

Ossi Ahto Tuomas Kahri Marco Mäkinen

# Kasva tai kuihdu

---

*Opas kestävään  
liiketoimintaan*

ALMA TALENT  
2022 HELSINKI



Copyright © 2022 Alma Talent Oy, Ossi Ahto, Tuomas Kahri ja Marco Mäkinen.

ISBN 978-952-14-4766-2

ISBN 978-952-14-4767-9 (e-kirja)

Kansi: Anna Makkonen

Taitto: Helene Lindfors

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2022

Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimittaja@almatalent.fi](mailto:kustannustoimittaja@almatalent.fi)

# SISÄLLYS

<b>ESIPUHE KUN OLET PÄÄTTÄNYT KASVAA</b> .....	11
<b>LUKU 1. KASVUN MERKITYS YRITYKSELLE</b> .....	15
Kasvu ja taloustiede .....	16
Kasvun kritiikki .....	18
Omistaja-arvon maksimointi vai kaikkien sidosryhmien vastuullinen huomioiminen? .....	22
Yrityksen olemassaolon tarkoitus .....	24
Kasvuyrityksiä ja yrityksiä, jotka tavoittelevat kasvua .....	25
Kuka hoitaa homman parhaiten? .....	26
Viisi myyttiä kasvusta .....	27
<b>LUKU 2. MITÄ KASVU VAATII?</b> .....	31
Kasvuasenne ratkaisee .....	32
Kohta 1. Tahto menestyä .....	33
<b>CASE</b> Swappie – Kasvuun sitkeyden ja tavoitteellisuuden kautta .....	34
<b>HENKILÖKUVA</b> Jussi Niemelä – Kasvun moniottelija .....	41
Kohta 2. Henkilökohtainen sitoutuminen .....	47
<b>HENKILÖKUVA</b> Antti Tiitola – Asenne ja energia ratkaisevat ..	49
<b>CASE</b> Framery – Näe ongelma, ratkaise se ja skaalaa .....	58
Kohta 3. Asiakaslähtöisyys .....	62
<b>HENKILÖKUVA</b> Mika Sutinen – Kasvata kykyä tuottaa asiakkaalle arvoa .....	65
<b>CASE</b> Smartly.io – Mainontaa kansainvälisellä tasolla .....	73

## KASVA TAI KUIHDU

Startupit – esikuvia peräänantamattomalle kasvun metsästykselle . . . . .	80
Kasvuyritykset . . . . .	82
Kasvuhakuiset yritykset. . . . .	83
<b>CASE</b> Wolt – Tilauspalvelusta kotiin kuljettamisen globaaliksi sankariksi . . . . .	83
<b>CASE</b> Googlen kasvu Suomessa . . . . .	88
Viisi yllättävää faktaa kasvusta. . . . .	90
<b>LUKU 3. KASVUYRITYS KASVAA IHMISTEN KAUTTA. . . . .</b>	<b>93</b>
Perustajat, johtoryhmä ja toimitusjohtaja ovat kasvun johtoporras . . . . .	93
<b>HENKILÖKUVA</b> Huhtalan sisarukset – Sisarukset startup-yrittäjinä . . . . .	94
<b>CASE</b> Integrata – Tulorahoitettua kasvua. . . . .	97
Ulkopuolinen osaaminen . . . . .	100
<b>HENKILÖKUVA</b> Henna Mäkinen – Talousjohtajana kasvuyrityksissä . . . . .	102
Hallitus – operatiivisesta tuesta kohti omistajien aktiivisen tahdon vartijoita. . . . .	108
Hyödyt irti ulkopuolisista hallituksen jäsenistä . . . . .	109
Kasvujohtajat, Chief Growth Officers. . . . .	111
Kuinka kasvun kulttuuri luodaan? . . . . .	112
Kaikki eivät ole kasvajia . . . . .	114
Kasvajan huoneentaulu. . . . .	115
<b>LUKU 4. ”VIVUT” KASVULLE . . . . .</b>	<b>119</b>
Haasteet kasvuun tähdättäessä . . . . .	119
<b>CASE</b> Alvar Pet – Kestävää kehitystä koirien ruokavalioon . . . . .	121
Yritysten erilaiset kasvupolut . . . . .	125
Aito orgaaninen kasvu, enemmän myyntiä nykyisille asiakasryhmille nykyisin tuottein ja palveluin . . . . .	126

<b>HENKILÖKUVA</b> Tommi Tervanen	
- Vastuullisuus on hyvää bisnestä . . . . .	129
Kasvua uudella tarjoomalla nykyisille asiakkaille . . . . .	136
Mitä jos tarjoaisimme nykyisiä tuotteita tai palveluita uusille asiakkaille? . . . . .	138
<b>CASE</b> Oura - Kasvua kovalla sykkeellä . . . . .	142
Entä jos halutaan aloittaa kokonaan alusta - uusi tarjooma uusille markkinoille . . . . .	148
<b>LUKU 5. MITEN KASVUA TEHDÄÄN?</b> . . . . .	151
Brändin merkitys . . . . .	151
<b>HENKILÖKUVA</b> Valtteri Lindholm - Varustelekan perustaja ja omannäköisen yrittämisen puolestapuhuja . . . . .	154
Asiakkaan kokemus ratkaisee lopulta kaiken . . . . .	159
<b>HENKILÖKUVA</b> Timo Lappi - Kasvuyrittäjä ja jämhätäneiden toimialojen uudistaja . . . . .	160
Myynti ja asiakkuuksien johtaminen kuntoon . . . . .	171
Potentiaalisten asiakkaiden löytäminen . . . . .	172
Liidistä ensimmäiseen kauppaan . . . . .	172
Ensimmäisestä kaupasta kanta-asiakkuuteen . . . . .	174
Hyödyt irti digitaalisuudesta . . . . .	175
<b>CASE</b> Blok AI - Kiinteistönvälitys uusiksi . . . . .	179
Kasvu mikrotasolla: kasvuhakkerointi . . . . .	184
<b>HENKILÖKUVA</b> Mari Luukkainen, growth hacker - Kasvun pioneeri . . . . .	186
Yrityskaupat kasvun lähteenä . . . . .	190
<b>HENKILÖKUVA</b> Yrjö Närhinen - Kasvun strategian näkijä . . . . .	192
Mukautuminen tulevaisuuteen . . . . .	197

## KASVA TAI KUIHDU

<b>LUKU 6. KASVUN MAHDOLLISTAVAT VALINNAT</b> . . . . .	201
<b>CASE</b> Dottir – Kasvuyritys kasvuyritysten tukemiseksi . . . . .	202
Omistajuus vaikuttaa kasvuun ja sen toteutumiseen . . . . .	205
Kasvu yrityksen taipaleen alkuvaiheessa . . . . .	206
Yrittäjyys työpaikkana . . . . .	206
Kasvu elämäntapana . . . . .	207
<b>HENKILÖKUVA</b> Inka Mero	
– Tieteellisten läpimurtojen kaupallistaja . . . . .	209
<b>HENKILÖKUVA</b> Walter Masalin	
– Miten disruptoidaan kaavoihin kangistunut B2B-kauppa . . . . .	215
Kohti vakiintunutta liiketoimintaa . . . . .	220
<b>CASE</b> Lyyti – Lisää pääomaa kasvun aikaansaamiseksi . . . . .	221
Uutta potkua vakiintuneen yrityksen kasvuun . . . . .	223
<b>HENKILÖKUVA</b> Aku Vikström	
– Annetaan ihmisille mahdollisuus ja hyvä seuraa . . . . .	224
Pidemmän aikavälin omistajuustyyppit . . . . .	230
Yrityksen oma tarina . . . . .	234
Sitoutuminen yrityksen toimintaan – henkilöstö rakentaa arvoa . . . . .	239
<b>HENKILÖKUVA</b> Anna Abrahamsson	
– Tervettä kasvua villiyrittymällä . . . . .	240
Aina roiskuu, kun rapataan . . . . .	248
<b>LUKU 7. YHTEENVETO</b> . . . . .	253
<b>LÄHTEET</b> . . . . .	261
<b>NIMIHAKEMISTO</b> . . . . .	265

# Esipuhe

## Kun olet päättänyt kasvaa

Vain 43 prosenttia suomalaisista pk-yrityksistä tähtää kasvuun. (PK-Yrity sbarometri 1/22.) Suuryrityksistä vain 34,1 prosenttia on kasvuhaluukkaita. (OP, Suuryritystutkimus 2022.) Mikäli kuulut enemmistöön eli kasvuhaluttomiin, voit lopettaa lukemisen tähän. Me emme ajatelleet myydä sinulle ajatusta kasvun hyödyllisyydestä. Jos et koe kasvua tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena, ei meillä ole sinulle mitään annettavaa.

Jos sinulla sen sijaan on kova halu tai tarve kasvaa, mutta tulokset eivät vastaa tavoitteita, olet tarttunut oikeaan teokseen. Tai jos olet jo päässyt kasvun makuun ja haluat tehdä sitä lisää, nopeammin, paremmin ja kannattavammin, tämä kirja on sinulle.

Tähän kirjaan on koottu paras tieto, kirkkain näkemys ja hyödyllisimmät kokemukset siitä, mitä kasvu käytännössä edellyttää. Miten luodaan visio kasvulle? Miten hankitaan tarvittava osaaminen ja mistä sille voisi löytyä rahoitus? Mitkä ovat kasvun vivut? Miten kasvua luodaan? Entä miten kasvua varten kannattaa organisoida?

Meitä on kolme kirjoittajaa, jotka kaikki tarkastelemme kasvua hieman eri näkökulmista. Ossi siirtyi Googlelta kotimaiseen kasvuyritykseen, soveltamaan globaaleja kasvuoppeja Suomeen, ja päätyi lopulta perustamaan oman yrityksen ja konsultoimaan kasvuyhtiöitä. Tuoppi siirtyi pörssiyrityksen johtoryhmästä ensin pääomasijoittajan operatiiviseksi johtajaksi ja lopulta kansainvälisen konsulttiyhtiön partneriksi. Marco on pitkän linjan markkinoinnin ammattilaisena

## KASVA TAI KUIHDU

auttanut yrityksiä kasvamaan 30 vuoden ajan. Meitä kolmea yhdistää intohimo oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Tätä kirjaa varten halusimme koota kaiken sen, mitä olemme oppineet kasvusta. Halusimme myös kysyä itseämme viisaammilta ja rohkeammilta, kasvun mestareilta.

Olemme haastatelleet kasvun ammattilaisia, niin nuoria kuin vanhempia; ihmisiä, jotka ovat jo näyttäneet osaamisensa kasvun tekijöinä. Olemme myös tutustuneet useisiin kasvuyrityksiin ja hakeneet niistä parhaita oppeja kasvun aikaansaamiseksi. Haastattelut vahvistivat sen, minkä olimme kaikki jo omissa nahoissamme kokeneet. Kasvu edellyttää ennen kaikkea tahtoa ja päättäväisyyttä. Se edellyttää siirtymistä pois omalta mukavuusalueelta, pyrkimystä jatkuvaan kehittämiseen. Uskomista siihen, että kaiken voi ja kaikki myös pitää tehdä paremmin.

Pelkkä päättäväisyys ei riitä. Ei ole mikään itseisarvo hakata päättään vuodesta toiseen samaan seinään, erityisesti silloin, kun vieressä on avoin ovi. Vähintään yhtä arvokasta on pysähtyä, kuunnella ja kyseenalaistaa omat ennakkokäsitykset. Tarvitaan sekä strategista näkemystä että jatkuvaa kokeilua.

Ei ole vain yhtä oikeaa tapaa kasvaa. Tämän kirjan haastatteluissa kerrotaan yrityksistä, jotka ovat kasvaneet yritysostoilla, ja toisista, jotka ovat tietoisesti välttäneet niitä. On yrityksiä, jotka ovat muuttaneet liiketoimintamalliaan radikaalisti, sekä niitä, jotka edelleen hiovat samaa menestysreseptiä. On yrityksiä, jotka ovat laajentuneet uusille markkinoille, ja niitä, jotka ovat pysyneet samassa kategoriassa, samalla markkinalla ja kasvaneet silti merkittävästi.

Kasvu on aina tilannesidonnaista. Jokainen yritys, kehitysvaihe ja haaste on omanlaisensa. Uskomme silti, että toisten tilanteista ja tarinoista oppii uusia näkökulmia. Toisten ajatuksista on myös mahdollista saada uusia ideoita oman yrityksen kasvuun.



## ESIPUHE KUN OLET PÄÄTTÄNYT KASVAA

Kuten kaikessa liiketoiminnassa, kyse on ihmisistä. Oikeat ihmiset asettavat oikeat tavoitteet ja kykenevät johtamaan yrityksen niiden tavoitteiden toteuttamiseen. Tarvitaan oikea sekoitus visionäärejä, tekijöitä, johtajia ja ajattelijoita. Tarvitaan oikea tiimi oikeaan kohtaan.

Toivomme, että kirja herättää lukijoissa ajatuksia, jotka johtavat kasvun polulle. Suomi tarvitsee kasvavia yrityksiä. Niitä saadaan aikaan ainoastaan kasvua tavoittelevien yksilöiden ja tiimien voimin.