta teknologiaa markkinoilla. Uusi teknologia -ulottuvuus kuitenkin lisää tuotetta markkinoivan yrityksen riskitasoa, sillä yrityksen on saatava asiakas tietoiseksi uudesta teknologiasta, jotta asiakas voisi ymmärtää uuden tuotteen edut ja hyödyt. Nykyisillä markkinoilla yritys usein tuntee jo asiakkaan kohtaamat ongelmat, toisin kuin uusilla markkinoilla. (Buskirk & Popper 1998)

Teknologisen tuotteen avulla voidaan korvata muita perinteisiä tuotteita, koska teknologia tarjoaa useita suorituskykyetuja (Buskirk & Popper 1998). Näillä tuotteilla teknologiayritys kilpailee nykyisillä markkinoillaan. Strategian avulla tuetaan myös yrityksen vanhentuneiden tuotantolaitteiden vaihtamista uusiin ja teknologisiin laitteistoihin, millä pyritään nostamaan tuotannon ja tuotteiden laatua sekä vähentämään tuotannosta aiheutuvia kustannuksia (Ilhan & Durmanz 2015).

Korkea teknologia -strategiaa pidetään vielä diversifikaatiotakin riskialttiimpana. Yritys, joka tuo uusille markkinoille uutta teknologiaa, ei tunne markkinoita, eikä tästä syystä asiakkaan ongelmia. Tästä huolimatta tätä strategiaa toteuttavan yrityksen täytyy pystyä osoittamaan asiakkaalle, miten hänen ongelmansa voidaan ratkaista kyseisellä teknologialla, vaikka tuote onkin asiakkaalle täysin uusi ja jopa vaikeasti ymmärrettävä. (Buskirk & Popper 1998) Tämä aiheuttaa asiakkaille epävarmuutta tuotetta kohtaan. Yrityksen täytyy korkean teknologian strategiassa ensin oppia markkinoista ja tämän jälkeen opettava asiakkailleen uudesta teknologiasta, jotta tuote voisi menestyä. Korkea teknologia -strategian tuotteille on kuitenkin vaikea löytää suoraa kilpailijaa, mikä mahdollistaa korkeakatteisen hinnoittelun (Buskirk & Popper 1998).

Buskirk ja Popper (1998) mainitsevat uutta teknologiaa sisältävän tuotteen strategioiden haasteeksi johtajien kyvyttömyyden havaita markkinointihaasteita, mitkä voivat johtaa tuotteiden toistuviin epäonnistumisiin. Usein korkean teknologian yrityksissä johto on teknisesti koulutettua, jolloin strategian tai markkinoinnin johtamisesta voi olla vähemmän ymmärrystä. Johtajat saattavat myös olettaa asiakkaidensa automaattisesti ymmärtävän tuotteen sisältämän teknologian mahdollisuudet, sen sijaan, että johtajat päättäisivät ennemminkin markkinoida ja opettaa asiakkaille uuden teknologian ominaisuuksista ja hyödyistä. (Buskirk & Popper 1998)

4.2 Teknologiyritysten toimenpiteet kasvutavoitteiden saavuttamisessa

Yritykset käyttävät taktiikoita, joilla strategiavalintoja jalkautetaan kohti strategian toteuttamista. Nämä toimenpiteet hyödyntävät erityisiä resursseja, joilla kasvustrategian määrittelemiä osatavoitteita voidaan saavuttaa (Groot 2018). Strategisilla taktiikoilla pyritään lähestymään teknologiyritysten kohtaamia haasteita kasvulle, ja löytämään keinoja sen saavuttamiseen.

Yhteiskehittäminen on toimenpide, jossa yritys tekee tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa tarkoituksenaan luoda uusia innovaatioita (Lusch et al. 2007). Tällöin asiakkaasta tulee yhteiskehittäjä, mikä alentaa markkinoille pääsyn kynnyksiä. Yhteiskehittäminen voi auttaa teknologiyritystä ymmärtämään tuotteen loppukäyttäjien ongelmia, mutta niiden avulla asiakkaita voidaan kouluttaa hyödyntämään uutta teknologiaa. (Groot 2018) Näiden avulla teknologiyritys luo mahdollisuuksia saavuttaa kasvutavoitteensa. Lisäksi yhteiskehittäminen saattaa auttaa kehittävää yritystä voittamaan asiakkaidensa luottamuksen (Groot 2018).

Rahoituksella on yksi merkittävimmistä vaikutuksista kasvutavoitteiden saavuttamisessa. Teknologiyritysten t&k-menot ovat korkeita johtuen tuotteiden pitkistä läpimenoajoista.

Rahoitusta tarvitaan pääosin teknologian kehittämiseen. Etenkin uusien teknologiayritysten tapauksissa vähäinen pääoma voi olla suuri ongelma, kun investoinnit tuotekehityksiin ja teknologian kehittämiseen ovat merkittäviä. Taktiikkana voidaan hyödyntää ulkopuolista rahoitusta esimerkiksi pankkirahoituksen, joukkorahoituksen tai kumppanuuksien kautta. Toisena taktiikkana voidaan käyttää joukkovelkakirjalainoja. Vaarana on kuitenkin joutua eturistiriitatilanteeseen, mikäli sijoittaja on itse mukana päätöksenteossa. (Presse & Terzidis 2018)

Markkinointi on lähes jokaisen yrityksen käyttämä toimenpide. Teknologiayritysten kohdalla markkinointia tulisi pyrkiä kohdentamaan etenkin uusille potentiaalisille asiakkaille. Erilaiset tarinat, kampanjat, messut ja tapahtumat lisäävät todennäköisesti yrityksen bränditietoisuutta, ja tätä kautta uusia asiakkaita voidaan houkutella teknologisen tuotteen käyttäjiksi. Haasteena on kuitenkin jo aiemminkin todettu oletus siitä, että asiakkaat ymmärtävät teknisten tuotteiden käytön ja toimintatavat. Markkinoinnissa täytyisikin keskittyä myös kouluttamaan asiakkaita teknologiaa sisältävän tuotteen hyödyistä ja opastamaan tuotteen käytössä. Parhaimmillaan markkinointi onkin erittäin tehokas toimenpide saavuttamaan kasvua. (Möller 1999; Akan et al. 2006)

Hinnoittelua voidaan hyödyntää strategisena toimenpiteenä tuotteista saatavien tuottojen kasvattamisessa. Teknologiayritykset voivat lisäksi hyödyntää levityshinnoittelua, kun tuotteista aiheutuvia kustannuksia ei vielä tiedetä. Levityshinnoittelun kautta teknologiayrityksen on mahdollista kasvattaa osuuttaan kokonaismarkkinasta. Hinnoittelu on erityisen tehokas taktiikka korkea teknologia -kasvustrategiassa, sillä suoraa verrokkituotetta on hankala määrittellä. Toinen tapa teknologiayrityksille on hinnoitella tuotteita arvoonsa perustuen, mutta haasteeksi saattaa koitua tuotteen tarkan arvon määrittäminen. Tuotteesta aiheutuvia valmistuskustannuksia saadaan alaspäin mittakaavaetujen ansiosta, mutta näiden saavuttaminen vaatii vakaata kysyntää ja edullista hintaa tuotteelle. Teknologiayritysten onkin syytä löytää juuri heille toimivat hinnoittelumenetelmät, jotka mahdollistavat kasvutavoitteiden tukemisen. (Porter 2004)

Teknologiayritykset kohtaavat liiketoiminnassaan kysymyksiä siitä, haluavatko ne valmistaa tuotteensa itse vai ulkoistaa toiminnon toiselle yritykselle. On kuitenkin selvää, että yrityksen kyvykkyydet ja strategiat vaikuttavat oleellisesti sen päätöksiin ulkoistaa tai olla ulkoistamatta toimintoja, kuten tuotekehitystä tai myyntiä (Leiblein & Miller 2003). Teknologiayritysten kannattaisikin pyrkiä ulkoistamaan toimintoja, jotka eivät ole sen ydinosaamista tai joihin yrityksellä ei ole resursseja. Tällöin ulkoistamisen taktiikka tukee suotuisalla tavalla teknologiayrityksen kasvutavoitteita, kun yrityksen resurssit kohdistuvat enemmän ydinliiketoiminnan harjoittamiseen.

Eräs tärkeä teknologiayritysten hyödyntämä taktiikka on ketterä teknologinen lähestymistapa. Tavoitteena on kehittää teknologista tuotetta ensin yksinkertaisen kautta kohti monimutkaisempaa kokonaisuutta. Tällöin tuote voidaan saattaa markkinoille nopeammin. Ketteryys auttaa teknologiayritystä kerryttämään tuottoja jo yksinkertaisemmista tuotteista, joiden kehitysaika on huomattavasti lopullista tuotetta lyhyempi. Ketteryyden lähestymistapa on erityisen tehokas silloin, kun yritys haluaa kasvaa orgaanisesti. Lähestymistapaa voidaan hyödyntää erityisesti ohjelmisto- ja laitteistokehityksessä, mutta yrityksen täytyy pystyä osoittamaan käytettävän teknologian vakuuttavuus. (Groot 2018)

Teknologiayritykselle on luonnollista hyödyntää toimenpiteenään teknologiatyönnön ja markkinavedon lähestymistapoja hakiessaan kasvua (Groot 2018). Tällöin markkinoille tuodaan uusimpiin ratkaisuihin perustuvia teknologisia tuotteita. Toisaalta markkinaveto pyrkii tarjoamaan tuotteita markkinoille kysynnän perusteella. (Dixon 2001) Näiden lähestymistapojen yhtäaikainen hyödyntäminen saattaa tulla kyseeseen markkina-analyysin ja validoinnin avulla. Tuotetta voidaan muuttaa jatkuvasti hyödyntämällä markkinoilla tapahtuvia muutoksia ja asiakaspalautetta (Groot 2018).

Tiettyyn teknologiaan tai markkinaan keskittäminen saattaa myös olla erinomainen toimenpide kasvun tavoittelussa. Tämä voi myös edistää pienten tai uusien teknologiayritysten menestymistä kilpailussa. Keskittämällä tavoitellaan yrityksen markkinaosuuden kasvattamista kapealla tai hyvin erikoistuneella markkinasegmentillä, mikä voi mahdollistaa teknologiayritystä toimimaan kilpailijoitaan tehokkaammin. Keskittämisen avulla teknologiayritys kykenee suuntaamaan resurssejaan tehokkaammin tiettyihin arvoketjun toimintoihin ja täten tuottaa sille merkittäviä etuja. Tietyille markkinoille ja toimialoille tarvitaan keskittämistä, mutta asiakkaiden tarpeet saattavat vaihdella suuresti segmenteittäin. Teknologiayrityksen tulisikin pystyä olemaan joustava tarjotessaan tuotettaan eri markkinasegmenteille, jotta se pystyisi sopeutumaan kohderyhmässään tapahtuviin muutoksiin. (Groot 2018)

4.3 Teknologiayritysten strategiavalintojen analysointi

Teknologiayritykselle sopivassa kasvustrategian valinnassa täytyisi pyrkiä tarkastelemaan ympäristöllisiä tekijöitä, markkinoita, kilpailijoita ja asiakkaiden odotuksia. Yrityksen liiketoiminnan pitäisi myös kyetä mukautumaan sekä globaaleihin että teknologisiin muutoksiin. Strategiavalintaa tehdessä tulisi pystyä huomioimaan myös teknologiayrityksen pitkän aikavälin tavoitteet. (Ilhan & Durmanz 2015) Joissain tapauksissa yrityksen täytyy tehdä valintoja kasvun ja liiketoiminnan kannattavuuden välillä. Nämä eivät kuitenkaan kaikissa kasvustrategioissa sulje toisiaan pois, ja toisaalta liiketoiminnan kannattavuus ei ole välttämättä pienille teknologiayrityksille edes relevanttia. Alkuvaiheen

teknologiayritykselle olisikin kannattavuutta tärkeämpää kasvaa selviytyäkseen, mutta myös luodakseen kilpailuetuja.

Yrityksen sisäisillä kasvustrategioilla näyttäisi olevan vaikutuksia suotuiseen kannattavuuden kehitykseen. Tutkimuksissa on havaittu, että pienemmän yrityksen kannattaa valita orgaaninen kasvustrategia, kun taas suuremmat ja kannattavammat yritykset valitsevat todennäköisemmin ulkoisen kasvun strategian (Kempfi et al. 2012). Markkinoiden valtaaminen ja niiden kehittäminen voivat olla hyviä potentiaalisia kannattavan kasvun mahdollistavia strategioita teknologiayrityksille, mikäli tuotteet halutaan pitää likimain ennallaan. Tämä ei kuitenkaan ole teknologia-alan yrityksille kovin yleistä, vaan markkinoille usein tuodaan uusia tuotteita, jotka sisältävät teknologiaa (Grinstein & Goldman 2006). Tästä syystä tuotekehitysstrategia voisikin olla erittäin hyvä valinta teknologiayritykselle, koska se mahdollistaa uusien tuotteiden kehittämisen sekä yrityksen kannattavuuden säilymisen. Markkinoiden valtaamisstrategia ei myöskään pysty hyödyntämään teknologiaa sisältävien tuotteiden täyttä potentiaalia, sillä tässä strategiassa uuden teknologisen tuotteen ja uusien markkinoiden optiot jäävät hyödyntämättä. Tällöin riski epäonnistumiseen on kuitenkin matala. Diversifikaation tapauksessa riskiä otetaan viemällä uusi teknologinen tuote uusille markkinoille (Ansoff 1957), mutta samalla yrityksen kannattavuus pysyy todennäköisesti kohtuullisella tasolla, koska kasvua ei haeta yrityksen ulkopuolelta. Toisaalta diversifikaation sisältämä uusien markkinoiden riski voi luoda erinomaista kasvupotentiaalia teknologiayritykselle.

Perinteiset kasvustrategiat eivät kuitenkaan ota kantaa tuotteen teknologisiin ominaisuuksiin. Teknologiayritysten tapauksessa uusi teknologia -ulottuvuus onkin syytä ottaa huomioon. Tuotteen teknologinen korvaaminen sopii teknologiayritykselle, jos se kykenee kehittämään uuden teknologisen ratkaisun korvaamaan jonkin aiemman käytössä olleen tuotteen nykyisillä markkinoillaan. Kasvustrategia näyttäisikin soveltuvan erinomaisesti perinteisiin teknologiayritysten piirteisiin, mutta strategia ei aiheuttaisi myöskään merkittävää painetta yrityksen kannattavuudelle. Vastaavasti korkea teknologia tukee tyypillisiä teknologiayrityksen piirteitä, joten myös sillä on edellytykset olla erinomainen kasvua tavoitteleva strategia vaikuttamatta negatiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Tällä strategiavalinnalla on myös suurempaa kasvupotentiaalia, mutta myös riskiä, koska sillä tavoitellaan uusia asiakkaita markkinoilta. (Buskirk & Popper 1998) Näiden strategioiden kautta kasvua tukee myös uuden teknologian hinnoittelutaktiikka, jolloin tuotteita voidaan myydä korkeammilla katteilla (Porter 2004). Toisaalta näiden strategioiden kohdalla teknologiayrityksen on pystyttävä viestimään selkeästi asiakkailleen tuotteessa käytettävän teknologian hyödyt ja kyettävä myös kouluttamaan heitä tuotteen käytössä, sillä asiakas ei ennalta tunne teknologiaa (Buskirk & Popper 1998).

Ulkoiset kasvustrategiat voivat sopia kasvua tavoittelevalla teknologiayritykselle, sillä ne mahdollistavat tärkeiden resurssien ja kompetenssien hankkimisen yrityksen ulkopuolelta (Cassia & Minola 2012). On kuitenkin erittäin tapauskohtaista, millainen epäorgaanisen kasvun strategia sopii tietylle teknologiayritykselle. Fuusiot ja yritysostot voivat sopia paremmin suuremmille ja vakiintuneimmille teknologiayrityksille, jotka pystyvät nykytilassaan jo operoimaan riittävän kannattavasti (Kemppi et al. 2012), sillä yritysjärjestelyt aiheuttavat myös kustannuksia. Lisäksi strategiset allianssit ja yhteisyritykset vaativat usein yhteisen intressin kahden yrityksen välille, mitä varten strategiaa toteutetaan (Ömür et al. 2012; Channon & Sammut-Bonnici 2015). Myös ulkoisiin kasvustrategioihin lukeutuu useita riskejä, kuten yritysostojen ja yhteisyritysten epäonnistumiseen tai kumppanuussuhteiden rikkoutumiseen. Epäorgaaninen kasvu saattaa kuitenkin olla teknologiayritykselle erinomainen strategia kasvaa ja siten luoda kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden. Ulkoisilla kasvustrategioilla teknologiayritys kykenee lisäksi kasvamaan huomattavasti orgaanisia keinoja nopeammin (Kemppi et al. 2012). Kuitenkaan kannattavuuden näkökulmasta ulkoinen kasvustrategia ei ole välttämättä optimaalinen valinta. Liiketoiminnan kannattavuus saattaa kuitenkin olla näille yrityksille toissijainen asia lyhyellä aikavälillä. Teknologiayrityksen täytyykin pystyä jatkuvasti tekemään valintoja liiketoimintansa kannattavuuden ja kasvun välillä.

5. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Kandidaatintyön tavoitteena oli pohtia, millainen strategia tukee teknologiayrityksen liiketoiminnan kasvua suotuisimmalla tavalla. Työssä haluttiin myös selvittää, mitkä ovat keskeisiä toimenpiteitä ja taktiikoita näiden yritysten kasvutavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi pohdittiin, millaisia vaikutuksia eri strategiavalinnat voivat aiheuttavaa teknologiayrityksen liiketoiminnan kannattavuudelle.

Teknologiayritys voi hyödyntää kasvunsa tavoittelussaan sekä sisäisiä että ulkoisia kasvustrategioita (Ansoff 1957; Ömür et al. 2012; Channon & Sammut-Bonnici 2015). Sisäisiin kasvustrategioihin kuuluvat perinteiset Ansoffin matriisin strategiat: markkinoiden valtaaminen, markkinoiden kehittäminen, tuotekehitys ja diversifikaatio. Strategiavalinnat määräytyvät sen mukaan, millaisilla tuotteilla ja markkinoilla yritys kilpailee (Ansoff 1957). Nämä kasvustrategiat eivät kuitenkaan ota kantaa tuotteen sisältämään teknologiaan. Matriisia voidaan laajentaa lisäämällä siihen tuotteen teknologinen korvaaminen ja korkea teknologia -strategiat. Kyseiset kasvustrategiat lisäävät matriisiin uuden

teknologian ulottuvuuden, joka kiinnittää huomiota paremmin tuotteen sisältämän teknologian mahdollisuuksien hyödyntämiseen organisisessa kasvussa. (Buskirk & Popper 1998) Nämä kasvustrategiat tarjoavat erinomaisen potentiaalın teknologiayritykselle kasvaa organisisin keinoin. Haasteeksi jääkin saada yrityksen asiakkaat ymmärtämään tuotteen teknologian hyödyt, mutta myös saada yritys ymmärtämään asiakkaiden ongelmia. Valitsemalla ulkoisia kasvustrategioita teknologiayritys voi hakea kasvua myös yrityksen ulkopuolelta (Ömür et al. 2012). Näistä yleisimpiä ovat fuusiot ja yritysostot, strategiset allianssit ja yhteisyritykset (Ömür et al. 2012; Prange & Mayrhofer 2015). Yrityksen ulkopuolelta hankittu kasvu voi olla myös teknologiayrityksille hyvin suotuisa vaihtoehto kasvun kannalta, koska ulkopuoliset resurssit, jakelukanavat, teknologiat ja osaaminen voivat kriittisiä tekijöitä myynnin edistämiseksi (Lechner & Dowling 2003; Cassia & Minola 2012; Pook et al. 2017). Strategiavalinnassa teknologiayrityksen koolla on kuitenkin merkitystä (Coan & Rao 2008). Pienien ja alkuvaiheessa olevien teknologiayritysten voi olla haastavaa toteuttaa ulkoisia kasvustrategioita, koska näistä aiheutuvat kustannukset voivat olla niille liian suuria. Lisäksi strategisten allianssien ja yhteisyritysten perustamiseen täytyisi löytää sopivia yrityksiä.

Kasvua tukeva strategia vaatii strategisia taktiikoita ja toimenpiteitä (Groot 2018). Markkinointi on yleisimpiä toimenpiteitä, joita yritykset käyttävät kasvaakseen (Möller 1999; Akan et al. 2006) Teknologiayritykselle on hyvin kriittistä onnistua viestiä asiakkailleen teknologian hyödyt ja kouluttamaan heitä tuotteen käytössä, jotta asiakkaat omaksuisivat uuden teknologian. Yhteiskehittämisellä voidaan oppia ymmärtämään paremmin asiakkaiden ongelmia ja kouluttaa heitä tuotteiden käytössä (Lusch et al. 2007). Kasvua voidaan edistää myös ulkopuolisen rahoituksen hankkimisella tai joukkovelkakirjoja hyödyntämällä (Presse & Terzidis 2018). Lisäksi Porterin (2004) mukaan hinnoittelulla voidaan mahdollistaa korkeat katteet, mikä tukee yrityksen kasvua suurempien tuottojen kautta. Tämä voidaan toteuttaa levityshinnoittelulla tai arvoon perustuvalla hinnoittelulla. Teknologiayrityksen kannattaa myös pohtia toimintojen ulkoistamista, mikäli resursseja halutaan kohdistaa harkitummin tai yritykseltä ei löydy tarvittavaa osaamista (Leiblein & Miller 2003). Kasvua voidaan myös saavuttaa nopeammin ketteryuden kautta, jolloin yritys tuo teknologiatuotteita markkinoille ensin yksinkertaisempänä kokonaisuutena. Näin tuottoja voidaan saada jo aikaisemmassa vaiheessa, ja myöhemmin tuotetta voidaan kehittää monimutkaisemmaksi. Taktiikkana voidaan käyttää myös teknologiatyöntöä ja markkinavetoa, jolloin yritys tuo markkinoille teknologisia ratkaisuja kysyntään ja markkina-analyysiin perustuen. (Dixon 2001; Groot 2018) Lisäksi toimintojen keskittämisellä voidaan saada aikaan kasvua (Groot 2018), koska kapeammat segmentit saattavat luoda teknologiayritykselle kilpailuetuja ja siten kasvua omalla markkinallaan.

Kannattavan kasvun saavuttaminen on teknologiayritykselle lyhyellä aikavälillä haastavaa. Yrityksen on usein jouduttava valitsemaan kannattavuuden ja kasvun välillä, mutta toisaalta ne eivät poissulje toisiaan. On kuitenkin havaittu, että orgaanisilla kasvustrategioiden vaikutus yrityksen kannattavuuteen on myönteinen (Kemppi et al. 2012; Abolarinwa 2020). Toisaalta tällöin kasvumahdollisuudetkin voivat olla yrityksen ulkopuolelta hankittua kasvua rajallisemmat. Buskirkin ja Popperin (1998) laajennettu kasvumatriisi tarjoaa kuitenkin mielenkiintoisen näkökulman, jossa uusi teknologia -ulottuvuus liitetään Ansoffin (1957) matriisiin. Teknologia näyttääkin selkeästi avaavan uusia mahdollisuuksia markkinoilla ja tuottopotentiaalia, mutta se sisältää myös riskejä. Buskirk ja Popper (1998) korostavatkin teknologiayrityksen markkinointiviestinnän ja teknologiatuotteen käytön opastamisen merkitystä asiakkaalle.

Ulkoisten kasvustrategioiden vaikutus yrityksen kannattavuuteen on havaittu olevan usein negatiivinen (Xia 2006). Täten pienemmälle yritykselle saattaisikin olla edullisempää valita orgaaninen keino kasvun tavoitteluun, mikäli yrityksen kannattavuudesta ei haluta joustaa. Vakiintuneempien suurten ja keskisuurten teknologiayritysten voi olla helpompaa valita ulkoisia kasvustrategioita (Coan & Rao 2008), koska näistä aiheutuvat kustannukset eivät merkittävästi vaikuta niiden taloudelliseen tilaan. Ulkoiset kasvustrategiat voivat kuitenkin mahdollistaa kriittisten resurssien tai tarvittavan osaamisen ja sitä kautta jopa kilpailuedun saavuttamisen markkinoilla. Tällöin onkin hyvin tapauskohtaista, minkä tyyppisen kasvustrategian teknologiayritys näkee suotuisammaksi vaihtoehdoksi. Teknologiayritysten kasvustrategiat ja niiden vaikutukset yrityksen kannattavuuteen on koottu yhteen liitteen A taulukossa 3.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella ei kuitenkaan voida määritellä yleispätevää kasvustrategiaa, joka olisi sopivin vaihtoehto kaikille teknologiasektorin yrityksille. Toisaalta, mikäli liiketoiminnan kannattavuutta on kriittistä ylläpitää, sopisi teknologiayritykselle orgaaninen kasvustrategia epäorgaanisia strategioita paremmin. Strategiavalintaa tehdessä on useita tekijöitä, jotka vaikuttavat valintaan. Teknologiayrityksen täytyisi huomiota esimerkiksi yrityksen kokoon, kasvutavoitteisiin, riskinottohalukkuuteen, asemaansa kilpailijoihin nähden, resursseihin, markkinaaan ja yrityksen taloudelliseen tilaan. Kasvustrategian tulisi myös sopia muihin teknologiayrityksen strategioihin ja se täytyisi muotoilla oikein. Teknologiayritysten kannattaisi kuitenkin pyrkiä korostamaan kasvustrategiaa valitessaan omia vahvuuksiaan, jotka liittyvät innovaatioihin ja uuteen teknologiaan. Teknologisilla tuotteilla ja ratkaisuilla on erinomaista potentiaalia kasvattaa yritystä, avata uusia markkinoita ja luoda kilpailuetua. Kaiken lisäksi yrityksen sisäiset kasvustrategiat mahdollistavat kasvumahdollisuuksien luomisen kannattavasti.

LÄHTEET

- Abolarinwa, S. I., Asogwa, C. I., Ezenwakwelu, C. A., Court, T. O. & Adedoyin, S. (2020). Corporate growth strategies and financial performance of quoted manufacturing firms in Nigeria: The mediating role of global economic crisis. *Cogent Economics & Finance*. Vol. 8(1), pp. 1–18.
- Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M. & Spralls, S. A. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of Business Strategy*. Vol. 27(1), pp. 43–53.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. Vol. 35(5), pp. 113–124.
- Ardishvili, A., Cardozo, S., Harmon, S. & Vadakath, S. (1998). Towards a theory of new venture growth. Babson Entrepreneurship Research Conference.
- Aspelund, A. Berg-Utby, T. & Skjevdal, R. (2005). Initial resources' influence on new venture survival: A longitudinal study of new technology-based firms. *Technovation*. Vol. 25(11), pp. 1337–1347.
- Azari, M., Madsen, T. & Moe, Ø. (2017). Antecedent and outcomes of innovation-based growth strategies for exporting SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 24(4), pp. 733–752.
- Becchetti, L. & Trovato, G. (2002). The determinants of growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance. *Small Business Economics*. Vol. 19(4), pp. 291–306.
- Buskirk, B. D. & Popper, E. D. (1998). Growth Strategies for High Tech Firms. *Graziadio Business Review*. Vol. 1(1).
- Carrizosa, M. T. (2009). Firm growth of Spanish manufacturing and service industries, pp. 20–92. VDM Verlag Dr. Müller E.K.
- Cassia, L. & Minola, T. (2012). Hyper-growth of SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. 18(2), pp. 179–197.
- Cerdan-Chiscano, M., Jimenez-Zarco, A. I. & Torrent-Sellens, J. (2016). Innovative Management of Spanish Academic Science Parks: Designing and Testing of Management Tool. Spain, Open University of Catalonia.
- Channon, D. F. & Sammut-Bonnici, T. (2015). Joint Ventures. *Wiley Encyclopedia of Management*. Vol. 12 Strategic Management. John Wiley & Sons, Ltd.

- Clarysse, B., Degroof, J. J. & Heirman, A. (2001). Analysis of the Typical Path of Technology-Based Companies in Life Sciences and Information Technology, and the Role of Different Sources of Innovation Financing. Brussels, European Commission.
- Coan, A. & Rao, R. (2008). Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach. *Research Policy*. Vol. 27(4), pp. 633–648.
- Colombo, M. G. & Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*. Vol. 25(6), pp. 610–626.
- Colombo, M. G., Grilli, L. & Piva, E. (2006). The Determinants of Alliance Formation of High-Tech Start-Ups. *Research Policy*. Vol. 35(8), pp. 1166–1199.
- Davis, C. K. (2003). *Technologies & Methodologies for Evaluating Information Technology in Business*. Hershey, PA: IRM Press.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*. Vol. 18(2), pp. 189–216.
- Dixon, J. C. (2001). The "Market Pull" versus "Technology Push". *Continuum of Engineering Education*. University of St. Thomas. Session 2793.
- Dugguh, S. I., Isaac, A. & Sunday Oke, I. (2018). Impact of Growth Strategies on Business Profit. *Journal of Business and Management*. Vol. 20(2), pp. 23–29.
- Erkkilä, K. (2001). *Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet*. Helsinki, WSOY.
- Filatotchev, I., Su, Z. & Bruton, G. D. (2017). Market Orientation, Growth Strategy, and Firm Performance: The Moderating Effects of External Connections. *Management and Organization Review*. Vol. 13(3), pp. 1–27.
- Geroski, P. A. (1995). What do we know about entry? *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 13, pp. 421–440.
- Gibcus, P. & Kemp, R. G. M. (2003). *Strategy and small firm performance*. Scales Research Reports. EIM Business and Policy Research.
- Gilinsky, A., Stanny, E., McCline, R. L. & Eyler, R. (2001). Does size matter: Empirical investigation into the competitive strategies of the small firm. *Journal of Small Business Strategy*.
- Grinstein, A. & Goldman, A. (2006). Characterizing the technology firm: An exploratory study. *Research Policy*. Vol. 35(1), pp. 121–143.

- Groot, J. (2018). Growth Strategies for New Technology-Based Firms. TU Delft, Faculty of Technology, Policy and Management.
- Hussain, S., Khattak, J., Rizman, A. & Adnan Latif, M. (2013). ANSOFF Matrix, Environment, and Growth- An Interactive Triangle. *Management and Administrative Sciences Review*. Vol. 2(2), pp. 196–206.
- Ilhan, A. & Durmanz, Y. (2015). Growth Strategies in Businesses and A theoretical Approach. *International Journal of Business and Management*. Vol. 10(4), pp. 210–214.
- Kemppi, K., Pätäri, S., Jantunen, A. & Kyläheiko, K. (2012). Growth Strategies and Their Effects on Firm Performance. Empirical Analysis in the Global Pulp and Paper Industry. Lappeenranta University of Technology.
- Kling, G., Ghobadian, A. & O'Regan, N. (2009). Organic Growth and Shareholder Value: A Case Study of the Insurance Industry. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 26(4), pp. 276–283.
- Lechner, C. & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 15(1), pp. 1–26.
- Leiblein, M. J. & Miller, D. J. (2003). An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 24(9), pp. 839–859.
- Lusch R. F., Vargo, S. L. & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*. Vol. 83(1), pp. 5–18.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I. & Bitner, M. J. (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*. Vol. 64(3), pp. 50–64.
- Möller, K. (1999). Organizing Marketing in Industrial High-Tech Firms. *Industrial Marketing Management*. Vol. 28, pp. 521–535.
- Norri, M. (2006). *Osakeyhtiö*. 6. painos. Helsinki, Rakennustieto Oy.
- O'Regan, N., Sims, M. A. & Galleary, D. (2007). Leaders, loungers, laggards: the strategic-planning-environment-performance relationship re-visited in manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 19(1), pp. 6–21.
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V. & McDougall-Covin, P. P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: Business models for new technology-based firms. *Journal of Management and Governance*. Vol. 14(3), pp. 1–32.

- Pagano, P. & Schivardi, F. (2003). Firm Size Distribution and Growth. *Scandinavian Journal of Economics*. Vol. 105(2), pp. 255–274.
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (TRI). A Multiple-Item Scale to Embrace New Technologies. *Journal of Service Research*. Vol. 2(4), pp. 307–320.
- Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. 4th rev. ed. Oxford University Press.
- Pook, A. S. Y., Chong, C. W. & Yuen, Y. Y. (2017). Effectiveness of cross-border knowledge transfer in Malaysian MSC status corporations. *Review of International Business and Strategy*. Vol. 27(1), pp. 70–92.
- Porter, M. (2004). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press.
- Prange, C. & Mayrhofer, U. (2015). Alliances and Joint Ventures. *Wiley Encyclopedia of Management*. Vol. 6 International Management. John Wiley & Sons, Ltd.
- Presse, A. & Terzidis, O. (2018). *Technology Entrepreneurship: Insights in New-Technology-Based Firms. Research Spin-Offs and Corporate Environments*. Springer.
- Priya, D. G., Samapti, G. & Shiva, S. K. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Vol. 2(15), pp. 1–14.
- Saad, A., Zainal Abidin, M. & Umami Salwa, A. B. (2018). External growth strategies and organizational performance in emerging markets: The mediating role of inter-organizational trust. *Review of International Business and Strategy*. Vol. 28(2), pp. 206–222.
- Subba Rao, P. (2010). *Strategic management*. Himalaya Pub House.
- Sudarsanam, S. (2003). *Creating Value from Mergers and Acquisitions*. Harlow, Prentice Hall.
- Weinzimmer, L. G. (2000). A Replication and Extension of Organizational Growth Determinants. *Journal of Business Research*, 48, pp. 35–41.
- Xia, F. F. (2006). Internal Growth, Tobin's q and corporate diversification. Working Paper. University of California at Los Angeles. Department of Economics.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2010). *High Technology Company – Concept, Nature, Characteristics*. Department of Management. Lodz University of Technology.
- Ömür, G. A., Tunç, A. Ö. & Düren, A. Z. (2012). Patterns of mergers and acquisitions in Turkey in the era of “new normal”. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 58(12308), pp. 1611–1617.

LIITE A: TEKNOLOGIAYRITYSTEN KASVUSTRATEGIAT JA NIIDEN VAIKUTUKSET YRITYKSEN KANNATTAVUUTEEN

Taulukko 3. Teknologiyritysten kasvustrategiat ja niiden vaikutukset yrityksen kannattavuuteen.

KASVUSTRATEGIA	KASVUN TYPPI	VAIKUTUS KANNATTAVUUTEEN	HUOMIOI TEKNOLOGIAN
MARKKINOIDEN VALTAAMINEN	Orgaaninen	Positiivinen	Ei
MARKKINOIDEN KEHITTÄMINEN	Orgaaninen	Positiivinen	Ei
TUOTEKEHITYS	Orgaaninen	Positiivinen	Ei
DIVERSIFIKAATIO	Orgaaninen	Positiivinen	Ei
TUOTTEEN TEKNOLOGINEN KORVAAMINEN	Orgaaninen	Positiivinen	Kyllä
KORKEA TEKNOLOGIA	Orgaaninen	Positiivinen	Kyllä
FUUSIOT JA YRITYSOSTOT	Epäorgaaninen	Negatiivinen	Ei
STRATEGISET ALLIANSSIT	Epäorgaaninen	Negatiivinen	Ei
YHTEISYRITYKSET	Epäorgaaninen	Negatiivinen	Ei