

KESTÄVÄN KASVUN LÄHTEET -TYÖKIRJA



Etsi ja työstä kasvuaihoita jatkuvasti

ALKUSANAT

UUDISTUMISKYKYINEN YRITYS ON TULEVAISUUSKESTÄVÄ

Liiketoimintaympäristössä, jossa muutos on nopeampaa kuin koskaan ennen, vain hyvin harva menestyy viilaamalla nykyliiketoimintaa tuloksellisemmaksi. Siksi uudistumisen ja muutokseen mukautumisen on lukeuduttava yritysten strategisiin valintoihin.

Uudistuminen ei ole kertaluontoinen juttu.

Yrityksessä tulee olla systemaattinen tapa etsiä ja työstää kasvuaihioita – vaikka se onkin haastavaa.

Tämä digitaalinen työkirja syntyi, kun suomalaisten scaleup-yritysten kasvua vauhdittava Kasvuryhmä ja yhteiskunnan muutoksia suomalaisten yritysten menestymiseksi havainnoiva Sitra yhdistivät voimansa.

Keväällä 2020 Kasvuryhmän jäsenet jakoi-
vat keskenään omia kokemuksiaan siitä, miten yritykset voivat kasvaa kestävästi murrosaikojen ylitse. Kasvuryhmäläisten kohtaamisissa syntyi oivalluksia, jotka toimivat tämän työkirjan pohjana.



Katso Aaro Cantellin, Normet, ajatukset yrityksen kasvusta ja uudistumisesta (video 2:29):



Kasvu on seurausta jatkuvasta uudistumisesta. Jatkuva uudistuminen ja rohkea kokeilu on pienempi riski kuin paikallaan pysyminen.

– Aaro Cantell, Normet



Tämän työkirjan tavoitteena on haastaa sinua pohtimaan:

Onko yrityksessänne riittävän systemaattinen tapa etsiä uusia kasvuaihioita?

Miten varmistatte yrityksenne selviytymisen ja kestäväen kasvun yli murroskausien?

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT

KASVUAIHIOT

SYSTEMAATTINEN KASVUAIHIOIDEN ETSIMINEN JA TYÖSTÖ ON AVAIN KESTÄVÄÄN KASVUUN

Yrityksellä tulee olla kasvutavoitteisiinsa nähden moninkertaisesti enemmän kasvuaihioita.

Jos ei ole kasvuaihioita, joilla liikevaihdon tuplauksen tekee, on heikolla pohjalla.

– Aaro Cantell, Normet

Kasvuaihoiden systemaattinen työstäminen mahdollistaa sen, että yrityksessä on valmius vastata toimintaympäristön muutoksiin nopeasti sekä kyky hyödyntää eri ilmiöitä oman kasvun vauhdittamiseksi. Kasvuaihoiden etsimisen, testaamisen ja validoinnin on oltava jatkuvaa.

Kasvuaihioita on tärkeää olla käsittelyssä koko ajan, jotta yrityksessä ollaan tietoisia eri kasvumahdollisuuksista. Validoituja kasvuaihioita on mahdollista resursoida strategisiksi kasvuhankkeiksi nopeastikin, jos tulee tarve vaihtaa suuntaa tai lisätä vauhtia.



Lue lisää kasvuaihoiden etsimisestä:

Miten aiot ennakoida yrityksesi murroksen yli

Kasvuaihioiden määritelmä

1

Kasvuaihio on tunnistettu kasvumahdollisuus.

2

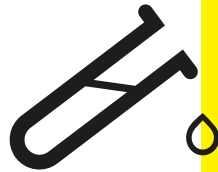
Kasvuaihion ideaa tulee työstää, testata ja validoida.

3

Potentiaalisimmat kasvuaihiot valitaan toteutettavaksi kasvuhankkeiksi.

4

Yksi kasvukapteenin tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa, että yrityksellä on mekanismi etsiä uusia kasvuaihioita systemaattisesti ja tulevaisuuslähtöisesti.



Kasvuaihioiden happotesti



On rohkea: jotain, mikä uudistaa liiketoimintaa



On itsessään voimakkaan kasvun lähde (>15 %), ei vain kasvua tukevaa toimintaa, tehostamista tai pientä petraamista



Ei ole mikä tahansa kehityshanke, vaan sille voi arvioida suoran lisäliiketoimintapotentiaalin



Ei ole tuotehanke, vaan skaalautuvaa liiketoimintaa

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT

ETSI KASVUAIHIOITA SYSTEMAATTISESTI – varmista nämä:

Resursointi: Yrityksessä on selvillä, ketkä kasvuaihioita etsivät ja miten niitä viedään eteenpäin testaukseen, validointiin ja toteutukseen. Työhön on allokoitu aikaa ja nimetty ihmiset. Viestimiselle ja seurannalle on sovittu yhteiset tavat.

Kulttuuri: Yrityksessä on yhteiset tavoitteet ja yhteinen tahto. Kaikki tietävät, miksi kestävää kasvua rakennetaan. Yrityksessä edistetään innovaatiokulttuuria, jossa kasvu ja kehittäminen on kaikkien yhteinen asia. Tulevaisuusajattelu näkyy organisaation rakenteessa ja johtajuudessa: oikeissa positioissa on oikeanlaiset ihmiset.

Jalostuneista kasvuaihioista voidaan nopeastikin resursoida uusia kasvuhankkeita, mikäli tulee tarve vaihtaa suuntaa tai lisätä vauhtia.

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

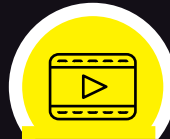
KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

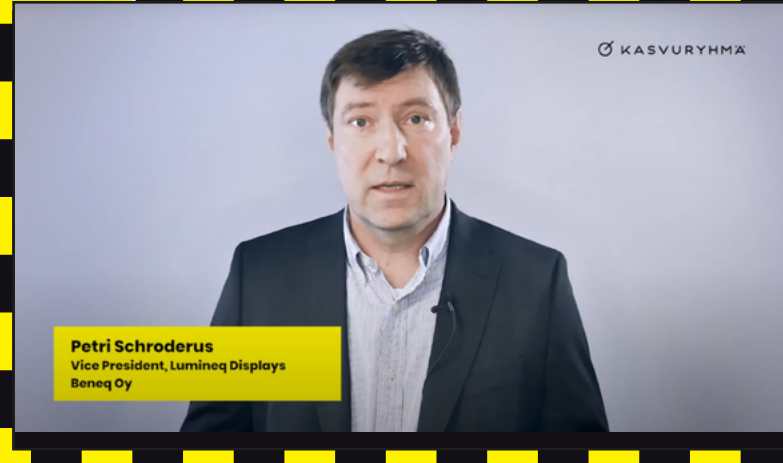
KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT

Beneq lähti systemaattisesti tunnistamaan uusia markkinoita kasvun mahdollistamiseksi



Petri Schroderus, Beneq, kokemuksia kasvuaihiotyöstä [\(video 0:40\)](#).



Katso Petrin koko video Beneqin kasvuaihiotyöstä [\(video 14:23\)](#)



[Tutustu lisää Beneqin kasvutarinaan:](#)
Beneq kasvaa eteenpäin kaatumisen kulttuurilla:
"Teknologiabisneksessä globaaliuden pitää olla lähtökohta"

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT



Älä luota ad hoc -työskentelyyn.

Varaa aikaa ja rakenna systematiikkaa kasvuaihioiden etsintään. Järjestelmällinen ja pitkäjänteinen työ lisää onnistumismahdollisuuksia.

Uuden luominen vaatii vahvan tahtotilan.

Kasvuaihioiden etsinnässä itse työkaluilla ei ole niin suurta merkitystä, kunhan toiminta on suunniteltua ja johdonmukaista. Mahdollista ensin aktiivinen ideointi liiketoiminnan kehittämiseksi. Sen jälkeen huolehdi kasvuaihioiden projektinhallinta kuntoon.

Kasvuryhmäläisten oivalluksia

Kasvuaihiota out of the box. Kasvuaihiota pitäisi pystyä löytämään myös laatikon ulkopuolelta, kun helposti nojataan turvallisiin ajatuksiin. Unohtakaa reaalielämä ja testatkaa villejäkin ajatuksia.

Etsi kasvuaihiota yrityksenne kipupisteistä ja parhaista onnistumisistanne. Katso rohkeasti ja uteliaana toimintanne ytimeen. Uudet kasvumahdollisuudet voivat olla lähempänä kuin luuletkaan!

Luo pitkien kiikareiden foorumi.

Perusta erillinen tulevaisuustyöryhmä käsittelemään pidemmän aikavälin kasvumahdollisuuksia. Samalla kun tunnistatte uusia kasvumahdollisuuksia, luotte tulevaisuuteen katsovaa kulttuuria.

Rakenna oma kasvun menetelmä.

Ymmärrä skenaariotyön, kasvuaihioiden työstämisen, ekosysteemin kehittämisen ja kasvuhankkeiksi nostettavien validoitujen kasvuaihioiden yhteys ja systematisoi tärkeimmät toimintatavat.

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT

3-HORISONTIN MALLI

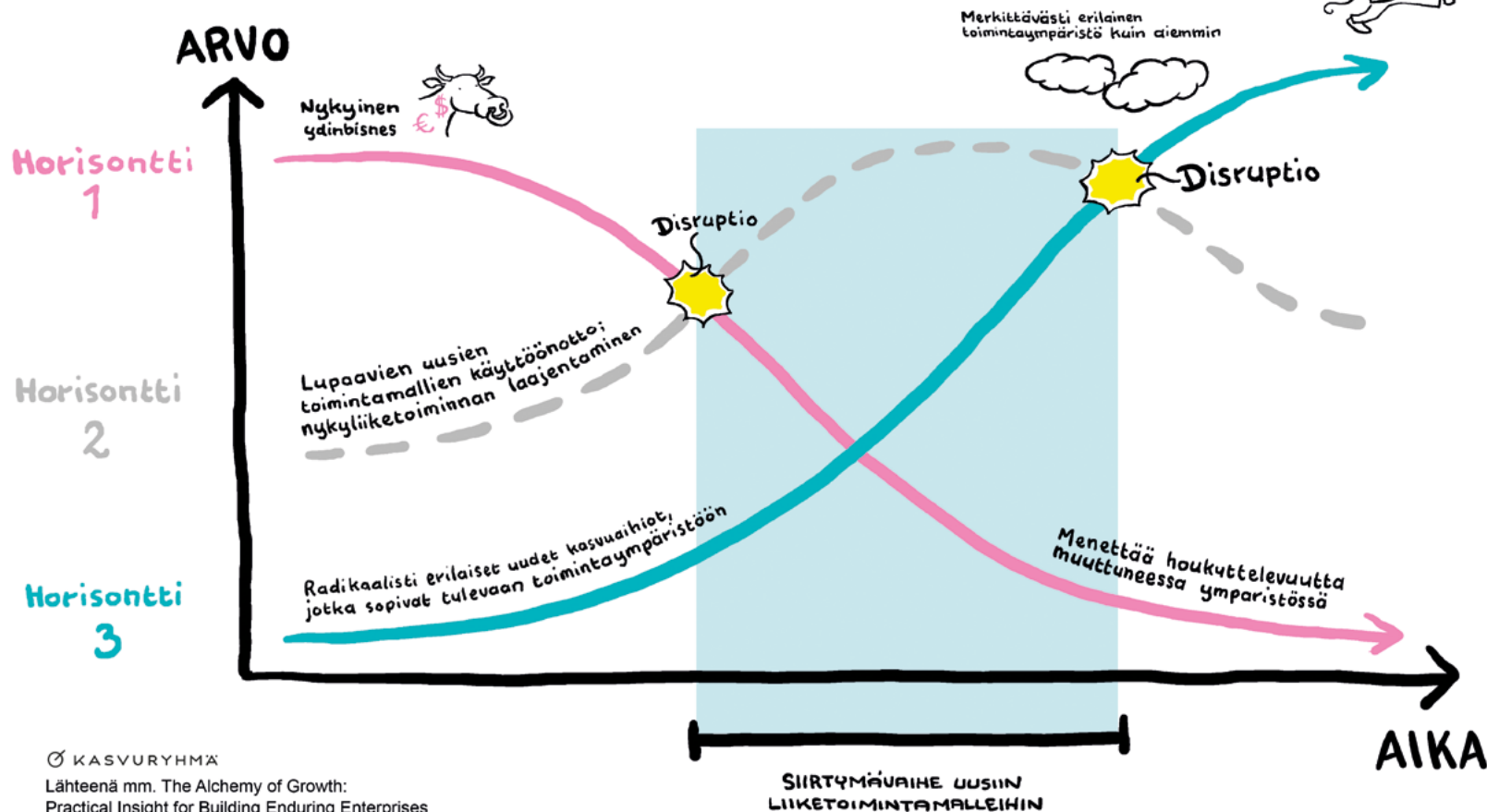
MILLÄ AIKAJÄNTEELLÄ NYKYINEN LIIKETOIMIN- TAMALLINNE MENETTÄÄ HOUKUTTELEVUUTTA?

Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä nykyliiketoimintanne menettää pitkällä aikavälillä arvoaan asiakkailleen. Siksi rohkea liiketoimintamallien uudistaminen on upea mahdollisuus rakentaa tulevaa kasvua.

Monessa yrityksessä kasvuajatteluun on löydetty oikea perspektiivi kolmen horisontin mallin avulla, joka tarjoaa tarpeeksi pitkän kiikarin tulevaisuuteen unohtamatta nykyhetkeä.

Kolmen horisontin malli kääntää katseen sopivasti tulevaan

3 horisontin malli



KASVURYHMÄ

Lähteenä mm. The Alchemy of Growth:
Practical Insight for Building Enduring Enterprises
(Baghai, M., Coley, S. & White, D., 1999)

Kolmen horisontin malli on osoittautunut herätteleväksi ajatusraamiksi, kun yrityksissä mietitään panostuksia kasvuhankkeisiin.

Horisonttiajattelun mukaisessa kasvun johtamisessa on tärkeää pitää katse kaikissa horisonteissa koko ajan, vaikkakin ajoittain eri suhteissa.

Kriisiaikaan monessa yrityksessä on tarpeen panostaa hetkellisesti enemmän nykyhetken haasteiden ratkomiseen, mutta kasvuryhmäläiset kannustavat toisiaan pitämään katsetta tiukasti tulevaisuudessa myös vaikeina aikoina.

Tee testi

Sivulla 27 olevan testin avulla voit arvioida miten nykyliiketoimintanne houkuttelevuus heikkenee.

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOIT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT

Näkemyksiä 3-horisontin malliin:

Horisontti 1

KORJAAMME JA KEHITÄMME NYKYISTÄ TEKEMISTÄ

Varmistamme perustekemistä ja pystymme ylläpitämään taloudellisia resursseja uuden liiketoiminnan luomiseen.

Horisontti 2

LAAJENNAMME NYKYISTÄ TEKEMISTÄ

Lisäämme nykyiseen palveluun ja tarjontaan uusia elementtejä, jotka tuovat uutta arvoa asiakkaalle. Näin parannettu toiminta antaa jatkoaikaa nykyiselle toiminnalle.

Horisontti 3

LUOMME UUTTA TOIMINTAA

Rakennamme uusia liiketoimintamalleja, jotka pitkällä aikavälillä tuottavat eniten arvoa asiakkaalle muuttuneessa toimintaympäristössä. Ketterä testaaminen on tässä merkittävässä roolissa.



Aikahorisontit ovat paitsi helpottava oivallus itselle myös herättelevä viestinnän väline organisaatiossa. Käytä aikahorisontteja painopistekeskusteluissa johtoryhmässä ja hallituksessa. Myös kasvumatkastanne viestiminen koko organisaatiolle voi vahvistua aikahorisontteja hyödyntämällä.

– Kirsi Hedman, Environics

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOIT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

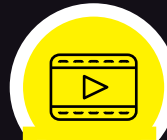
LOPPUSANAT

Lue lisää

Kasvuryhmän vertaisparrauksessa oivalsin, että kasvuaihoita ja kasvun mahdollisuuksia tulee työstää jatkuvasti, myös aikoina, jolloin yrityksessä keskitytään kannattavuuden parantamiseen.

- Kirsi Paakkari, Kalevala Koru

[Tutustu lisää Kasvuryhmän menetelmään](#)



Ville Availa, Ambientia: Yrityksessä täytyy keskittyä kaikkiin kolmeen horisonttiin kaiken aikaa [\(video 0:30\)](#).



ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT



Tuo pitkät kiikarit osaksi arkipäivän päätöksentekoa. Maailma muuttuu nopeasti, ja kerran vuodessa strategiaproessin osana tehtävä tulevaisuusharjoitus ei riitä. Säännöllisyys on rautaa!

Varmista avarakatseisuus kaikissa horisonteissa. Kasvuaihioiden etsintä vaatii innovatiivisia ja tulevaisuuteen virittyneitä ihmisiä. Vastuuta kullekin aikahorisontille oma vastuujohtaja, niin saat oikeat ihmiset kehittämään kutakin horisonttia.

Kasvuryhmäläisten oivalluksia

Ota nykyliiketoiminnan parantaminen ja laajentaminen eri agendoille.

Erottele selkeästi, mitkä asiat ovat nykyliiketoiminnan parantamista ja mitkä nykyliiketoiminnan laajentamista. Sovi vastuuhenkilöt ja resursoi aikaa kummankin aikahorisontin kasvuaihiotyölle erikseen.

Lajittele kasvuaihiot aikahorisonttien mukaisiin koreihin. Tiedosta, minkä horisontin kasvuaihiota tulee työstää ja miksi. Piirrä polku nykyhetkestä tulevaisuuteen ja resursoi eri aikajänteiden kehittäminen läpinäkyvästi.

Käytä aikahorisontteja viestinnän välineenä.

Tuo aikahorisontit painopistekeskusteluihin johtoryhmässä ja hallituksessa. Myös kasvumatkastanne viestiminen koko organisaatiolle voi vahvistua aikahorisontteja hyödyntämällä.

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

MITÄ JOS NYKYINEN LIIKETOIMINTAMALLINNE EI TUOTA ARVOA 5 VUODEN KULUTTUA?

Yrityksen tulee jatkuvasti etsiä ja työstää uusia kasvuaihioita, mahdollistaakseen jatkuvan arvon tuoton asiakkailleen sekä kestävän kasvun.

Nykyisen liiketoiminnan ylläpito ja kehittäminen vaatii hyvin erilaista osaamista ja kokemusta kuin uusien liiketoimintaideoiden testaaminen ja työstäminen kasvuhankkeiksi.

Kasvuaihiotyö tuppaa usein jäämään nykybisneksen ylläpidon jalkoihin. Muista antaa kasvuaihiotyölle aikaa ja resursseja. Myös Kasvuaihiotyössä, kuin kaikessa muussakin, kehittyy paremmaksi tekemällä.

Jos investoimme **100 €**

250 projektiin. Niistä

A **162** epäonnistuu,

B **87** toimii jollain tavalla ja

C **1** tuottaa todellista kasvua.

Tuotto

Kuinka tuottoisa nykyinen liiketoiminta(malli) on yritykselle

Ennustettu tuotto

Kuinka tuottoisa uusi bisnes voisi olla yritykselle onnistuessaan

Tuotto

Nykyiset liiketoiminta-alueet / liiketoimintamallit

Vanhentumisriski

Ennustettu tuotto

Tulevat liiketoiminta-alueet / liiketoimintamallit

B

Onnistumisriski

Mikä on uuden bisneksen epäonnistumisriski. Riski on korkea silloin kun onnistumismahdollisuudesta on vain vähän konkreettista näyttöä (laskelmien lisäksi).

Vanhentumisriski

Mikä on riski, että nykyinen liiketoiminta menettää arvoaan asiakkaille. Riski on korkea kun liiketoiminta(malli) on tuore markkinoilla ja siksi haavoittuvainen, tai kun liiketoiminta(malli) on kypsä, mutta sitä uhkaa disruptio teknologian, kilpailun, säännösten tai muiden toimintaympäristöä muokkaavien tekijöiden johdosta.

Onnistumisriski

Työstä useita kasvuaihioita samanaikaisesti ja nosta panoksia vaiheittain

Perinteisesti uusiin aihioihin on investoitu niin, että yhteen tai useampaan hyvältä kuulostavaan ideaan lähdetään panostamaan rahaa ja ihmisten aikaa etupainotteisesti, ennen aihion kunnollista validointia.

Jatkuvan kasvuaihiotyön tehtävänä on validoida hypoteeseja ja löytää testaamisen avulla todisteita oletuksille ja kehityksille ajatuksille.

Uusien liiketoimintojen kehittämisen alkuvaiheen testit ovat nopeita ja helppoja, jotta hypoteeseja voidaan validoida. Loppuvaiheen testit puolestaan voivat jopa pitää sisällään lopullisen järjestelmän tai palvelun rakentamisen. Näin kehitystyöhön investoidaan enemmän kierros kierrokselta ja testi testiltä, kun onnistumisen varmuus pala palalta kasvaa.

Tee testi

Sivulla 28 olevan testin avulla voit arvioida uuden liiketoimintamalliaihion onnistumistodennäköisyyttä.

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT



Happotestaa ideat varhaisessa

vaiheessa. Happotesti: Kasvuaihio 1) on rohkea ja uudistaa liiketoimintaa, 2) on itsessään voimakkaan kasvun lähde (15+ %), ei vain kasvua tukevaa toimintaa, tehostamista tai pientä petraamista, 3) ei ole mikä tahansa kehityshanke, vaan sille voi arvioida suoran lisäliikevaihtopotentialin, ja 4) ei ole tuotehanke, vaan skaalautuvaa liiketoimintaa.

Fail fast. Kokeilukulttuuri on keskeinen onnistumisen väline kestävän kasvun rakentamisessa. Muista asettaa tavoitteet testaukselle jo etukäteen. Jos tavoitteisiin ei päästä, ole valmis laittamaan kasvuaihio hyllylle.

Kasvuryhmäläisten oivalluksia

Aseta kriteerit etupeltoon. Aseta kasvuaihioille etukäteen numeeriset tavoitteet ja kohtele kasvuideoita tasapuolisesti esimerkiksi pisteytyksen avulla. Säännöllinen seuranta on tärkeää, aivan kuin missä tahansa projektissa.

Työstä aihioita aikahorisontit huomioiden.

Liiketoimintaa merkittävämmän uudistavan tai disruptiivisen kasvuaihion arviointi on haastavaa, erityisesti jos se kannibalisoii vanhaa liiketoimintaa. Toteutusajaltaan pidemmän aikavälin uudistaminen saattaa vaatia myös arviointivaiheessa enemmän aikaa organisaation sitoutumiseksi.

Varmista, että koko yritys hyötyy.

Rakenna kasvuaihioiden validointiin poikkifunktionaalinen tiimi, jonka avulla varmistat, että kasvuaihiot palvelevat koko yritystä eivätkä vain esimerkiksi yhtä toimintoa.

Perusta start-up.

Voi olla hyvä idea eriyttää lupaava kasvuaihio omaksi start-upiksi, erityisesti jos uusi aihio tarkoittaa muutosta nykyiseen bisnesmalliin.

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT

KASVUN AJATTELUTAPA JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

KASVU LÄHTEE IHMISSISTÄ JA KULTTUURISTA

Yrityksen arvot ja kulttuuri muodostavat pohjan, jolta yritys ponnistaa kasvuun. Arvopohjansa päälle yritys rakentaa omaa tarinaansa. Siksi jokaisessa yrityksessä pitää tiedostaa oma arvopohja ja tunnistaa sieltä elementit, joiden päälle voi rakentaa tarinaa uudelta kasvusta. Miten vaikkapa vahvasti perinteeseen nojaava perheyritys voi hyödyntää historiaansa ja arvojaan, jotta se voi luopua vanhasta ja antaa tilaa uudelle?

Innovointi on epämukavaa ja sottaista, koska uuden luominen rikkoo vanhaa. Siksi yritykseen tarvitaan rohkeita häirikköjä haastamaan totuttuja tapoja.

– Nando Malmelin, VTT



[Lue Nando Malmelinin, VTT, näkemyksiä yritysten uudistumiskykyyn.](#)
Johtamisen tehtävä on luoda oikeat olosuhteet organisaatioiden uudistumiselle

Esimerkki:

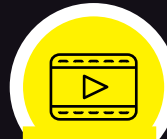
Fredman Group uudisti liiketoimintamalliportfoliotaan

Fredman Group on tuttu kuluttajabrändeistään, Elmukelmusta sekä Bruno-, Look- ja Eskimo-tuotteistaan. Näiden kuluttajatuotteiden lisäksi Fredman Group tarjoaa ammattikeittiöille tuoteryhmiä ruoan valmistukseen, säilytykseen, kuljetukseen, kattamiseen ja keittiöhygieniaan.

Vuonna 2014 Fredman Groupilla (silloinen Eskimo Finland) oli kolme liiketoimintamallia:

- Kuluttaja asiakkaille oli tarjolla ruoan valmistukseen keittiöpapereita, Elmukelmuja, alumiinituotteita sekä ruoan säilöntään liittyviä tuotteita
- Ammattikeittiöille oli vastaavia tuotteita mutta isommissa pakkauskoossa
- Tämän lisäksi valikoimissa oli kerta-astioita, hygiena tuotteita ja liinoja sekä ateriapakkausjärjestelmiä

Laajasta tuotevalikoimasta johtuen kilpailijoita oli monia, sekä isoja ulkomaan toimijoita että pienempiä kotimaisia.



Peter Fredman, Fredman Group: Ekosysteemi pystyy tuottamaan asiakkaalle parasta lisäarvoa [\(video 0:50\)](#)



Katso koko video Peterin ja Fredman Groupin uudistumismatkasta kohti asiakaskeskeisiä liiketoimintamalleja [\(video 20:35\)](#)

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT

Yhtiön haluna oli löytää oikea reitti olla isommassa roolissa loppuasiakkaan arjessa ja valittu kehityssuunta ohjasi seuraaviin havaintoihin:

1. Kertakäyttöastioiden liiketoiminta ei täytä strategisia tavoitteita ja lisäarvon nostaminen erittäin haastavaa.
2. Ruoan valmistus ja säilytys kotikeittiöissä nähtiin mahdollisena tulevaisuuden liiketoimintana mutta orgaaninen kasvu haastavaa.
3. Ammattikeittiöt nähtiin tulevan kasvun moottorina – merkittäviä skaalausmahdollisuuksia laajentamalla markkinafokusta ja tarjontaa.
4. Henkilöstöllä on valtavasti kokemusta ammattikeittiöiden arjesta sekä heidän haasteista.
5. Digitalisaatio oli tullut jäädäkseen.

Fredman Groupilla lähdettiin miettimään kokonaisuutta tyhjältä pöydältä vaikka taseessa oli paljon velvoittavia eriä. Starteginen ohjaus muutettiin tuotantokeskeisyydestä 100% asiakaslähtöiseksi ja yhtiö lähti uudistumaan tuotantoyhtiöstä teknologiayhtiöksi.

Yhtiössä lähdettiin muokkaamaan liiketoimintamalliportfoliota:

- Kertakäyttöastioiden liiketoiminta myytiin.
- Yhtiössä annettiin lupa visioida uusia liiketoimintamalleja irrallisena nykyisestä toiminnasta.
- Kestävän kehityksen teemat ja agenda nostettiin merkittäväksi liiketoiminta-ajuriksi.
- Lähdettiin panostamaan liiketoimintojen digitalisoimiseen.

Sen sijaan, että Elmu-kelmua rullattaisiin yhä nopeammin tehtaassamme, keskitymme kehittämään asiakkaan bisnestä.

– Peter Fredman, Fredman Group

Oppi:

Asiakkaan todellisten tarpeiden selvittäminen ja sisäistäminen on ensimmäinen askel liiketoimintamallien kehittämisessä: digitaalisille palveluille ei tarvinnut löytää uusia asiakassegmenttejä kun ymmärsi nykyasiakkaiden kipupisteet.



ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOIT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT

Fredman Group tänään

– liiketoimintaportfolion kehittyminen vuodesta 2014 lähtien

Tänä päivänä Fredman Groupin portfolio nojaa toisaalta perinteiseen kuluttaja-asiakastukijalkaan, mutta digitaaliset palvelut ammattikeittiöille ovat kasvun moottorina.

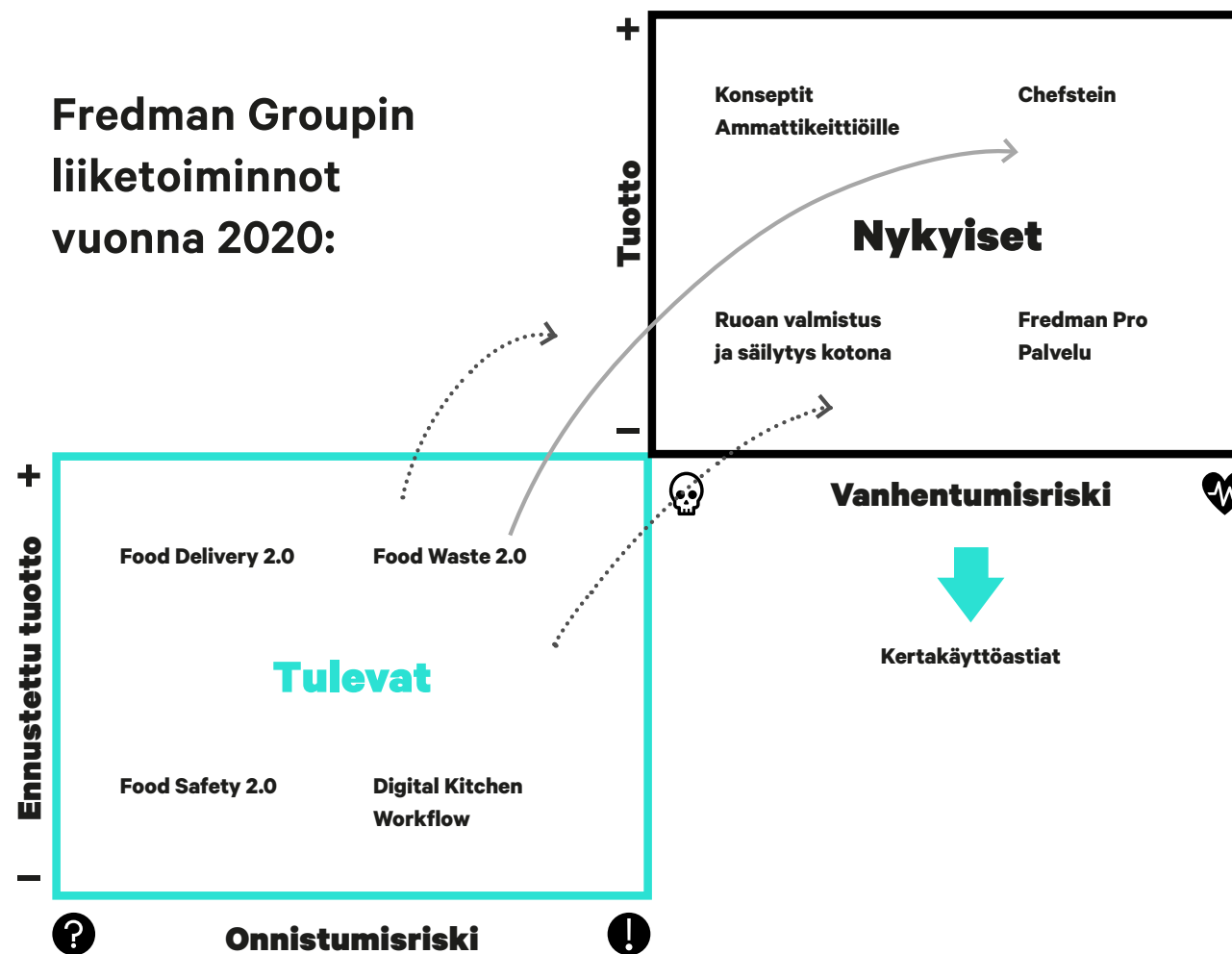
Kasvutavoite liikevaihdolle on 25 MEUR

> 100 MEUR. Kehityspotkussa on 8 kpl uusia liiketoimintamalliaihioita, joista uusi Chefstein® -palvelualusta on pisimmällä ja nostettu nykyliiketoimintojen alle.

Ammattikeittiömarkkinat ovat konservatiivisia uusien teknologioiden käyttöönottamisessa, mutta kun arvolutaus ei olekaan teknologia vaan resurssitehokkaan ja kestävä keittiön tavoittelu, syntyy melkein poikkeuksetta yhteinen matka.

Fredmanilla kehitetään jo seuraavan sukupolven palveluja, muun muassa konenäköä ja -älyä, puheohjausta ja projisointia hyödyntämällä. Yrityksessä panostetaan myös ekosysteemin rakentamiseen, jotta mahdollisimman moni voisi osallistua ja kasvattaa asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Yksi toimija ei tee toimialalla todellista muutosta, vaan siihen tarvitaan laajempaa yhteistyötä.

Fredman Groupin liiketoiminnot vuonna 2020:



ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOIT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT

Uudistuminen on oikeita henkilöitä oikeissa rooleissa

Uudistumiskyky on pohjimmiltaan ihmisten ominaisuus. Yrityksen uudenlaista kasvua luotsaamaan kannattaakin ottaa tulevaisuuslähtöisiä ja avarakatseisia ihmisiä.

Esimerkiksi, jos henkilön tehtävä on hioa nykyisen liiketoiminnan kannattavuutta, onko hänellä silloin tarpeeksi innovatiivisuutta ja avarakatseisuutta hurjan kasvun rakentamiseen? Yritys tarvitsee erityyppisiä henkilöitä eri tehtäviin.

Framery toteuttaa kasvustrategiaansa tiiviisti yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Frameryn toimitusjohtaja **Samu Hällfors** muistuttaa, että työntekijät tuntevat oman kenttensä parhaiten, ja parhaat ideat kasvuaihioiksi tulevat henkilöstöltä. Henkilöstön osallistaminen vaatii kuitenkin systemaattista työtä yhteisen kulttuurin eteen.

Tutustu Frameryn kasvutarinaan:
Uudistumiskykyinen yritys vie arvonsa arjen käyttäytymismalleiksi

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT



Rakenna muutos kulttuuriin. Mitä avoimempi kulttuuri, sen paremmat ovat onnistumisen mahdollisuudet. Perinteinen yritys voi muuttua todella radikaalisti, kun riittää rohkeutta, näkemystä ja sitoutumista. Tahtotilan ja kulttuurin luominen läpi koko organisaation on kasvukapteenin tärkeimpiä tehtäviä.

Häröilyä pitää aina olla.

Älä tapa ihmisten hyvää draivia validoimatta. Anna ihmisille ideointivapaus, vaikka ideat ensikuulemalta kuulostaisivat hölmöiltä tai liian villeiltä. Idearikkaat ja kokeilunhaluiset ihmiset ovat kasvunne salaisuus.

Kasvuryhmäläisten oivalluksia

Organisaatio on kasvun toteuttaja. Rakentakaa skenaarioita yhdessä ja synnyttäkää pitkä lista ideoita kasvuaihiotyön pohjaksi. Yhteinen visio ja strategiaan sitoutuminen vahvistuvat samalla.

Tee kasvuaihiotyöstä kaikkien yhteinen tehtävä.

Keskijohdon ja työntekijöiden osallistaminen ja sitouttaminen kasvuaihioiden havaitsemiseen ja rakentamiseen on avainasemassa. On tärkeää, että kasvuaihioita haetaan ja otetaan aktiivisesti vastaan läpi koko organisaation.

Yhdistä vahvat näkemykset hiljaiseen tietoon.

Kasvuaihiotyössä olennaista on yhdistää sekä henkilöstöllä olevia vahvoja näkemyksiä että hiljaista tietoa. Molempia tarvitaan kasvuaihioiden konkretisoimiseksi.

Älä jätä kasvuaihioiden etsintää puolitiehen.

Erityisesti, jos olet osallistanut kasvuaihioiden etsintään isomman joukon ihmisiä, varmista, että ideat eivät "huku ja unohdu" ilman konkreettista palautetta henkilöstölle.

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT



Muuttuisiko nykyinen liiketoimintamallinne, jos tuottaisitte loppuasiakkailleenne yliverstaista asiakaskokemusta?

Kasvuryhmäläisten vastaukset



Pohdi..

Kuka on tuotteidenne/palveluidenne asiakas (loppukäyttäjä)?

.....
.....
.....

Mitä ylivertainen asiakaskokemus loppukäyttäjillenne voisi olla?

.....
.....
.....

Oivalluksia kasvuaihiotyöhön asiakkaiden kanssa

Tunnista timanttinen kasvuaihio. Ratkaiseeko kasvuaihionne ongelman, jota asiakkaanne ei vielä tiennyt olevan? Pyri tukemaan asiakasta uudistumisessa jopa vastoin asiakkaan omaa ymmärrystä. Sillä rakennat itsellesi luottokumppanin aseman.

Jos olisin asiakkaalta kysynyt, olisin tehnyt nopeampia hevosia.

– Henry Ford

Onnistunut kasvu tehdään yhdessä asiakkaan kanssa.

Ota asiakas mukaan innovoimaan liiketoimintaa koko prosessin ajaksi, aihoiden valinta- ja testausvaiheesta alkaen. Asiakas saa olla tietoinen keskenäisyydestä, oleellista on päästä nopeasti ideasta toteutukseen.

Ei ‘tech push’ vaan ‘customer pull’. Asiakkailta kysyminen on keskeistä business planin ohella. Pitää olla riittävän häpeissään ja samalla riittävän ylpeä uudesta ideasta, kun sen esittelee asiakkaalle ja vie nopeaan testaukseen!



Miten etsitte uusia kasvuaihioita?

- Meillä ei ole yhteisesti kuvattua prosessia ja toimintatapaa kasvuaihioiden etsintään
- Meillä on systemaattinen, jatkuva prosessi kuvattu ja toiminta roolitettu
- Etsimme uusia kasvuaihioita lähinnä kertaluonteisesti, esim. yhteisillä workshoppeilla kerran vuodessa

Kasvuryhmäläiset vastasivat:



Kuka teillä aktiivisimmin edistää kasvuaihioiden työstämistä?

- Johtoryhmä
- Kasvuaihioiden estintään valjastettu kehitystiimi
- Hallitus
- Vastuita on hajautettu koko organisaatiolle
- Muu tapa





1

HORISONTTI 1

Mitkä tekijät voivat vaikuttaa siihen, että nykyisen liiketoimintanne houkuttelevuus alkaisi asiakkaiden silmissä laskea?

Listaa tekijöitä ja ilmiöitä. Pohdi kysymystä merkittävimmän liiketoiminta-alueenne osalta.

.....

.....

2

HORISONTTI 2

Millaisilla kehitystoimenpiteillä laajennatte tällä hetkellä nykyistä liiketoimintaanne?

.....

.....

3

HORISONTTI 3

Millä tavoin panostatte tällä hetkellä uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimiseen?

.....

.....

Arvioi prosenttiosuudet:

Miten viimeisen viiden vuoden aikana tunnistamanne ja työstämänne kasvuaihiot jakautuvat kolmen eri horisontin kesken?

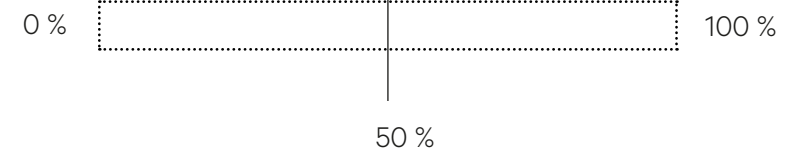
1



2



3



ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT



Testaa: Miten nykyliiketoimintanne heikkenee - vanhentumisriskin arviointi

Merkitse janalle teidän tämän hetken tilanne ja arvioi lopputuloksesta kuinka terve tai vaarantunut teidän nykyinen liiketoimintamalli on ja kuinka paljon huomiota sen parantamiseen ja riskien poistamiseen on kiinnitettävä huomioita.

Tuotteemme ja palvelumme pärjäävät kilpailijoita huonommin.

Tuotteemme ja palvelumme ovat pitkälti muista erottuvia ja asiakkaidemme rakastamia.

Olemme täysin riippuvaisia välikäsistä tuotteiden ja palvelujen saamisessa asiakkaille, ja välikädet tekevät markkinoille pääsystä vaikeaa.

Pääsemme suoraan markkinoille ja omistamme kokonaan tuotteidemme ja palvelujemme asiakassuhteet.

Kaikki asiakkaamme voisivat periaatteessa lähteä meiltä välittömästi ilman, että tästä aiheutuisi heille suoraa tai välillisiä vaihtokustannuksia.

Kaikki asiakkaamme ovat sitoutettuja meihin useiksi vuosiksi, ja heille aiheutuisi merkittäviä suoraa ja välillisiä vaihtokustannuksia lähtiessään.

Avainresurssimme ovat merkittävästi huonommat kuin kilpailijoillamme, ja ne ovat heikentyneet viimeisten kuuden kuukauden aikana. Uudet tulokkaat kilpailevat uusilla, paremmilla tai halvemmilla resursseilla.

Avainresurssijamme ei voida kopioida tai jäljitellä helposti lähivuosina, ja ne tarjoavat meille kilpailuetua (esim. immateriaaliomaisuus tai brändi).

Avaintoimintojemme suorituskyky on merkittävästi huonompi kuin kilpailijoillamme, ja se on heikentynyt viimeisten kuuden kuukauden aikana. Uudet tulokkaat kilpailevat uusilla, paremmilla tai halvemmilla toimilla.

Avaintoimintojamme ei voida kopioida tai jäljitellä helposti lähivuosina, ja ne tarjoavat meille kilpailuetua (esim. kustannustehokkuus tai mittakaavaedut).

Markkinoiden, joilla toimimme, on ennustettu kutistuvan merkittävästi tulevina vuosina.

Markkinoiden, joilla toimimme, on ennustettu kasvavan merkittävästi tulevina vuosina.

Erilaiset trendit (tekniikka, kulttuuri, väestörakenne) tekevät asiakkaillemme helpommaksi siirtyä kilpailijalle ja olla palaamatta.

Erilaisten trendien vuoksi asiakkaidemme on vaikeampi siirtyä kilpailijalle, ja houkutus lähtöön on pienenemässä.

Teknologiarendit, jotka vaarantavat liiketoimintamalliamme tai tekevät siitä vanhentuneen, ovat nousussa.

Teknologiarendit, jotka vahvistavat liiketoimintamalliamme huomattavasti, ovat nousussa.

Toimittajat ja arvoketjun toimijat ovat muuttumassa tavalla, joka vaarantaa liiketoimintamallimme.

Toimittajat ja arvoketjun toimijat ovat muuttumassa tavalla, joka vahvistaa liiketoimintamallimme radikaalisti.

Huomioni/tarvittavat toimenpiteet

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT



Arvioi tämän tulokortin avulla uuden aihion onnistumistodennäköisyyttä

	Ei todisteita	Todisteita useammasta kuin yhdestä kokeilusta	Erittäin vahvoja todisteita useammasta kokeilusta
JOHDON TUKEA Ideamme/hankettamme tukee vähintään yksi avainhenkilö, joka voi auttaa sen toteuttamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TALOUDELLINEN POTENTIAALI Ymmärrämme ideamme taloudellisen potentiaalin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ASIAKASSEGMENTTI Kriittisten asiakassegmenttiemme todelliset tarpeet ovat tiedossamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ARVOLUPAUS Arvolupauksemme resonoi kriittisten asiakassegmenttiemme kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AVAINRESURSSIT Meillä on oikeat teknologiat ja resurssit arvolupauksemme luomiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AVAINTOIMINNOT Meillä on oikeat kyvykkyydet arvolupauksemme luomisen kannalta kaikkein kriittisimpien toimintojen hoitamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AVAINKUMPPANIT Olemme löytäneet oikeat avainkumppanit, jotka ovat halukkaita tekemään yhteistyötä kanssamme arvolupauksemme luomiseksi ja toteuttamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LIIKEVAIHTO Tiedämme, kuinka paljon asiakkaamme ovat halukkaita maksamaan meille ja miten he maksavat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KULUT Tiedostamme arvolupauksen luomista ja toteuttamisesta meille aiheutuneet kulut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TOIMIALAVOIMAT Ideamme/hankkeemme on hyvässä asemassa kilpailemaan vakiintuneiden ja uusien toimijoiden kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AVAINTRENDIT Ideamme/hankkeemme on hyvissä asemissa hyötyäkseen keskeisistä teknologian, sääntelyn, kulttuurin ja yhteiskunnan trendeistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Huomioni/tarvittavat toimenpiteet

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT



Tässä työkirjassa on esitetty kokemuksia ja näkökulmia kasvuaihioiden etsimiseen ja työstämiseen sekä yrityksen uudistumiseen. Mitä oivalsit lukemasi perusteella?

Kirkkain oivalluksesi?

Mitä aiot seuraavaksi tehdä oivalluksesi pohjalta? Kasvukapteenin konkreettinen askel on tehtävä, jonka lupaat henkilökohtaisesti toteuttaa yrityksenne kasvun kiihdyttämiseksi. Konkreettinen askel alkaa aina sanoin: Minä aion...

Konkreettinen askeleesi?

LOPPUSANAT

UUDISTUMISKYKYINEN YRITYS ON TULEVAISUUSKESTÄVÄ

**- On aika ajatella pidemmälle
(think longer, not just bigger)**

Parhaat oivallukset synnytetään yhdessä

Kiitos Sitran johtaville asiantuntijoille **Anna Wäyryselle** ja **Jyrki Suokkaalle** arvokkaasta sparrauksesta ja korvaamaton kiitos Kasvuryhmän jäsenille, joiden kokemuksista tämä kirja on syntynyt. Kiitos myös kaikille muille oman kokemuksensa tähän kirjaan antaneille henkilöille ja Kasvuryhmän yhteistyökumppaneille.

Kasvu on elintärkeää mahdollistaja, joka auttaa yrityksiä lunastamaan paikkansa muuttuvassa maailmassa. Yrityksissä on valtava muutosvoima – ja ne, joilla on rohkea kasvuasenne eli kasvutahto, pystyvät muuttamaan maailmaa.

Keväällä 2020 huomasimme, että asiakkaiden ostokäyttäytyminen voi muuttua yhdessä yössä. Maailmanlaajuinen pandemia muutti jokaisen yrityksen toimintaympäristöä myös toimitusketjujen osalta ja samalla epävarmuus tulevasta kasvoi. Skenaariotyön merkitys kasvoi kertakaikkaisesti.

Kasvuryhmässä uskomme, että kestävä kasvu vaatii taustalleen jatkuvasti uudistuvan yrityksen. Kasvu syntyy systemaattisesta uusien mahdollisuuksien etsimisestä ja ennakkoluulottomasta tarttumisesta näihin mahdollisuuksiin.

Tämän työkirjan tavoitteena on haastaa sinua pohtimaan:

- Onko yrityksessänne riittävän systemaattinen tapa etsiä uusia kasvuaikahioita
- Miten varmistatte yrityksenne selviytymisen ja kestävä kasvun yli murroskausien

Nyt jos koskaan muutosten tunnistamiseen, haluttujen tulevaisuuskuvien työstämiseen ja organisaation jatkuvan uudistamisen mahdollistamiseen tarvitaan yrityksissä isoja tekoja!

Kasvuryhmän tiimi

Elina Jaakkola, Annamari Silvennoinen, Jooel Friman, Katriina Juntunen, Krista Lagus, Mikaela Wikström, Aapo Petäjaniemi

Kasvuryhmä on suomalaisten scaleup-yritysten yhteisö, jonka jäsenenä on noin 200 toimitusjohtajaa, hallituksen puheenjohtajaa ja omistajaa. Kasvuryhmän tarkoituksena on kiihdyttää keski suurten yritysten kasvua ja uudistumista niin, että vuoden 2023 loppuun mennessä yhteisöön kuuluvat scaleupit ovat luoneet yhteensä 15 miljardia euroa lisää liikevaihtoa.

Me kasvuryhmässä suhtaudumme kasvuun mahdollistajana, elintärkeänä lähtökohtana, joka antaa yritykselle muskelit tehdä merkittäviä ja omaa kokoaan suurempia asioita. Uskomme, että yrityksen rooli suurissa muutoksissa on kiistaton – ja yritykset, jotka omaavat rohkean kasvuasenteen, lunastavat paikkansa.

Kasvuryhmän toiminta perustuu radikaaliin avoimuuteen, luottamuksen ilmapiiriin, pyyteettömään vertaisparraukseen sekä yhteisöllisyyteen.

Tutustu lisää

www.kasvuryhma.fi

Sitra on aktiivinen tulevaisuudentekijä, joka tutkii, selvittää ja ottaa kumppanit eri sektoreilta mukaan ennakkoluulottomiin kokeiluihin ja uudistuksiin. Työn tähtäimessä on reilu ja kestävä tulevaisuus.

Sitran tavoitteena on tehdä suomalaisista yrityksistä datatalouden ja kiertotalouden edelläkävijöitä, jotka luovat edistyksellisillä ratkaisullaan ja liiketoimintamalleillaan uutta ja pitkälle tulevaisuuteen kantavaa liiketoimintaa.

Tutustu lisää

www.sitra.fi

www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/datatalous/

[IHAN-yritysohjelma](#)

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT

Kasvuryhmässä on upea porukka ja vertaissparrauksen meininki. Meitä on parisataa ihmistä, jotka ovat valmiita auttamaan toisiaan ja koko Suomea menestymään ja kasvamaan.

– Jarkko Veijalainen, 3 Step IT Group

Kasvun edellytykset ovat tahto ja osaaminen. Jos jompaakumpaa puuttuu, kasvu jää kesken. Molempia saat Kasvuryhmän ainutlaatuisesta vertaisyhteisöstä.

– Risto Siilasmaa



Tule rakentamaan Suomen menestystä yhdessä muiden kasvutahtoisten johtajien kanssa

Kasvuryhmä on 10M€...1MRD€ vaihtavien yritysten yhteisö, jossa jäsenet auttavat toisiaan kasvamaan maailmaa muuttaviksi menestystarinoiksi. Yhteisön toiminta perustuu kokemusten jakamiseen, pyyteettömään auttamiseen ja positiiviseen energiaan!

[Tutustu Kasvuryhmän yhteisöön ja liity mukaan!](#)

ALOITUSSIVUT

KASVUAIHIOT

3-HORISONTIN MALLI

LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

KASVUN AJATTELUTAPA
JA UUDISTUMISEN KULTTUURI

TEHTÄVIÄ KASVUKAPTEENILLE

KASVUKAPTEENIN
KONKREETTINEN ASKEL

LOPPUSANAT

SITRA

 Teknologiateollisuus

VARMA

 VTT

Nordea

 TESI