



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppakorkeakoulu

Talousjohtaminen

Kandidaatintutkielma

Pk-yrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät case-yrityksessä

The factors affecting the growth of small and medium sized firms

16.4.2015

Tekijä: Niina Kolari

Ohjaaja: Heli Arminen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkielman aihe ja tavoitteet	3
1.2	Tutkimusmenetelmä ja –aineisto	3
1.3	Teoreettinen viitekehys	4
1.4	Tutkielman rakenne	4
2	PK-YRITYKSEN KASVUN MAHDOLLISTAVAT TEKIJÄT	5
2.1	Yrittäjän ominaispiirteet	5
2.2	Yrityksen ominaispiirteet	8
2.3	Johtamisstrategiat	9
2.4	Ympäristön erityistekijät	12
3	PK-YRITYKSEN KASVUA RAJOITTAVAT TEKIJÄT	13
3.1	Omistajan kasvua rajoittavat ominaisuudet	14
3.2	Asema markkinoilla ja kilpailu	15
3.3	Muut yrityksen sisäiset rajoittavat tekijät	15
3.4	Muut ulkoiset kasvua rajoittavat tekijät	17
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	18
4.1	Tutkimusmenetelmä	18
4.2	Tutkimusaineisto	19
5	TUTKIMUSTULOKSET	20
5.1	Case-yrityksen kasvun mahdollistavat tekijät	20
5.1.1	Yrittäjän ominaispiirteet	20

5.1.2	Yrityksen ominaisuudet	23
5.1.3	Johtamisstrategiat	25
5.1.4	Ympäristön erityistekijät	28
5.2	Case-yrityksen kasvua rajoittavat tekijät.....	29
5.2.1	Omistajan kasvua rajoittavat ominaisuudet	29
5.2.2	Markkina-asema ja kilpailu	31
5.2.3	Muut sisäiset kasvua rajaavat tekijät.....	32
5.2.4	Muut ulkoiset kasvua rajaavat tekijät.....	33
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	34
	LÄHDELUETTELO	37
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Pienet ja keskisuuret yritykset (jatkossa pk-yritykset) on tunnistettu tärkeiksi työllisyyden lisääjiksi (Wiklund et al. 2003). Esimerkiksi Suomessa vuosina 2001 - 2009 noin 95 prosenttia uusista työpaikoista perustettiin pk-yrityksiin (Tilastokeskus 2011). Niillä on tärkeä paikka yhteiskunnassa, ja siksi pk-yritysten kasvun tutkiminenkin on aiheellista. Koska pk-yritykset ovat tärkeässä työllistävässä roolissa, on yrityksiä kannustettava kasvuun etenkin aikoina, jolloin työllisyys heikkenee koko ajan ja isot yritykset supistavat toimintaansa. Näitä aikoja eletään yhteiskunnassamme juuri nyt, joten poliittisten päättäjien katse kohdistuu pk-yrityksiin, joilta vaaditaan lisää panoksia työllistämistalkoisiin. Pk-yritysten kasvu on siis todella tärkeä tutkittava ilmiö, jonka taustalla vaikuttaa merkittävästi usein yrityksen yrittäjä ja hänen motivaationsa kasvun toteuttamiseen.

Pk-yritys on määritelty Tilastokeskuksen sivuilla seuraavasti. Ne työllistävät enintään 250 työntekijää ja vuositasolla pk-yrityksen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Pk-yrityksen on oltava myös riippumaton eli sen pääomasta tai omistuksesta yli 25 prosenttia on oltava muun kuin ei-pk-yrityksen omistuksessa. (Tilastokeskus 2015) Pk-yritysten kasvua ohjaavat niiden omistaja-yrittäjät, joiden panos yritykseen on yhteiskunnalle korvaamatonta. Kasvu tuo pk-yrityksille taloudellista hyötyä, mutta samalla se antaa yrityksille mahdollisuuden selvitä kilpailusta (Dobbs & Hamilton 2007). Pk-yritykset erottaa isoista yrityksistä se tosiasia, että siinä missä julkisesti noteeratut suuryritykset tavoittelevat toiminnallaan voittoja, voi pk-yrittäjälle taloudellisen hyödyn maksimointi olla vain toissijainen tavoite (Wiklund et al. 2003). Lisäksi pk-yrityksissä omistajalla on suuri merkitys yrityksen toteutuneeseen kasvuun, toisin kuin isoissa yrityksissä, joissa yhden henkilön mielipiteet eivät välttämättä ole ratkaisevia. Tämän näkemyksen varjolla on ilmiötä syytä tutkia lisää, jotta selviää yrittäjiä kasvuun motivoivat muutkin kuin rahalliset tekijät.

Pienten ja keskisuurten yritysten kasvu on paljon tutkittu ilmiö, johon useat tutkijat ovat yrittäneet löytää yksiselitteistä vastausta. Aiheen tutkimuskenttä on laaja ja artikkeleita aiheesta on julkaistu paljon. Pk-yritysten kasvun tutkiminen on lisääntynyt 80-luvulta lähtien ollen kausittain erittäin suosittu tutkimuksen kohde (Andersson & Tell 2009). Yrityksen kasvu on epälineaarista ja väliaikaista, ja siihen vaikuttaa useat niin yrityksen sisäiset kuin ulkoiset kasvua määrittelevät tekijät (St. Jean et al. 2008) Näin ollen ilmiöstä ei ole pystytty rakentamaan yhtä pätevää teoriaa (Dobbs & Hamilton 2007). Ilmiö on monimutkainen, ja

esimerkiksi Andersson ja Tell (2009) ovat sitä mieltä, ettei aihetta ole mielekästä tutkia pelkästään yhden teorian avulla. Useampien näkökulmien hyödyntäminen tutkimuksessa on heidän mukaansa mielekkäämpää ja näin aihetta lähestyen ilmiöstä on mahdollista saavuttaa parempi käsitys.

Pk-yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon jo useamman vuosikymmenen ajan. Kasvukirjallisuuden yhtenä merkittävimmistä teoksista pidetään E.T. Penrosen vuonna 1959 kirjoittamaa teoriaa yrityksen kasvusta (The Theory of the Growth of the Firm). Penrosen tutkimuksen keskeisin löydös on, että yrityksen kasvua rajaa johdon kasvun suunnitteluun, hallintaan ja nykyisten toimintojen ylläpitoon käytettävissä olevat resurssit (Orser et al. 2000). Myös Gibratin suhteellisen vaikutuksen laki (The Law of Proportionate Effect) vuodelta 1931 on osaltaan vaikuttanut merkittävästi nykyiseen tutkimukseen. Lain perusteella voidaan sanoa, että yrityksen nykyinen kasvu ei ole riippuvainen yrityksen aiemmasta kasvusta ja että kasvu on monien tekijöiden summa, joista osa aiheuttaa kasvua ja osa ei (Dobbs & Hamilton 2007). Monet tutkijat ovat hyödyntäneet tutkimuksissaan näitä kahta teoriaa. Tutkimuskentällä on todettu myös omistaja-yrittäjän merkityksen olevan suuri ja omistajan eri ominaispiirteiden vaikutusta kasvuun on tutkittu runsaasti. Yksi iso aihealueen tutkimuksen ongelma on kuitenkin ollut se, että tutkimuskenttä on fragmentoitunutta ja eri tutkijat pitävät eri tekijöitä ja asioita tärkeinä (Andersson & Tell 2009).

Tutkimusta suomalaisista pk-yrityksistä on kuitenkin tehty suhteellisen vähän. Tutkimus on myös keskittynyt kvantitatiiviseen tutkimukseen ja tutkimuksissa on keskitytty selvittämään eri tekijöiden vaikutusta kasvuun tai yrityksen kannattavuuteen. Myöskin pk-yrittäjiä motivoivia muita kuin taloudellisia tekijöitä on tutkittu harvakseltaan, eikä niitä ole pyritty aiemmassa tutkimuksessa aktiivisesti selvittämään. Aihetta on myös testattu vain vähän empiirisellä aineistolla. Tällä tutkimuksella onkin tarkoitus selvittää, löytyykö kohdeyrityksestä aiemmassa tutkimuksessa löytyneitä kasvutekijöitä ja ovatko ne esteenä tai rajoittavaksi ne kohdeyrityksen kasvumahdollisuuksia. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda näkemystä suomalaisesta pk-yrityksestä ja testata aiemman tutkimuksen tuloksia case-yrityksessä. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kasvua ilmiönä syvällisemmin.

1.1 Tutkielman aihe ja tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat pk-yritysten kasvuun ja sitä kautta kannattaako case-yrityksen lähteä tavoittelemaan kasvua laajentamalla toimintaansa konditoriapalveluihin ja perustamalla uusi myymälä-kahvila uudelle paikkakunnalle. Asia selviää perehtymällä tarkasti kirjallisuuteen kasvuun vaikuttavista tekijöistä sekä mahdollisista esteistä. Kirjallisuuskatsauksen avulla on tarkoitus löytää ne tekijät, joiden on todettu vaikuttavan kasvuun ja selvittää niiden olemassaolo case-yrityksessä. Näiden tekijöiden avulla on mahdollista suorittaa empiirisessä osuudessa yksityiskohtainen markkinakatsaus, jonka on tarkoitus toimia case-yrityksessä päätöksenteon apuna.

Tutkimuksen pääongelma on

- Kannattaako kohdeyrityksen tavoitella kasvua

Ja alaongelmat, joiden avulla on tarkoitus löytää ratkaisu pääongelmaan, ovat

- Mitkä tekijät vaikuttavat pk-yrityksen kasvuun
- Mitä haasteita/esteitä kasvuun liittyy
- Mitä kasvumahdollisuuksia case-yrityksen kohdemarkkinoilla on

Tutkimus on rajattu koskemaan pk-yrityksiä, sillä tässä tutkimuksessa isojen yritysten kasvutekijöillä ei ole merkitystä ja tutkimuksen empiirisen osuuden kohteena on pk-yritys. Koska pk-yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä on löydetty paljon, on tutkimus rajattu koskemaan vain niitä tekijöitä, jotka ovat relevantteja case-yrityksen kannalta.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa perehdytään aiemman kirjallisuuden avulla ilmiöön tarkemmin ja testataan tutkimustuloksia case-yrityksessä. Aineisto kerätään tutkimuksen teoriaosuuteen aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Empiirisessä osuudessa hyödynnetään kerättyä teoreettista tietoa, jonka lisäksi aineistoa case-yrityksestä kerätään lomake- ja puolistrukturoidun haastattelun avulla. Lomakkeen avulla selvitetään muun muassa yrityksen toimitusjohtajan motivaatioon liittyviä seikkoja. Tietoa toimialasta kerätään Hyrylän (2011) Työ- ja elinkeinoministeriölle tekemästä toimialaraportista, ja lisäksi hyödynnetään yrityksen tilinpäätöstietoja.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Viitekehyksessä huomioidaan sekä kasvun mahdollistavat että kasvua estävät tekijät. Näin saavutetaan laajempi ymmärrys ilmiöstä. Tutkimuksessa tehdään laaja kirjallisuuskatsaus löydettyihin yhteyksiin yrityksen kasvun ja eri tekijöiden välillä. Tutkimuksen teoreettinen osuus etenee kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa perehdytään aiempaan tutkimukseen liittyen pk-yrityksen kasvuun myönteisesti vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimuksen toisessa teoriaosassa käsitellään pk-yrityksen kasvua rajoittavia tekijöitä. Vaikka kasvun mahdollistavat tekijät ovat usein kielteisinä kasvua rajaavia tekijöitä, on rajaavia tekijöitä myös yksittäisiä, joilla ei ole kasvun puolesta varsinaisesti positiivisia vaikutuksia. Myös toisessa osuudessa hyödynnetään kasvutekijöihin liittyvää kirjallisuutta. Näin tutkimus on vertailukelpoinen aiemman kirjallisuuden kanssa.

Työn empiirisessä osuudessa hyödynnetään teoreettisen osuuden avulla luotua teoreettista viitekehystä. Empiirisessä osuudessa peilataan aiempaa tutkimusta case-yrityksen nykyiseen tilanteeseen. Tarkoituksena on selvittää, löytyykö case-yrityksestä kasvua mahdollistavia tekijöitä ja millaisia esteitä ja rajoituksia yritys suunnitelmaa toteuttaessaan todennäköisesti kohtaa.

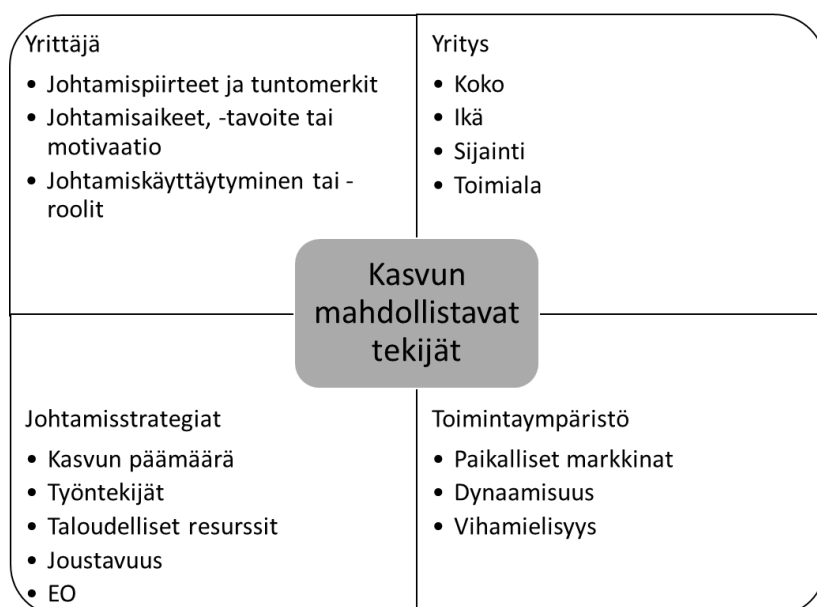
1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma etenee siten, että tutkimuksen ensimmäisessä osuudessa käydään läpi aiempaa kirjallisuutta kasvun mahdollistavista tekijöistä, joita etsitään myöhemmin myös empiirisessä osuudessa case-yrityksestä. Toisessa osiossa keskitytään niihin kasvua rajoittaviin tekijöihin, joita yritys kasvua tavoitellessaan kohtaa. Tutkielman kahden ensimmäisen osion avulla saavutetaan tarkempi käsitys kasvusta ilmiönä ja ymmärretään, miten monimutkainen ilmiö on kyseessä.

Työn kolmas osuus on empiirinen osuus. Empiirisessä osuudessa esitellään ensin tarkemmin tutkimusmenetelmä, aineiston keruumenetelmä ja kuvaillaan kerätty aineisto. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksen tulokset teorian mukaisessa käsitejärjestyksessä. Viimeisenä esitellään yhteenveto ja johtopäätökset tehdystä tutkimuksesta. Tutkimuksen tuloksista uskotaan olevan hyötyä sekä case-yrityksen johdolle että aihetta jatkossa tutkiville. Tutkimus tuo uutta näkökulmaa suomalaisesta pk-yrityksestä ja tutkimuksen on tarkoitus toimia päätöksenteon apuna case-yrityksessä.

2 PK-YRITYKSEN KASVUN MAHDOLLISTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa keskitytään selvittämään pk-yrityksen kasvun mahdollistavia tekijöitä. Pk-yrityksen kasvu on monimutkainen ilmiö, ja ilmiöstä on tehty paljon tutkimusta. Yhtenäistä teoriaa ilmiön selittämisestä ei kuitenkaan ole pystytty muodostamaan (Dobbs & Hamilton 2007). Dobbsin ja Hamiltonin (2007) mukaan ilmiön ymmärrys on edelleen rajallista, vaikka tutkimusta on tehty paljon. Pk-yritysten kasvuun vaikuttavia tekijöitä on kategorisoitu monella tavalla. Tässä osuudessa hyödynnetään Dobbsin ja Hamiltonin (2007) suorittamaa tekijöiden jakoa neljään eri kategoriaan: Yrittäjän ominaispiirteet, yrityksen ominaispiirteet, johtamisstrategiat sekä ympäristön/toimialan eritystekijät. Kuvassa 1 on koottuna pk-yrityksen kasvun mahdollistavat tekijät, jotka käsitellään yksityiskohtaisesti tässä luvussa. Kuvan 1 lyhenteellä EO tarkoitetaan yrittäjyysorientaatiota.



Kuva 1. Pk-yrityksen kasvun mahdollistavat tekijät.

2.1 Yrittäjän ominaispiirteet

Pk-yrityksen omistajalla on todettu olevan merkittävä vaikutus yrityksen toteutuneeseen kasvuun. Omistaja-yrittäjä on tunnistettu yrityksen tärkeimmäksi resurssiksi ja tämän sitoutuminen on tärkeä väline yrityksen kasvun muodostumiselle (Hansen & Hamilton 2011). Morrison et al. (2003) ovatkin tutkimuksessaan tunnistaneet pk-yrityksen kasvun olevan yrityksen motivoituneen omistaja-yrittäjän liiketoiminnallisten tavoitteiden ja toimien tulos. Andersson ja Tell (2009) ovat kategorisoineet omistajan vaikutukset kolmeen kategoriaan:

omistajan johtamisperiteisiin ja tuntomerkkeihin; johtamisaikaisiin, -tavoitteiseen tai -motivaatioon; sekä johtamiskäyttäytymiseen tai – rooleihin.

Näistä kategorioista ensimmäisessä omistajan johtamisperiteisiin ja tuntomerkkeihin on tunnistettu omistajan kokemus ja koulutus, motivaatio saavuttaa asioita, riskinottoa, halu innovoida sekä henkilökohtaiset arvot. On todettu, että omistaja-yrittäjällä ollessa kokemusta isoista yrityksistä, pyritään yrityksessä useimmiten tavoittelemaan kasvua (Roper 1999; Roper 1998). Nimittäin omistajan ollessa kokenut yrittäjä, välttelee hän todennäköisemmin kalliiden virheiden tekemistä ja toisaalta kokemus on voinut tehdä yrittäjästä myös tehokkaamman tavoitteiden saavuttamisen johtamisessa (Dobbs & Hamilton 2007). Roper (1999) on todennut, että yrittäjän koulutustausta vaikuttaa positiivisesti yrityksen kasvuun. Yrittäjän tietotaidon on todettu vaikuttavan yrityksen kasvuun, ja usein tällöin yrityksessä esiintyvä kasvu on erityisen runsasta (Littunen & Niittykangas 2010). Koulutus saa yrittäjän tavoittelemaan yritykselle parempaa suorituskykyä, jolloin voitot kasvavat ja sitä kautta yritystä pystytään kasvattamaan nopeammin (Andersson & Tell 2009; Dobbs & Hamilton 2007) Etenkin pk-yrityksen kasvun kannalta on hyödyllistä, jos yrittäjällä on taustalla erilaista koulutusta nimenomaan yrittäjyydestä (Roper 1998). Morrisonin et al. (2003) mukaan pk-yrityksen kasvun kannalta on myös hyödyllistä, jos yrittäjällä on kokemusta useista eri liiketoiminnan aloista. Toisaalta Roper (1998) on havainnut, että myös sillä, onko yrittäjän perhe aiemmin omistanut tai johtanut jotain yritystä ja onko yrityksen nykyinen perhe mukana yrityksen toiminnassa, on myönteinen vaikutus yrityksen kasvuun. Tämä voi osittain selittyä sillä, että koko perheen ollessa mukana yritystoiminnassa yrittäjällä on varmasti korkeampi motivaatio tehdä toiminnasta kannattavaa. Perheyryyksissä varsinkin pyritään jättämään lapsille mahdollisimman hyvä ja arvokas yritys. Toisaalta, jos esimerkiksi yrittäjän omilla vanhemmilla on yrittäjätaustaa, on yrittäjä saattanut pienestä pitäen kasvaa yrittäjäksi, jolloin hänellä on vahvat lähtökohdat oman yrityksen perustamiseen.

Toinen kategoria puolestaan käsittelee omistaja-yrittäjän johtamisaikkeitä, -tavoitetta tai -motivaatiota. Omistaja-yrittäjän on itse haluttava ja tavoiteltava kasvua, jotta yritys voisi kasvaa (Blackburn et al. 2013). Yrityksen tavoitellessa kasvua on tärkeää, että yrittäjä on valmis jakamaan vastuuta ja hellittämään kontrolliaan yrityksestään (Roper 1999). Omistaja-yrittäjän motivaatiota on tutkittu paljon. Motivaation on todettu vaikuttavan yrityksen kasvuun ja myös menneellä kasvulla on todettu olevan vaikutusta yrityksen kasvumotivaatioon (Delmar & Wiklund 2008). Tämä löydös on vastoin Gibbratin (1931) lakia suhteellisesta

vaikutuksesta (The Law of Proportionate Effect), jossa on todettu, ettei yrityksen kasvu menneisyydessä vaikuta yrityksen nykyiseen kasvuun. Motivaatio ei yksin riitä kasvattamaan yritystä (Dobbs & Hamilton 2007). Vaikka omistaja-yrittäjä olisi kuinka motivoitunut kasvuun, ei se silti ole tausta onnistuneelle kasvustrategialle (Andersson 2003). On myös todennäköistä, että yrittäjän ollessa huolissaan työntekijöidensä puolesta, ei kasvua tapahdu. Näin ollen huoli yrityksen työntekijöistä vaikuttaa yrittäjän motivaatioon kasvattaa yritystään. (Andersson & Tell 2009) Wiklund (1998) on kuitenkin löytänyt tälle näkökulmalle ristiriitaista näyttöä, sillä hänen väitöskirjansa mukaan yrittäjän motivaatio on tärkeämpää yrityksen kannalta kuin mitkään muut ominaisuudet, eli tärkeämpää on haluta tehdä kuin osata tehdä.

Kolmas kategoria pitää sisällään yrittäjän käyttäytymisen tai roolit johtajana. Käytännössä tämä tarkoittaa omistaja-yrittäjän tekemää työtä. Keskittymällä suunnittelemiseen ja hallitsemalla hyvin hallinnolliset rutiinityöt yrityksellä on edellytyksiä kasvaa. (Andersson & Tell 2009) Yrittäjän on tärkeää myös hallita yrityksen operatiivisia toimintoja, kuten markkinointia ja laskentatoimeja (Churchill & Lewis 1983). Operatiivisten toimintojen ja erilaisten rutiinien hallitsemisen lisäksi yrittäjän on tärkeää pysyä luovana ja innovatiivisena eikä antaa rutiinien lannistaa tätä. Yrittäjän hyvillä verkostoilla niin yrityksen sisällä suhteessa työntekijöihin kuin yrityksen ulkopuolella suhteessa muun muassa yrittäjän toimittajiin, strategisella johtamisella ja päätösten kokonaisvaltaisuudella on positiivinen vaikutus yrityksen kasvutavoitteisiin. (Andersson & Tell 2009) Omistaja-yrittäjän strategiset johtamistaidot ovat yritykselle tärkeitä, ja yrittäjän on osattava katsoa nykyistä tilannetta pidemmälle myös tulevaisuuteen (Churchill & Lewis 1983). Myös yrittäjän oppimistyyllillä on merkitystä: jos yrittäjä pystyy sisäistämään useita oppimistyyliä ja soveltamaan niitä käytännössä, pystyy hän paremmin sopeutumaan ympäristön vaatimukseen ja olemaan tätä kautta tehokkaampi. (Andersson & Tell 2009) Wiklund (1998) on kuitenkin väitöskirjassaan todennut, että omistajan piirteillä on vain epäsuora yhteys kasvuun. Myöhemmässä tutkimuksessaan Wiklund ja Shepherd (2003) ovat myös todenneet, että yrittäjän johtamisperusteilla on vaikutusta kasvuun vain yhdistettynä yrittäjän motivaatioon. Voidaan siis todeta, että omistaja-yrittäjän ominaispiirteet eivät yksin riitä selittämään pk-yrityksen kasvua, vaan piirteet yhdessä muiden tekijöiden kanssa ovat kasvun takana.

2.2 Yrityksen ominaispiirteet

Vaikka omistaja-yrittäjän piirteillä ja tavalla, jolla hän liiketoimintaansa pyörittää, onkin paljon vaikutusta pk-yrityksen suoriutumiseen, on yrityksen rakenteellisillakin olosuhteilla merkitystä (Blackburn et al. 2013) Yrityksen ominaisuuksilla on myös merkittävä vaikutus sen kasvuun. Näistä ominaisuuksista merkittäviksi on todettu yrityksen nykyinen koko, ikä, sijainti ja toimiala. Näillä tekijöillä on yhteys niin yrityksen kasvuun kuin kannattavuuteenkin. (Glancey 1998; Dobbs & Hamilton 2007) Toimialan voidaan ajatella vaikuttavan yrityksen kasvuun lähinnä kilpailun takia. Jos alalla on paljon kilpailua, ei kasvumahdollisuuksia välttämättä ole tarjolla muuta kuin yritysostojen kautta. Toimialalla on merkitystä myös tilanteissa, joissa alalla pääomavaateet ovat korkeita ja markkinoille tulon esteet suuria (Roper 1999).

Yrityksen koolla on vaikutusta kasvuun monien tekijöiden kautta. Pienempien yritysten kasvuprosentti on usein suurempi kuin isommilla yrityksillä, sillä kasvuvaraa on enemmän. Usein kasvu tuo yritykseen myös lisää byrokratiaa ja muuttaa rakenteita, jolloin kasvu pakottaa yrityksiä palkkaamaan lisää työntekijöitä. (Dobbs & Hamilton 2007) Yrityksen koko vaikuttaa kasvuun myös yrittäjän kautta. Pk-yrityksistä isoimpien on todettu joissain tapauksissa kasvavan nopeammin kuin pk-yrityksistä pienimmät. Tällöin omistaja-yrittäjä on usein taitava ja kokenut johtaja ja hänellä on erityistä yrittäjä-älykkyyttä, jolloin koon on todettu vaikuttavan yrityksen kasvuun. Kokeneen omistaja-yrittäjän kasvumotivaation taustalla on ajateltu olevan enemmän rahalliset kuin elämäntavalliset tekijät. (Glancey 1998)

Yrityksen iän vaikutuksesta yrityksen kasvuun on löydetty ristiriitaista tietoa. Nuorten, pienempien yritysten on todettu olevan joustavampia kuin vanhemmat, isommat pk-yritykset, jolloin kasvu on helpompaa (Blackburn et al. 2013). Vanhemmilla yrityksillä on usein jo muodostunut rutiineja, jotka voivat olla esteenä markkinoiden muutoksiin vastaamiselle. Toisaalta vanhat yritykset saattavat silti kasvaa nuorempia nopeammin, sillä usein vanhempien yritysten omistaja-yrittäjillä voi olla enemmän yrittäjäyysmotivaatiota. Vanhoilla yrityksillä voi käytettävissä olla myös hyvän maineen suomia etuja, jolloin yritys voi lähteä tavoittelemaan kasvua aiemman asiakastyytyväisyyden avulla. Hyvä maine takaa yritykselle myös paremman kannattavuuden. (Glancey 1998) Hyvä maine voi tarkoittaa myös vahvaa brändiä. Vahvan brändin on todettu vaikuttavan yrityksen suoriutumiseen markkinoilla, jonka kautta se vaikuttaa myös yrityksen kasvuun. Hyvä maine ja vahva brändi auttavat yritystä myös kilpailussa etenkin silloin, kun yrityksellä itsellään menee hyvin

suhteessa kilpailijoihin. (Laukkanen et al. 2013) Morenon & Casillasin (2007) mukaan yrityksen ikä ei myöskään vaikuta siihen, miten nopeasti yritys kasvaa. Nuoret yritykset eivät siis välttämättä kasva yhtään sen nopeammin kuin vanhemmatkaan yritykset.

Pk-yrityksen sijainnilla on myös merkitystä yrityksen kasvumahdollisuuksille. Jos yritys sijaitsee maalaisseudulla, voi yrityksen toiminta olla kannattavampaa alemmista palkka- ja vuokratkustannuksista johtuen. Toisaalta kaupunkilaisympäristössä yritys on todennäköisesti lähempänä asiakkaitaan ja markkinoitaan, jolloin esimerkiksi kuljetuskustannukset voivat olla alhaisempia. Yrityksen kasvun ja sijainnin välillä on heikko yhteys, ja kasvu on usein isompaa kaupungissa sijaitsevilla yrityksillä. (Glancey 1998)

2.3 Johtamisstrategiat

Pk-yrityksen strategiset valinnat ovat merkittäviä kasvun mahdollistajia. Yrityksessä on suoritettava jonkinasteista liiketoimintasuunnittelua, jotta voitaisiin ylipäänsä lähteä tavoittelemaan kasvua. Strategisella suunnittelulla onkin todettu olevan positiivinen vaikutus pk-yrityksen kasvuun (Roper 1998). Liiketoimintasuunnittelu ja strategian kehittäminen voi olla muodollista tai epämuodollista. (Richbell et al. 2006) St. Jean et al. (2008) mukaan pk-yrityksen on tärkeää mukauttaa strategiaansa sopeutuakseen ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin ja toisaalta voidakseen samalla hallita yritystä itseään kasvun aikana. Anderssonin (2003, 190) mukaan strategiaa suunniteltaessa on tehtävä päätös siitä, luovutaanko lyhyen aikavälin kannattavuudesta kasvun tavoittelun vuoksi. Tällöin on omistaja-yrittäjän oltava varma kasvusuunnitelmiansa onnistumisesta ja kannattavuudesta, sillä usein kasvun rahoittaminen vaatii ulkopuolisen rahoittajan osallistumista ja tällöin hänenkin on koettava yrityksen suunnitelmat järkeviksi.

Johtamisstrategioihin liittyy Dobbsin ja Hamiltonin (2006) mukaan erityisesti kasvun päämäärä, työntekijöiden rekrytointi ja kehittäminen, taloudelliset resurssit sekä joustavuus. Kasvu on yritykselle strateginen valinta. Kaikki pk-yritykset eivät välttämättä tavoittele toiminnallaan kasvua (Glancey 1998) Kasvun avulla voidaan tavoitella suurempaa taloudellista hyötyä, mutta se ei välttämättä ole ainut pk-yrittäjiä motivoiva tekijä (Wiklund et al. 2003) Yrityksessä onkin tärkeää määritellä, mihin kasvulla pyritään ja pidettävä mielessä kasvutavoite päätöksiä tehtäessä. (Dobbs & Hamilton 2007) Kasvun kannalta on välttämätöntä, että yrityksen johdolla on näkemystä ja uskoa kasvun onnistumiseen. Etenkin tuotteisiin ja markkinoihin liittyvien kasvupäämäärien määrittäminen on tärkeää.

(Andersson 2003) Jos kasvun tavoitteet eivät ole yrityksessä selviä, ei tuloksia voida mitata ja toisaalta kasvun tavoitteluun käytetyt resurssit voivat mennä hukkaan. Kasvua voidaan mitata myynnin lisäämisen avulla, joten kasvua havittelevalla yrityksellä on tärkeää olla virallinen myyntitavoite (Roper 1999).

Yrityksen työntekijät ovat tärkeitä yritykselle kasvun saavuttamisessa ja ylläpidossa. Työntekijät on tunnistettu yhdeksi menestystekijöistä pk-yritysten kasvussa (Churchill & Lewis 1989). Kasvun ja työntekijöiden osaamisen välillä on todettu olevan yhteys ja työntekijöiden osaamisella on myös merkittävä vaikutus yrityksen tuottavuuteen (Lin 1998). Näin ollen henkilökunnan rekrytointi on olennainen osa yrityksen kasvua, ja osaavien työntekijöiden avulla kasvu onnistuu todennäköisemmin. Yrityksellä voi olla osana strategiaansa myös työntekijöiden määrän kasvattaminen (Roper 1999). Työntekijöiden määrän lisääntyminen lisää myös byrokratiaa, joten yrityksessä on varauduttava myös siihen. Toisaalta, jos omistaja-yrittäjä on huolissaan työntekijöiden aseman muuttumisesta kasvun myötä, voi yrittäjä vältellä kasvua. Työntekijöiden hyvinvointi voi olla yrittäjälle tärkeämpää kuin kasvun tavoittelu, ja jos hän kokee yhtään epävarmuutta työntekijöidensä puolesta, voi kasvu jäädä toteutumatta. (Andersson & Tell 2009; Wiklund et al. 2003)

Taloudelliset resurssit ovat luonnollisesti tärkeä osa kasvun mahdollistamisessa. Yrityksen omat taloudelliset resurssit riittävät harvoin sellaisenaan kasvusuunnitelmien toteuttamiseen, vaan usein yritysten on turvauduttava ulkopuoliseen rahoitukseen. Rahoituksen saaminen voi olla yritykselle haastavaa. Hankittaessa ulkopuolista rahoitusta voi omistaja-yrittäjä joutua puntaroimaan, haluaako hän luopua osasta yrityksen omistuksesta vastineena rahoitukselle (Dobbs & Hamilton 2007). Tällöin omistaja saattaa joutua luopumaan vallastaan, mikä voi olla yrittäjälle epämieluisa tilanne. Roperin (1998) mukaan omistaja-yrittäjän halu jakaa valtaa ja omistajuutta on kuitenkin merkittävä tekijä pk-yrityksen kasvun kannalta, sillä näin ulkopuolisen rahoituksen saaminen on helpompaa. Jakamalla valtaansa omistaja-yrittäjä voi myös hyödyntää ulkopuolisen henkilön uusia näkökulmia asioihin paremmin. Penrosen (1960) mukaan yrityksen resurssit koostuvat kahdesta osasta: niistä, jotka yritys on aiemmin jo itselleen hankkinut tai perinyt sekä niistä resursseista, jotka yrityksen on hankittava markkinoilta voidakseen toteuttaa kasvuohjelmansa loppuun. Toisaalta Baum et al. (2001) ovat tunnistaneet, että taloudellisia resurssejakin tärkeämpää yritykselle voi olla mahdollisuuksien etsiminen ja tilanteiden hyödyntäminen. Mitä vähemmän yrityksellä on rahaa käytettävissään, sitä enemmän on kiinnitettävä huomiota asiakkaisiin, jotta voitaisiin välttää epäonnistumista.

Epäonnistuminen nimittäin hankaloittaa yrityksen kasvusuunnitelmia ja voi vaurioittaa yrityksen mainetta. (Eggers et al. 2013)

Johtamisstrategiassa pk-yrityksen kannalta menestyksekkäs polku on valita toimia joustavasti. Joustavuuden avulla yritys kykenee vastaamaan nopeammin markkinoiden muutoksiin (Dobbs & Hamilton 2007). Esimerkiksi muutokset asiakkaiden preferensseissä on yrityksen kannalta tärkeää ottaa huomioon ja reagoida niihin mahdollisimman pikaisesti, jotta vältetään myynnin menetyksiltä (Wiklund & Shepherd 2003). Olemalla joustava sopeudutaan paremmin ja nopeammin ympäristön muutoksiin. Elintärkeää pk-yritysten kannalta on, kuinka omistaja-yrittäjä tulkitsee markkinoiden muutoksia ja toimii vastatakseen niihin. (Andersson & Tell 2009) Pienemmissä maissa, kuten Suomessa tai Ruotsissa, sijaitsevien yritysten kannattaa myös harkita kansainvälistymistä osaksi kasvustrategiaansa (Andersson 2003).

Toisaalta yksi yrityksen strateginen valinta voi olla yrittäjyysorientaatio (Entrepreneurial orientation, jatkossa EO). EO:lla tarkoitetaan omistaja-yrittäjän halukkuutta innovoida markkinoiden tarjonnan nuorentamiseksi, kykyä ottaa riskejä uusien ja epävarmojen tuotteiden, palveluiden ja markkinoiden kokeilemisessa ja taitoa olla ennakoivampi kuin kilpailijat uusien markkinapaikkojen mahdollisuuksien arvioimisessa. (Covin & Slevin 1991) EO on siis yhdistelmä innovatiivisuutta, ennakoimista ja riskinottoa. EO:lla on todettu olevan merkittävä vaikutus pk-yrityksen kasvuun. Kun yrityksessä lisätään innovatiivisuutta, ennakkointia ja riskinottoa, on todennäköistä, että yritys myös kasvaa. (Wiklund et al. 2009) Toisaalta Wiklund & Shepherd (2005) ovat todenneet, että myös matalasta EO:sta on hyötyä. Yrityksen toimiessa dynaamisessa ympäristössä, jossa pääomaa on saatavilla helposti, on yrityksen suoritus parhaimmillaan EO:n ollessa matala. On järkeenkäypää, että kun yrityksellä on käytettävissään paljon resursseja, ei välttämättä lähdetäkään tavoittelemaan kaikkein riskisintä rahaa, vaan pyritään vain ylläpitämään toimintaa. Kun taas EO:n tason ollessa korkea, on yrityksen suoriutuminen alhaisempaa ympäristön ollessa vakaa ja pääoman saamisen ollessa vaikeaa. (Wiklund & Shepherd 2005) Esimerkiksi matala tulos toisaalta voi selittyä sillä, että yritys on käyttänyt resurssejaan kasvun saavuttamiseen. Vakaassa ympäristössä ei muutenkaan välttämättä ole mahdollisuuksia kasvulle, kun taas muuttuvassa ympäristössä mahdollisuudet kasvaa muuttuvat koko ajan, jolloin kasvua on toisaalta helpompaa tavoitella.

2.4 Ympäristön erityistekijät

Yritysten toimintaan vaikuttaa aina myös ulkoiset tekijät johtuen talouden avoimesta luonteesta. Pk-yrityksen omistaja-yrittäjän ja yrityksen omien ominaisuuksien sekä johtamisstrategioiden lisäksi neljänneksi pk-yrityksen kasvuun vaikuttavaksi tekijäksi on määritelty yrityksen toimintaympäristö ja toimiala (Dobbs & Hamilton 2007; Wiklund & Shepherd 2003). Toimintaympäristöllä on luonnollisesti vaikutusta yrityksen toimintaan, ja muutokset liiketoimintaympäristössä voivat tarjota yritykselle erinomaisia mahdollisuuksia kasvuun (Wiklund & Shepherd 2005). Roperin (1999) mukaan pk-yrityksen kasvu riippuu kaikilla ajanjaksoilla yrityksen operatiivisesta ympäristöstä ja välittömästä markkina- asemasta. Etenkin operatiivisella ympäristöllä on hänen mukaansa vaikutusta yrityksen suoriutumiseen. Tutkimuksissa on todettu, että toisissa toimintaympäristöissä kasvun tavoittelu on haastavampaa kuin toisissa (Smallbone et al. 1995). Isommalla paikkakunnalla tai kansainvälisessä toimintaympäristössä kasvumahdollisuudet ovat huomattavasti laajemmat kuin pienemmällä paikkakunnalla. Toisaalta ympäristön vaikutus kasvuun on monimutkainen (Wiklund et al. 2009).

Toimintaympäristössä olennaisesti toimintaan vaikuttaa yrityksen paikalliset markkinat eli se ympäristö, jossa yritys päivittäin toimii. Paikallisilla markkinoilla vaikutusta kasvuun on markkinoiden koolla, laajuudella ja nosteella. Nämä tekijät vaikuttavat kasvuun kysynnän kautta. Sillä, kuinka isot markkinat yrityksen tuotteille on, miten laajalle nämä markkinat yltävät eli onko tuotteilla vain paikallista, alueellista tai jopa kansallista kysyntää, on merkitystä. Myös toimialan nosteella on merkitystä. Tuotteet voivat olla jo vanhoja eikä erityisen haluttuja tai tuotteet voivat olla niitä, joiden kysyntä on vasta räjähtämässä. Kysyntä voi siis olla joko hyvin suurta tai jo hiipumaan päin olevaa. Tarjontaan vaikuttaa puolestaan kustannukset ja resurssien saatavuus. Kysyntään ja tarjontaan taas puolestaan vaikuttaa kilpailun taso, jota voidaan määritellä esimerkiksi kilpailijoiden määrän kautta. Ulkoisista tekijöistä myös isojen yritysten markkina- asemalla on merkitystä pk-yritysten kasvuun. Usein pienet yritykset toimivat samalla toimialalla kuin isommat yritykset, jolloin pienempien on huomioitava kasvua tavoitellessaan myös isojen yritysten toiminta. Esimerkiksi isojen yritysten ulkoistamissuunnitelmat voivat vaikuttaa pienten yritysten kasvumahdollisuuksiin. (Dobbs & Hamilton 2007)

Wiklund et al. (2009) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet kahdenlaisia toimintaympäristöjä, joilla on vaikutusta pk-yritysten kasvuun: dynaamisia tai vihamielisiä. Dynaaminen

toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja on epävakaata, jolloin kasvumahdollisuuksia voi syntyä sosiaalisten, poliittisten, teknologisten tai taloudellisten muutosten kautta. Dynaamisen ympäristön on todettu voivan vaikuttaa pk-yrityksen kasvuun sekä positiivisesti että negatiivisesti. Ympäristön dynaamisuudesta ei ole hyötyä yrityksille, joissa ollaan tyytyväisiä nykyisiin toimintoihin, sillä ympäristön epävakauden vuoksi kysyntä voi koska tahansa siirtyä pois omista tuotteista. Vihamielisessä ympäristössä kilpailu voi kasvaa tai yritysten tuotteiden kysyntä laskea, jolloin kasvumahdollisuudet pienenevät. Vihamielisen ympäristön on todettu vaikuttavan negatiivisesti pk-yrityksen kasvuun, sillä esimerkiksi talouden laskusuhdanteissa kysynnän laskiessa on pk-yritysten vaikeampi selvitä kuin isojen yritysten. (Wiklund et al. 2009)

3 PK-YRITYKSEN KASVUA RAJOITTAVAT TEKIJÄT

Kasvua mahdollistavia tekijöitä löytyy kirjallisuudesta useita. Mahdollistavat tekijät ovat usein käännteisinä myös kasvua rajaavia tai estäviä tekijöitä, sillä esimerkiksi motivaatio on yksi merkittävistä kasvun mahdollistavista tekijöistä, mutta sen puute estää kasvua. Toisaalta on olemassa myös yksittäisiä tekijöitä, jotka sellaisenaan tekevät yrityksen kasvusuunnitelmat haastaviksi. Kasvu ei ole mahdollista, jos yritykseltä puuttuu kasvun tavoite, kasvun vaatimat kyvyt tai mahdollisuudet (Morrison, Breen & Ali 2003). Kasvua rajoittavia tekijöitä käsitellään tässä kappaleessa tarkemmin omistajan, markkina-aseman ja kilpailun, muiden yrityksen sisäisten sekä muiden ulkoisten tekijöiden kautta, jotka ovat koottuna kuvaan 2.



Kuva 2. Pk-yritysten kasvua rajoittavat tekijät.

3.1 Omistajan kasvua rajoittavat ominaisuudet

Edellä todettiin omistaja-yrittäjällä olevan tärkeä merkitys pk-yritysten kasvulle, joten on luonnollista, että omistaja-yrittäjä voi vaikuttaa yrityksen kasvuun myös negatiivisesti. Jos omistaja-yrittäjällä ei ole kunnianhimoa tai näkemystä kehittää yritystään, hän tuskin tavoittelee myöskään kasvua. Jos yrittäjältä puuttuu ammattimainen ote yrittämiseen ja hän tekee sitä enemmänkin harrastuspohjalta, ei kasvua todennäköisesti synny. (Morrison et al. 2003) On loogista, että jos omistaja on tyytyväinen yritykseensä sellaisenaan tai että häneltä puuttuu hyvät ideat toiminnan kehittämiseen, yritys tuskin kasvaa ja kehittyy.

Penrosen (1960) mukaan suurin kasvua rajoittava tekijä on johtamistaidon puute. Yrityksen senhetkisen johtoryhmän osaaminen määrittelee hänen mukaansa kasvun rajat, joita enempää yritys ei voi kasvaa, vaikka sillä olisikin käytettävissään kaikki markkinoiden resurssit. Usein yrityksen toiminta ja tavoitteet liittyvät yrityksen olemassa oleviin resursseihin ja yrityksen omistajan tai yrittäjän ideoiden kehittelyyn, kokemukseen ja tietotaitoon. (Penrose 1960) Myös Morrison et al. (2003) ovat tunnistaneet erityisesti omistajan rajoittuneet johtamistaidot sekä kapean osaamis pohjan kasvua rajoittaviksi tekijöiksi. On siis tärkeää, että omistaja-yrittäjä on taitava ja että hän on tarpeeksi idearikas, kokenut ja osaava viedäkseen yritystään eteenpäin.

Toisaalta aina sekään, että yrittäjällä on hyvä yrittämisen motivaatio, ei takaa kasvua. Glanceyn (1998) mukaan, jos omistaja-yrittäjä motivoituu muusta kuin rahasta, voi pieni yritys pysyä pienenä. Muut kuin taloudelliset motivaattorit johtavat myös yrityksen huonompaan kannattavuuteen. On myös mahdollista, ettei omistaja-yrittäjä edes halua yrityksensä kasvavan. Taustalla on usein pelko siitä, että pelätään kasvusta seuraavan negatiivisia asioita. Kasvun negatiivisia seurauksia voivat olla esimerkiksi työkuorman lisääntyminen epäinhimilliselle tasolle, työilmapiirin huononeminen ja työntekijöiden aseman heikentyminen. Omistaja-yrittäjä voi myös pelätä menettävänsä valtaansa yrityksestä kasvun seurauksena, ja että yrityksen itsenäisyys vaarantuu esimerkiksi toteltaessa ison, kasvun kannalta välttämättömän asiakasyrityksen sanelemia ehtoja. (Wiklund et al. 2003) Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa tuotiin esille, myös yrittäjän huoli sen työntekijöiden hyvinvoinnin puolesta voi toimia esteenä yrityksen kasvulle. Tällöin yrittäjä saattaa itse vastustaa kasvua pelätessään työntekijöidensä aseman puolesta. (Andersson & Tell 2009) Myös yrittäjän pelko työpaikan työilmapiirin heikkenemisestä voi olla yrittäjän kannalta merkittävä tekijä hänen kasvumotivaationsa alenemiselle (Wiklund et al. 2003).

3.2 Asema markkinoilla ja kilpailu

Wiklundin ja Shepherdin (2003) mukaan kilpailu on yksi isoimmista yritysten kasvua rajoittavista tekijöistä. Kilpailun taso ja markkinoilla olevien kilpailijoiden määrä vaikuttavat yrityksen toimintaan ja sitä kautta sen mahdollisuuksiin laajentaa toimintaansa. Kilpailua mitattaessa ei voida keskittyä pelkästään mittaamaan kilpailijoiden määrää, vaan on huomioitava myös yrityksen asema markkinoilla. (Dobbs & Hamilton 2007) Kilpailijoiden toimet ylipäänsä ovat yritysmaailmassa tärkeitä asioita seurattavaksi, ja yrityksen kannalta voikin olla kohtalokasta, jos ympäristössä tapahtuvia muutoksia ei osata ennakoida tai niihin ei reagoida oikein ja tarpeeksi nopeasti (Andersson & Tell 2009). Kaikki yrityksen operatiivisessa ympäristössä tapahtuvat muutokset on syytä huomioida, eikä yrityksessä pidä aliarvioida kilpailijoiden reaktioita omiin strategisiin toimenpiteisiin. Myöskään uusien yritysten markkinoille tulon mahdollisuutta ei voi jättää huomiotta. (Roper 1999)

Yrityksen markkina-asemaan vaikuttavat Churchillin ja Lewisin (1983) mukaan yrityksen asiakassuhteet, markkinaosuus, toimittajasuhteet, tuotanto- ja jakeluprosessit, teknologia ja maine. Jos näitä tekijöitä laiminlyödään jättämällä esimerkiksi maineen vaikutukset yrityksen myynnin kehitykseen huomioimatta, kasvusuunnitelmat voivat epäonnistua. Heikko ja vähäinen markkina-asema heikentää yrityksen kasvumahdollisuuksia (Morrison et al. 2003). Pieni markkinaosuus voi olla jopa kasvua rajaava tekijä (Churchill & Lewis 1983). Yritys voi parantaa markkina-asemaansa kasvattamalla myyntiä uusien asiakkaiden kautta, mutta toisaalta samalla olisi tärkeää myös pitää kiinni vanhoista asiakkaista (Laukkanen et al. 2013) Yrityssostot on myös tapa parantaa omaa markkina-asemaa, ja pienien yritysten voi olla erittäin hankala saada kasaan riittävä määrä rahaa, jotta voitaisiin ostaa iso kilpailija pois markkinoilta. Isojen yritysten asemalla ja roolilla markkinoilla on kuitenkin merkitystä pk-yritysten kasvuun (Dobbs & Hamilton 2007). Isot yritykset saattavat sanella markkinoilla hintoja, ja toisaalta niillä on mahdollisuus tarjota alempia hintoja asiakkaille massatuotannon ansiosta.

3.3 Muut yrityksen sisäiset rajoittavat tekijät

Yrityksen sisältä löytyy omistaja-yrittäjän ominaisuuksien lisäksi muitakin kasvua mahdollisesti rajoittavia tekijöitä. Ensinnäkin, yksi yrityksen kasvua rajoittava tekijä voi olla yrityksen vaihe sen elinkaarella. Nuoret, vasta perustetut yritykset kasvavat todennäköisesti, kun taas kypsät, elinkaaren lopussa olevat yritykset tuskin enää tavoittelevat kasvua.

(Morrison et al. 2003) Toisaalta tutkimuksissa on todettu, ettei yrityksen iän ja kasvunopeuden välillä välttämättä ole yhteyttä (Moreno & Casillas 2007).

Yritys saattaa kokea myös fyysisiä rajoitteita kasvulleen. Tuotantoa ei välttämättä ole mahdollista toteuttaa kasvun vaatimalla mittakaavalla ilman valtavia panostuksia esimerkiksi uusiin tuotantohalleihin, jolloin kasvaneeseen kysyntään ei pystytäkään vastaamaan. (Morrison et al. 2003) Toiminnan laajeneminen vaatii myös hallinnollisilta rakenteilta muutoksia, joten yritys ei pysty kasvamaan onnistuneesti yhtään sen enempää kuin mihin sen hallinnollinen puoli pystyy sopeutumaan ja mukautumaan (Penrose 1960). Usein näihin ongelmiin vastauksena on ulkopuolisten resurssien hyödyntäminen, mutta lainan saannillakin on omat haasteensa.

Fyysisten rajoitteiden lisäksi myös yrityksen työntekijät voivat olla kasvun esteenä. Työntekijöiden tietotaito ja laatu ovat yritykselle tärkeitä menestystekijöitä, jotka voivat etenkin johdon tasolla mahdollistaa erinomaisen suoriutumisen markkinoilla. Valitettavasti työntekijät voivat myös näin ollen toimia kasvua rajoittavina, jos heidän osaamisensa ei ole kasvun vaatimalla tasolla. (Churchill & Lewis 1983) Yrityksen kasvu on muutostilanne, jolloin usein esiintyy myös työntekijöiden puolesta muutosvastarintaa, sillä muutokseen liittyy usein menetyksiä ja epävarmuutta. Muutosvastarinnalle on useimmiten neljä syytä: joko pelätään menettävänsä jotain itselle tärkeää, ei ymmärretä muutosta ja sen seurauksia, ajatellaan, ettei muutoksesta ole organisaatiolle hyötyä tai ei siedetä muutosta. (Kotter & Schlesinger 1979)

Koska pk-yritykset usein pitävät työntekijöitään tärkeinä ja ovat kiinnostuneita työntekijöidensä mielipiteistä (Wiklund et al. 2003), on mahdollinen muutosvastarinta tärkeää ottaa huomioon kasvua suunniteltaessa. Muutosvastarintaa on mahdollista nujertaa erilaisin keinoin. Työntekijöitä tulee kouluttaa ja heidän kanssaan keskustella, toisaalta työntekijät kannattaa myös ottaa mukaan muutoksen toteuttamiseen. Työnantajan pitää tukea työntekijöitään muutoksessa ja tarjota heille mahdollisuus oppia uusia muutoksen vaatimia taitoja. Työntekijöiden kanssa voi myös yrittää neuvotella ja päästä sopuun, mikäli ilmassa on vaara menettää organisaatiolle tärkeä työntekijä. Muutos voidaan myös pakottaa läpi organisaatiossa manipuloimalla työntekijöitä ja toisaalta uhkaamalla heitä potkuilla. (Kotter & Schlesinger 1979) Yrityksen omistajan on myös oltava itse tarpeeksi vakuuttunut kasvusuunnitelmiansa järkevyydestä voidakseen suostutella työntekijänsä toteuttamaan yrityksen kasvustrategiaa (Andersson 2003).

3.4 Muut ulkoiset kasvua rajoittavat tekijät

Koska yrityksen toimintaympäristö voi tarjota yritykselle kasvumahdollisuuksia, on myös luonnollista, että toimintaympäristöstä löytyy kasvua rajoittavia tekijöitä. Yritysten ei ole mahdollista toimia sillä tavalla, ettei siihen vaikuttaisi ulkoisia tekijöitä, sillä markkinoilla on aina muitakin osapuolia. Vaikka yrityksellä ei olisikaan sen paikallisilla markkinoilla kilpailijoita, voi kuluttaja hankkia vastaavia tuotteita nykyaikana esimerkiksi internetistä. Myös talouden avoimesta luonteesta johtuen yrityksen toimintaan vaikuttaa muun muassa yleinen markkinatilanne, ja huonot uutiset esimerkiksi Yhdysvalloissa vaikuttavat jollain asteella myös Suomessakin.

Yksi yrityksen kasvua ulkoa päin rajoittavista tekijöistä on yrityksen korkea riippuvuus ulkopuolisista. Tämä rajoittaa yrityksen kasvumahdollisuuksia. (Morrison et al. 2003) Voidaan ajatella, että ulkopuolisista toimijoista riippuvainen yritys ei pysty täysin tekemään omia kasvusuunnitelmiaan itsenäisesti, vaan sen tuotanto voi olla riippuvainen yhdestä pullonkaulatuotteesta, jota voi tuottaa vain yksi toimittaja. Tällöin yrityksessä ei pystytä laajentamaan toimintaa yhtään sen enempää kuin mihin sen toimittajan kapasiteetti riittää. Toisaalta Morrison et al. (2003) mukaan myös paikalliset poliittiset päättäjät voivat tehdä hyödyttömiä tai toimintaa hankaloittavia päätöksiä liittyen liiketoiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi yritystukia supistamalla voidaan hankaloittaa monien pk-yritysten toimintaa etenkin yritysten ollessa vielä nuoria. Maan lainsäädäntö voi olla myös kasvua ja kilpailua rajoittavaa. Suomessa esimerkiksi Veikkauksella ja Alkolla on laissa säädetty monopoliasema, Veikkauksella vedonlyöntiin ja Alkolla vahvempien alkoholien myyntiin. Maan lakien tulisi siis kannustaa kilpailuun, eikä rajoittaa sitä. Myös yritysten verotuksen tulisi maassa olla kasvuun kannustavalla tasolla. (Andersson 2003)

Ymmärrettävästi tärkein ulkopuolinen yrityksen kasvua rajoittava tekijä on yleinen markkinatilanne. Epäsuotuisat taloudelliset olosuhteet rajaavat yrityksen kasvumahdollisuuksia (Morrison et al. 2003). Huono taloustilanne heikentää yritysten mahdollisuuksia saada ulkopuolista rahoitusta, jolloin yrityksessä on vaikeampaa saada kasaan kasvun vaativia resursseja. Toisaalta huono taloustilanne vaikuttaa yrityksen toimintaan myös kokonaiskysynnän muutosten kautta (Wiklund & Shepherd 2003). Kysynnän heikentyessä yrityksessä on sopeuduttava myynnin alenemiseen, sillä myynnin vähentyessä yrityksen käytettävissä olevat rahat vähenevät ja kasvuun käytettävissä olevat resurssit supistuvat.

Myös yrityksen sijainnilla on merkitystä, kuten tutkimuksessa aiemmin todettiin. Glanceyn (1998) mukaan maalla sijaitsevat yritykset todennäköisesti kasvavat vähemmän kuin kaupungissa sijaitsevat yritykset. Vaikka maalla olisi tilaa kasvaa, siellä kysyntä ei välttämättä ole kasvun kannalta kannattavalla tasolla. Toisaalta kaupungissa taas vastaan tulee fyysisen tilan vähyys, jolloin esimerkiksi useita kahviloita ei ole mahdollista perustaa samaan kaupunkiin tai omaa nykyistä liiketilaa ei ole mahdollista laajentaa. Myös Roper (1999) on todennut yrityksen operatiivisella toimintaympäristöllä olevan merkitystä yrityksen kasvun kannalta. Hänen mukaansa toimintaympäristöllä on vaikutusta etenkin kilpailijoiden ja uusien markkinoille tulijoiden kannalta. Jos toimintaympäristössä on tilaa uusille tulijoille, voi se heikentää yrityksen kasvumahdollisuuksia, mikäli uusi yritys tulee markkinoille ennen yrityksen oman kasvusuunnitelman toteutumista.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Tässä kappaleessa kuvataan tutkielmassa käytetty tutkimusmenetelmä pääpiirteittäin. Lisäksi esitellään myös tutkielman empiirisen osuuden tutkimusaineisto.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, sillä tässä tutkielmassa pyritään kuvaamaan syvällisesti yksittäistä tapausta. Metsämuurosen (2006, 92) mukaan *”lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta”*. Koskisen et al. (2005, 154) mukaan tapaustutkimus onkin yksi yleisimmistä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa käytetyistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä ja sillä on ollut merkittävä rooli liiketaloustieteiden historiassa. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa tutkitaan tiettyä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä (Yin 1994, 21). Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti tietoa erilaisia tapoja hyödyntäen, jolloin tiedon keruussa voidaan hyödyntää myös tilastollista aineistoa. Tapaustutkimuksen tuloksia pyritään usein soveltamaan myös käytännössä ja sen avulla pyritään usein ilmiön entistä syvällisempään ymmärrykseen. (Cohen & Manion 1995, 123; Syrjälä 1994, 11-12) Sen avulla voidaan ymmärtää monimutkaisia ilmiöitä paremmin ja tarkemmin etenkin liiketaloustieteiden aloilla, joissa ei välttämättä pystytä muodostamaan spesifejä teorioita, kuten esimerkiksi tässä tutkielmassa aiemmin todettu pk-yritysten kasvu (Koskinen et al. 2005, 156).

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelun avulla. Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna yrityksen toimitusjohtajan kanssa 25.3.2015. Haastateltavaksi valittiin yrityksen toimitusjohtaja, sillä tutkimuksen teoreettinen osa osoitti omistaja-yrittäjän olevan merkittävässä osassa pk-yritysten kasvussa ja toisaalta yrityksen toimitusjohtajan todettiin olevan pätevin ihminen kuvailemaan yrityksen tämän hetkistä tilannetta. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna. Tutkija valmisti haastattelulomakkeen, jossa oli etukäteen mietityt kysymykset. Haastattelulomake pyrittiin rakentamaan teorian mukaiseen järjestykseen, jossa ensin kysyttiin tietoja yrittäjästä ja hänen taustoistaan, sen jälkeen kysyttiin kysymyksiä liittyen itse yritykseen, josta teorian mukaisesti siirryttiin johtamisstrategioihin ja toimintaympäristöön. Kysymykset muotoutuivat haastattelun aikana hieman erilaiseen muotoon riippuen haastateltavan aiemmista vastauksista.

Osa haastattelusta koostui suljetuista kysymyksistä, joissa kyseltiin faktoja yrittäjästä ja yrityksestä, kuten yrittäjän koulutustausta ja yrityksen työntekijöiden lukumäärä. Osa haastattelun kysymyksistä oli asteikollisia kysymyksiä, joissa haastateltavalta pyydettiin vastausta asteikolla 1-7. Loput haastattelukysymyksistä pyrittiin esittämään avoimina, jolloin haastateltava pystyi vastamaan kysymyksiin omin sanoin. Asteikollisissa kysymyksissä haastateltava sai verbaalisesti avata vastauksiaan tarkemmin halutessaan, jolloin tutkijalle tuli selkeämpi kuva siitä, mitä haastateltava valinnallaan tarkoitti. Haastattelu toteutettiin keskusteluna, jossa haastateltavalta toivottiin mahdollisimman avoimia vastauksia ja kuvailua näkemyksistään. Haastatteliija pyrki pysymään keskustelussa neutraalina ja antoi haastateltavan kertoa asioista omin sanoin. Välillä haastatteliija kysyi haastattelukysymysten ulkopuolelta tarkentavia kysymyksiä saadakseen enemmän informaatiota.

Lisäksi tutkimusaineistoa saatiin yrityksen tilinpäätöstiedoista, joista käytettävissä oli vuosien 2011–2012 tilinpäätökset ja lisäksi vuoden 2015 tilikauden kahdelta ensimmäiseltä kuukaudelta. Vuosien 2013–2014 ei ollut saatavilla. Puuttuvat tiedot kerättiin Kauppalehden yritystiedoista. Osa tilinpäätöstiedoista hyödynnettiin yrityksen taustatietojen keräämisessä, mutta myös kerättäessä tietoa yrityksen aiemmasta kasvusta ja tämänhetkisestä taloudellisesta tilanteesta. Tietoa kilpailijoista kerättiin puolestaan erityisesti Hyrylän (2011) tekemästä leipomoteollisuuden toimialaraportista ja internetin syövereistä, sillä haastateltavalta ei löytynyt tarkkaa tietoa omasta takaa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitetään tutkielman empiirisen osuuden tulokset. Tulokset esitellään teorian mukaisessa järjestyksessä esitellen ensin case-yrityksen kasvun mahdollistavat tekijät aiemmin esitellyn neljän kategorian eli omistaja-yrittäjän, yrityksen ominaisuuksien, johtamisstrategioiden ja toimintaympäristön kautta. Seuraavaksi käydään läpi case-yrityksen kannalta kasvua rajoittavat tekijät edelleen aiemmin esitellyn jaottelun eli omistaja-yrittäjän, markkina-aseman ja kilpailun, muiden sisäisten sekä muiden ulkoisten rajoittavien tekijöiden avulla. Näitä tekijöitä tarkastellaan tutkimuksen tavoitteen kautta huomioiden case-yrityksen kasvusuunnitelmat, joihin kuuluu ajatus kondiittorin palkkaamisesta ja uuden myymälä-kahvilan perustamisesta uudelle paikkakunnalle.

5.1 Case-yrityksen kasvun mahdollistavat tekijät

Tässä kappaleessa esitetään case-yrityksen kasvun mahdollistavat tekijät. Tekijöitä tarkastellaan aiemmin tehdyn kirjallisuuskatsauksen kautta aiemmista tutkimuksista löytyneiden mahdollistavien tekijöiden avulla. Mahdollistavat tekijät on jaettu Dobbsin ja Hamiltonin (2007) tekemän jaon mukaisesti neljään kategoriaan: Yrittäjän ominaisuudet, yrityksen ominaisuudet, johtamisstrategiat ja toimintaympäristö.

5.1.1 Yrittäjän ominaispiirteet

Aiemmin tässä tutkimuksessa yrittäjän ominaispiirteitä käsiteltiin Anderssonin ja Tellin (2009) tekemän kolmen eri kategorian, joita ovat omistajan johtamispiirteet ja tuntomerkit, johtamisaikheet, -tavoitteet tai motivaatio sekä yrittäjän käyttäytyminen tai roolit johtajana, kautta. Case-yrityksen toimitusjohtaja on kokenut 38-vuotias yrittäjä, joka on *”ollu koko aikuisiän yritysmaailmassa”*. Kokenut yrittäjä todennäköisesti välttelee kalliiden virheiden tekemistä ja kokemus on voinut tuoda yrittäjälle myös tehokkuutta tavoitteiden saavuttamisen johtamisessa (Dobbs & Hamilton 2007). Hänellä on kokemusta esimiestehtävistä yli vuoden mittaisilta yhtäjaksoisilta ajanjaksoilta neljästä eri yrityksestä. Yrittäjälle on kuitenkin kertynyt tietotaitoa kuudelta eri toimialalta, joka on Morrisonin et al. (2003) mukaan yrityksen kasvun kannalta hyödyllinen asia. Yrityksessä mukana on myös toimitusjohtajan puoliso, jolloin voidaan ajatella yrittäjän todennäköisesti haluavan tehdä yrityksen toiminnasta kannattavaa (Roper 1998). Yrittäjä toteaaakin, että vaikka taloudelliset edut eivät olekaan hänelle tärkeintä yrittäjyydessä, näkee hän yrityksen menestyksen taloudellisena turvana. Toimitusjohtajan yrittäjyystausta juontaa juurensa jo lapsuuteen, ja

myös hänen vanhemmillaan on kokemusta yrittäjyydestä. Hän toteaaakin, että *”on kasvanu yrittäjyyteen”*.

Yrittäjä vaikuttaa olevan myös motivoitunut tekemään asioita yrityksen kannalta parhaalla tavalla. Vaikka hänen tavoitteenaan on tavoitella kasvua, toteaa yrittäjä: *”Saattaahan se olla, että just tää systeemi on paras systeemi – että tätä ei kannata muuttaa mikskää”*. Yrittäjä on siis valmis myös joustamaan suunnitelmistaan yrityksen kannalta parhaan vaihtoehdon saavuttamiseksi. Yrittäjältä löytyy myös motivaatiota saavuttaa asioita, sillä hänellä on tarkasti suunniteltuja kasvusuunnitelmia yrityksensä tulevaisuuden varalle. Lähivuosille yrittäjä toteaa tavoittelevansa maltillista kasvua, joka *”käytännössä tarkoittaa sitä kahviloitten perustamista lähikuntiin”*, mutta hän ei ole myöskään sulkenut pois mahdollisuutta tavoitella rajuakin kasvua. Riskinottajana yrittäjä tunnustaa olevansa nykyään hieman varovaisempi ja maltillisempi kuin uransa alussa. Aiemminkaan yrittäjä ei ole ollut valmis ottamaan riskiä turvaamatta omaa selustaansa, vaikka onkin lähtenyt rohkeasti mukaan korkeariskisiin projekteihin. Nykyisessä yrityksessään toimitusjohtaja ei ole valmis ottamaan isoja riskejä, vaikka myöntääkin, että *”ainahan riskejä on olemassa”*.

Yrittäjä kuvailee itseänsä luovaksi ja pitääkin luovuutta yhtenä tärkeimmistä yrittäjän ominaisuuksista. Yrittäjän henkilökohtaiset arvot vaikuttavat olevan yrityksen kannalta kohdillaan. Hänelle on tärkeää saada toteuttaa yrityksessä itseään, mutta hän ei tavoittele yrittäjyydellä niinkään taloudellisia etuja, vaan haluaa enemmänkin olla yrittäjänä voidakseen kanavoida luovuuttaan johonkin ja toisaalta hänelle on myös tärkeää olla oman itsensä herra. Voiton tavoittelun toimitusjohtaja näkee muutenkin vähän kaksipiippuisena asiana, sillä voitto on verotettavaa tuloa ja *”hyöty siitä, että tekee voittoa on minun mielestä aika minimaalinen tän kokosessa yrityksessä - -”*. Toisaalta kasvun kannalta on myös tärkeää, että yrittäjä haluaa työllistää lisää ihmisiä. Yrittäjä toteaa sen olevan tärkeää hänelle, *”jos on semmonen mahollisuus täälläpäin Suomea siihen vaikuttaa”*.

Seuraavaksi analysoidaan tulokset case-yrityksen toimitusjohtajan johtamisaikeista, -tavoitteista tai motivaatiosta. Haastattelun perusteella voidaan todeta yrittäjän olevan halukas toteuttamaan kasvua yrityksessään, jos se on yrityksen kannalta paras mahdollinen ratkaisu. Yrittäjällä on aikomuksena olla mukana yrityksensä toiminnassa vielä viiden vuodenkin kuluttua, joten halua kehittää toimintaa pitkäjänteisesti löytyy. Yrittäjä toteaa, että voidakseen kasvaa on yrityksen kasvatettava myyntiään investointien mahdollistamiseksi. Yrittäjä haluaa omalla panoksellaan myös parantaa yrityksen toimintaa muun muassa

osallistumalla tuotteiden markkinointiin, uusien asiakkaiden hankintaan ja toisaalta hän haluaa löytää parhaat ihmiset tekemään yrityksen tuotteita. Yrittäjä on myös halukas kasvattamaan yrityksensä liikevaihtoa, sillä *”jos menis silleen (niin kuin haluaisin)”*, olisi se viiden vuoden kuluttua yli kaksinkertainen yrityksen nykyiseen liikevaihtoon verrattuna.

Yrittäjä ei ole valmis jakamaan vastuuta yrityksensä hallinnosta eikä hellittämään kontrollia. Hänelle on erittäin tärkeää, että hän voi itse hallita ja valvoa yrityksen toimintoja. Myös yrityksen itsenäisyys suhteessa muutamiin asiakkaisiin, toimittajiin tai lainanantajiin on yrittäjälle ensisijaisen tärkeää, eikä hän tahdo vaarantaa sitä. Tosin yrittäjä myöntää, että *”jos tehdään aggressiivista kasvua niin silloin riippuvuus lainanantajista varmasti kasvaa”* eli vastineena rahoitukselle ollaan valmiita hellittämään kontrollista, tosin silloinkin *”pitäis olla tosi iso hanke että (olisin valmis luopumaan omistuksesta)”*. Yrittäjä kertoo olevansa yrityksessä se, joka tekee kaikki päätökset. Työntekijöillä on aloitteentekomahdollisuus ja toimitusjohtaja kuuntelee heidän ideoitansa, mutta tekee silti lopulta aina päätökset itse.

Yrittäjän kasvumotivaatioon ei myöskään tällä hetkellä vaikuta yrityksen aiempi kasvu, sillä yrittäjän kokemus tässä yrityksessä on hyvin lyhytaikainen. Toisaalta yrittäjä on ennen ollut valmiimpi ottamaan enemmän riskejä kuin mitä hän on tässä yrityksessä, joten yrittäjän kokemukset muista yrityksistä saattavat vaikuttaa yrittäjän kasvumotivaatioon case-yrityksessä. Toimitusjohtajan näkemys yrityksestä viiden vuoden kuluttua kuitenkin on, että yritys on kasvanut ja laajentanut toimintaansa ainakin maltillisella vuotuisella kasvulla, mutta mahdollisesti myös hyvinkin aggressiivisesti. Yrittäjän yrittäjäkokemuksen perusteella taitoa toteuttaa kasvua ei puutu, ja toisaalta Wiklund (1998) on todennut, että on tärkeämpää haluta kasvaa kuin osata tehdä kasvua. Yrittäjän kasvusuunnitelmien toteuttamista ei myöskään rajoita yrittäjän huoli työntekijöistään. Hän arvostaa työntekijöidensä neuvoja ja ideoita ja on valmis kuuntelemaan heidän mielipiteitään ja perusteluitaan kasvun osalta, eikä yrittäjä usko työntekijöidensä olevan kasvua vastaan. Tätä näkemystä puoltaa myös yrityksen työntekijöiden toiveet etenkin kondiittorin palkkaamisesta. Yrittäjä ei myöskään usko, että kasvusuunnitelmien toteutuminen heikentäisi työntekijöiden hyvinvointia, joten huoli heidän puolestaan on hänestä aiheetonta.

Seuraavaksi yrittäjän ominaisuuksien analyysi etenee yrittäjän käyttäytymiseen tai rooleihin johtajana. Kasvun kannalta on tärkeää, että yrittäjä hallitsee rutiinityöt ja keskittyy suunnittelutoimintaan (Andersson & Tell 2009). Tältä kannalta yrittäjä on vahvoilla, sillä hän käyttää mielellään työaikaansa juuri strategioiden kehittelyyn. Rutiinityöt ovat yrittäjälle

mieluisia työtehtäviä. Hän haluaa käyttää aikaansa myös operatiivisiin toimintoihin, kuten markkinointiin ja hankintaan. Kirjanpito ja laskentatoimi eivät ole hänelle mieluisia työtehtäviä, mutta yrittäjä tunnustaa niiden tärkeyden, sillä hänen on pakko käyttää aikaansa niihin. Vuosien yrittäjäkokemuksen perusteella voidaan olettaa, että niin rutiinityöt kuin operatiiviset työtkin ovat varmasti hallinnassa. Rutiinitöistä huolimatta yrittäjä pysyy luovana ja innovoivana, sillä yrittäjälle tärkeintä yrittäjyydessä on, että *”pystyy sitä omaa luovuutta kanavoimaan johonkin”*. Hänelle on *”lähtökohta se miks on yrittäjä, nii on just, että pystyy toteuttamaan itseensä”*. Uusien asioiden ja tuotteiden suunnittelu onkin yrittäjälle tärkeää.

Yrittäjä pitää tärkeinä etenkin verkostoja yrityksen sisälle, ja hänelle arvokkaimpia ovatkin neuvot omalta kirjanpitäjältä, työntekijöiltä ja yrityksessä aiemmin toimineelta yrittäjältä. Myös asiakassuhteiden ylläpito ja asiakkaiden kuuntelu on yrittäjälle tärkeää. Toisaalta verkostoista pidetään huolta myös suhteessa kilpailijoihin, sillä yrittäjä pyrkii tekemään kilpailijoidensa kanssa yhteistyötä. Kasvun kannalta on hyvä, että verkostot niin yrityksen sisälle kuin ulkopuolellekin ovat kunnossa (Andersson & Tell 2009). Myös strategiset johtamistaidot vaikuttaisivat olevan kasvun kannalta kunnossa. Yrittäjä pystyy suunnittelemaan toimintaansa ajassa eteenpäin tulevaisuuteen, eikä katso pelkästään tätä hetkeä. Vaikka hän kokeekin viiden vuoden päähän liittyvät kysymykset hankaliksi, on hänellä olemassa visio siitä, minkälainen hänen yrityksensä silloin on. Yrittäjä on pyöritellyt mielessään myös erilaisia skenaarioita siitä, missä yritys tulevaisuudessa on ja mitään mahdollisuuksia ei ole vielä suljettu pois.

5.1.2 Yrityksen ominaisuudet

Yrityksen ominaisuuksista yrityksen nykyisellä koolla, iällä, sijainnilla ja toimialalla on vaikutusta pk-yrityksen kasvuun (Glancey 1998; Dobbs & Hamilton 2007). Case-yritys on kooltaan pieni pk-yritys, joka on vuosina 2007–2012 työllistänyt keskimäärin 11 henkilöä. Yrityksen liikevaihto on ollut vuosittain 775 000 – 865 000 euron välillä, ja sen taseen loppusumma on vuosina 2011- 2012 ollut välillä 226 000 – 270 000 euroa. Yritys ei ole viime vuosina juurikaan kasvanut ja tänä vuonna toimitusjohtaja odottaa ilman kasvusuunnitelmien toteutumista liikevaihdon hieman pienenevän. Yritys kuuluu siis kokonsa puolesta pk-yrityksistä pienimpiin, jolloin Glanceyn (1998) mukaan voidaan olettaa yrityksen todennäköisesti kasvavan vähemmän kuin isot pk-yritykset, vaikka pienillä yrityksillä onkin Dobbsin ja Hamiltonin (2007) mukaan korkeammat kasvuprosentit, sillä niillä

on enemmän tilaa kasvaa. Yritys on toimialaansa suhteutettuna keskikokoa, joten voidaan todeta yrityksen koon olevan sen kasvua mahdollistava tekijä.

lältään case-yritys ajatellaan vanhana, sillä sen liiketoiminta on peräisin jo 80-luvulta. Tämänhetkinen yrittäjä on ollut yrityksessä mukana vuoden 2015 vaihteesta. Yrityksellä on jo olemassa vahva maine sen kohdemarkkinoilla eikä omistajan vaihdos ole vaikuttanut siihen negatiivisesti. Toimitusjohtajan mukaan *”kun kauppa tuli tietoon, niin positiivinen (palaute)ryöppy tuli oikein”*. Myös asiakkaiden näkemys yrityksestä on toimitusjohtajan mukaan myönteinen ja case-yrityksen tuotteet nähdään laadukkaina, eikä huonoa palautetta ole tullut. Vahva maine ja brändi auttavat yrityksen kasvusuunnitelmien toteutumisessa etenkin, kun yrityksellä menee hyvin suhteissa kilpailijoihin (Glancey 1998; Laukkanen et al. 2013). Yrityksen toimitusjohtajan mukaan leipomoalalla on tällä hetkellä haasteellinen tilanne, mutta omalla yrityksellä menee paremmin suhteessa kilpailijoihin eli yrityksen maineesta on hyötyä case-yritykselle kasvun osalta. Omistaja on vaihtunut ja samalla yritykseen on tuotu uutta nuorempaa näkemystä liiketoiminnan kehittämisestä. Yrityksen toimitusjohtajalla on tuoreita ajatuksia yrityksen kasvattamisesta ja uudenlaista intoa lähteä toteuttamaan kasvua. Tässä suhteessa yrityksen voidaan ajatella olevan vielä nuori, mutta toisaalta yritys ei ole nuorten yritysten kaltaisesti joustava, sillä liiketoiminta ja vakaa asiakaskunta ovat jo olemassa. Yrityksellä on myös jo olemassa liiketoiminnan rutiinit. Rutiinit saattavat haitata ja jopa estää yrityksen kasvusuunnitelmia, sillä ne estävät yrityksiä toimimasta joustavasti (Glancey 1998). Uusi yrittäjä tuo kuitenkin mukanaan tuoreita ajatuksia vahvan maineen omaavan yrityksen toiminnan kehittämiseksi, joten voidaan ajatella, että yrityksen ikä on sen kasvua mahdollistava tekijä.

Yrityksen liiketoiminta koostuu leipomosta ja kolmesta eri kahvilasta, joista kaksi sijaitsee 20 000 asukkaan kaupungin keskustassa kaupungin ostoskadun varrella ja yksi leipomon yhteydessä hieman syrjäisemmällä sijainnilla. Sijainti kaupungissa tai sen välittömässä läheisyydessä voidaan nähdä kasvun kannalta etuna (Glancey 1998). Leipomo sijaitsi ennen vilkkaasti liikennöidyn valtatievarressa, mutta valtatie siirryttyä hieman kauemmas ohimenevä liikenne vähentyi. Asiakkaita on silti saatu ohjattua leipomon kahvilan suuntaan tehokkaalla tienvarsimainonnalla. Sijainnin kannalta case-yrityksen toimitusjohtajalla on kuitenkin tulevaisuuden suunnitelmia, jotka saattavat johtaa siihen, että leipomo muuttaa strategisesti paremmalle sijainnille. Toisaalta lähitulevaisuuden suunnitelmissa on perustaa lähinnä uusia kahviloita lähipaikkakunnille, jolloin mielessä kannattaa pitää sijainti kaupungissa. Kaupunkiympäristön etuna Glanceyn (1998) mukaan on se, että ollaan

lähempänä asiakkaita ja kuljetusetäisyydet eivät ole pitkiä. Nytkään etäisyys leipomon ja kahviloiden välillä ei ole pitkä, reilu viisi kilometriä suuntaansa. Jos yritys päättää laajentaa toimintaansa uudelle paikkakunnalle perustamalla uuden kahvilan, on syytä pitää mielessä myös etäisyys pääleipomolta ja kuljetuksiin menevä aika. Pitkät kuljetusmatkat tuovat lisää kustannuksia, ja uusien kahviloiden sijainnissa on huomioitava myös asiakkaiden etäisyys kahviloista.

Toimialana elintarviketeollisuus, jonka alalaji leipomoteollisuus on, on melko vakaa. Ruoan kulutus on tasaista ja alalla on pitkät perinteet. Toimialalla on kaksi isointa valtakunnallista teollista leipomoa, Fazer Leipomot ja Makeiset Oy sekä VAASAN Oy ja loput teollisuudesta koostuu alueellisista leipomoista ja paikallisista pienleipomoista. Toimialalle ominaista on alueellinen kilpailu ja markkinaosuuksien vaihtelu eri seutukunnilla. Toimialalla on kireä kilpailutilanne, johon etenkin pienillä leipomoilla on mahdollisuus vastata hyödyntämällä vallitsevaa lähiruokatrendiä. (Hyrylä 2011) Toimialalle tulo ei varsinaisesti vaadi isoja pääomapanostuksia, sillä pienen kotileipomon perustaminen ei vaadi suuria taloudellisia panostuksia ja leipomoteollisuus on vanha ja perinteikäs ala, jossa tuotteet ovat lähes samoja. Roper (1999) on todennut yrityksen toimialan vaikuttavan pk-yrityksen kasvuun lähinnä tilanteissa, joissa alalla on korkeat pääomavaateet ja markkinoille tulon esteet ovat suuria. Leipomoiden osalta pääomavaateet eivät ole korkeita ainakaan pienille yhden hengen leipomoille, mutta markkinoille tulo on haastavaa kovan kilpailun vuoksi. Kahviloiden osalta tilanne on eri, sillä kahvilan perustaminen vaatii pääomapanoksia ja markkinoille tuloa estää etenkin sopivien liiketilojen puute ja jo olemassa oleva kilpailu. Case-yrityksen toimitusjohtajan mukaan markkinoilla ei juurikaan ole tilaa uusille toimijoille, sillä *”nykyisetkin on aika ahtaalla, jotka toimii perinteisinä leipomoina”*. Tästä samasta syystä myös yrityksen kannalta kasvu voi olla haastavaa.

5.1.3 Johtamisstrategiat

Case-yrityksen toimitusjohtaja käyttäisi mielellään aikaansa strategioiden kehittelyyn. Hänestä on *”se suola tässä hommassa että saa suunnitella”*. Yrittäjä on valmis mukauttamaan liiketoimintastrategiaa sen kannalta, mikä on sillä hetkellä yritykselle parasta. Yrittäjä on myös valmis luopumaan kasvusuunnitelmistaan, sillä *”saattaahan se olla, että just tää systeemi on paras systeemi. Just nämä myymälät ja tää leipomo että tätä ei kannata muuttaa mikskään”*. Koska yrittäjällä on yrityksessä takana vain lyhyt muutaman kuukauden ajanjakso, eivät suunnitelmat ymmärrettävästi ole vielä täysin selkeitä. Niitä

kuitenkin on, ja yrittäjä on koko ajan hereillä alansa mahdollisuuksille ja on valmis kasvattamaan toimintaa, jos *"se on se suunta mihin kannattais mennä"*. Yrittäjä on siis valmis mukauttamaan johtamisstrategioitaan toimintaympäristöön sopeutumisen puolesta. Yrittäjä on myös valmis luopumaan lyhyen aikavälin voitoista voidakseen toteuttaa kasvusuunnitelmansa. Täysin varma yrittäjä ei siis vielä ole suunnitelmiensa toteuttamisen järkevyydestä, mutta hän toteaa, että *"periaatteessa tällä hetkellä kannattaa kaikki"*. Tällä yrittäjä viitanee yrityksensä vakavaraiseen, velattomaan tilanteeseen ja vakaisiin myynteihin.

Kasvun päämäärät ovat yrittäjällä selvät. Tavoitteena on kasvattaa myyntiä, palkata lisää työntekijöitä ja saada lisää markkinaosuutta levittäytymällä uusille paikkakunnille. Usko suunnitelmien järkevyyteen on luja, vaikka pieni epävarmuus yrittäjällä on vielä siitä, vaikuttaako kasvu yritykseen positiivisesti. Tuotteet on tavoitteena säilyttää kasvun jälkeenkin korkealaatuisina, ja markkinoihin liittyvät päämäärät ovat selkeitä. Myynnin kasvua toivotaan jo tältä vuodelta, ja viiden vuoden aikavälillä tavoitteeksi on asetettu vähintään myynnin kaksinkertaistuminen. Myös henkilökunnan määrä on tavoitteena lähes tuplata. Kasvun tulosten mittaaminen onnistunee siis helposti asetettujen tavoitteiden avulla. Osaavat työntekijät yrittäjä tunnistaa toiminnan avaintekijöiksi. Osaavien työntekijöiden avulla varmistetaan tuotteiden korkea laatu ja toisaalta heidän avullaan myös yrityksen tuottavuus paranee. Työntekijöiden määrän lisääminen lähes kaksinkertaiseksi nykyisestä tarkoittaisi kuitenkin samalla myös byrokratian lisääntymistä, jolloin yrityksessä on aiheellista miettiä lisähenkilökunnan palkkaamista myös yrityksen hallinnolliselle puolelle.

Johtamisstrategioiden osalta tärkeää on pohtia myös taloudellisten resurssien riittävyyttä ja niiden hankkimista. Tällä hetkellä yrittäjän mukaan pääomaa on saatavilla helposti, ja yrityksessä on taloudellisia resursseja hänen mukaansa riittävästi. Myös ulkopuolista pääomaa yrittäjä uskoo olevan saatavilla, sillä yritys on tällä hetkellä velaton ulkopuolisille tahoille ja hänellä on hyvät suhteet yrityksen pankkiin. Resursseja on siis yrittäjän mukaan olemassa yrityksellä itsellään, ja sitä uskotaan saatavan myös markkinoilta lisää tarvittaessa. Yrityksen omistuksesta vastineena rahoitukselle yrittäjä ei kuitenkaan ole valmis luopumaan muuten kuin ison hankkeen kohdalla. Käytettävissä tai saatavilla olevia resursseja tärkeämpää Baum et al. (2001) mukaan on kuitenkin se, että kasvumahdollisuuksia etsitään ja niitä hyödynnetään. Tätä yrityksessä ollaankin lähtemässä toteuttamaan, sillä uuden myymälä-kahvilan kohdemarkkinoilla on yrittäjän mukaan juuri avautumassa tilaa uuden lähileipomön tuotteille edellisen markkinajohtajan ja ison toimijan

poistuessa tuoreiden tuotteiden myynnin markkinoilta sen siirtyessä tekemään pelkästään pakasteita. Yrityksellä ollessa käytettävissä vain vähän rahaa kasvusuunnitelmien toteuttamiseen, asiakkaiden huomioisesta tulee entistä tärkeämpää (Eggers et al. 2013). Case-yrityksessä huomioidaan asiakkaat ja pidetään niitä erityisen tärkeinä, vaikka yrityksellä onkin käytettävissään rahaa. Epäonnistumista vältellään, sillä maine ja yrityksen brändi ovat yritykselle tärkeitä ja niistä halutaan pitää kiinni omistajanvaihdoksenkin jälkeen.

Yrityksessä ei varsinaisesti ole valittu toimintastrategiaksi joustavuutta, mutta yrityksessä seurataan silti asiakkaiden reaktioita uusiin tuotteisiin ja toisaalta tuotteita modifioidaan, sillä *"haluaa asiakkaatkin muutosta"*. Toimintaympäristön muutoksiin on jouduttu sopeutumaan yrityksen historiassa, suurimpana valtatie paikan vaihtuminen aivan leipomon vierestä kauemmaksi. Yrityksessä ollaan valmiita reagoimaan muutoksiin, ja esimerkiksi aiemmin mainitun tärkeän kilpailijan poistumisuutisen jälkeen alettiin heti valmistella siirtymistä uusille markkinoille. Kansainvälistyminen ei kuitenkaan tällä hetkellä ole yrityksellä tavoitteena, mikä on myös hieman toimialan luonteenkin vastaista.

Yrittäjän EO (Entrepreneurial orientation) on riskinoton kannalta matala. Hän seuraa mieluummin varovaisesti markkinoiden muutoksia ja ei ole valmis ottamaan suuria riskejä uusien projektien kohdalla enää nykyisin. Yrittäjä myöntää, että riskejä on, mutta hän haluaa turvata selustansa ennen kuin lähtee mukaan korkeariskisiin projekteihin. Tämän yrityksen kohdalla hän haluaa olla erityisen varovainen. Yrittäjä ei myöskään ole kovin ennakoiva, sillä hän ei mielellään käytä aikaansa kilpailijoiden toiminnan seuraamiseen, vaan pyrkii ennemminkin tekemään omat työnsä niin hyvin kuin mahdollista ja keksimään omia ideoita liiketoiminnan kehittämiseksi. Yrityksessä tehdään mieluummin tuttuja tuotteita kuin lähdetään ensimmäisenä tarjoamaan asiakkaille uusia tuotteita. Muutoksia ollaan kuitenkin tarvittaessa valmiita tekemään. Yrityksessä ei myöskään nähdä kilpailua pahana asiana, vaan sen sijaan, että pyrittäisiin vähentämään alalla kilpailua, yrityksessä tehdään yhteistyötä kilpailijoiden kanssa. Toimitusjohtaja kuvaakin alan liittoa tiiviiksi yhteisöksi, ja yrittäjä tukee myös paikallista pienleipomoa myymällä sen tuotteita omissa myymälöissään.

EO:n kolmas osa-alue eli innovointi on myös yrityksessä alhaista. Yrityksessä käytetään kyllä resursseja uusien tuotteiden kehittelyyn, mutta samalla pidetään kiinni vanhoista hyvistä tuotteista. Tämä on toisaalta ominaista toimialalle, sillä tuotteet ovat pysyneet melko samoina vuosikaudet. Myöskään teknologiseen johtajuuteen ei yrityksessä pyritä, eli linjastoihin ei ole viime vuosina tehty radikaaleja muutoksia. Voidaan todeta, että yrityksessä

on matala EO. EO:n mataluus voi olla hyvä asia, jos yrityksen toimintaympäristö on dynaamista ja pääomaa on saatavilla helposti (Wiklund & Shepherd 2005). Tarkempi toimintaympäristön analysointi tehdään seuraavassa kappaleessa.

5.1.4 Ympäristön erityistekijät

Seuraavaksi analysoidaan yrityksen toimintaympäristön tarjoamia kasvumahdollisuuksia. Toimintaympäristössä eniten vaikuttavat yrityksen paikalliset markkinat, joiden koolla, laajuudella ja nosteella on merkitystä (Dobbs & Hamilton 2007). Yrityksen paikalliset markkinat sijoittuvat pieneen reilun 20 000 asukkaan kaupunkiin ja sen kehyskuntiin. Koska paikkakunta on pieni, siellä on myös luonnollisesti vähemmän kasvumahdollisuuksia. Toisaalta yrityksen suunnitelmiin kuuluu laajentaa toimintaa uusille paikkakunnille, joissa on myös syytä huomioida markkinoiden koko. Suunniteltu kohdekaupunki on hieman pienempi kuin yrityksen kotikaupunki. Yhdelle myymälä-kahvilalle voi paikkakunnalla olla tilaa, ja lisäksi tuotteita voi olla mahdollista saada myyntiin myös alueen ruokakauppoihin. Yrityksen tuotteilla on kysyntää niin paikallisesti kuin alueellisestikin. Kyselyjä tulee toimitusjohtajan mukaan jatkuvasti myös nykyisen markkina-alueen ulkopuolelta. Kysyntää kondiittorin osalta on yrityksen työntekijöiden mukaan paljon, sillä asiakkaat kyselevät viikoittain konditoriatuotteiden saatavuutta. Toimialan nosteeseen on viime vuosina Hyrylän (2011) mukaan vaikuttanut vallitseva lähiruokainnostus, joka on saanut ihmiset suosimaan lähellä tuotettua ruokaa ja leipomoalaa koskien nimenomaan paikallisia leipomoita. Toisaalta toimiala on vanha, joten tuotteiden kysyntä on tasaista eikä kysynnässä Hyrylän (2011) mukaan ole havaittavissa suurta lisääntymistä tulevaisuudessa.

Case-yrityksessä on otettava huomioon myös tarjonnan lisäämisen rajallisuus ja siitä aiheutuvat nousevat kustannukset ja resurssien saatavuus (Dobbs & Hamilton 2007). Yrittäjän mukaan yrityksellä on riittävästi resursseja saatavilla kasvusuunnitelmien toteuttamiseen. Yrityksessä on kuitenkin syytä myös huolehtia, että tuotantokapasiteetti riittää ja tarjontaa pystytään kasvattamaan kysyntää vastaavalle tasolle. Nopeasti nouseviin kustannuksiin täytyy pystyä vastaamaan ilman, että yrityksen maksuvalmius heikkenee kannattamattomalle tasolle. Näin ollen ulkopuolisen rahoituksen hankkiminen voi tulla kyseeseen, mutta se ei yrittäjälle ole ongelma.

Myös kilpailun taso vaikuttaa yrityksen tuotteiden kysyntään (Dobbs & Hamilton 2007). Yritys on kotikaupunkinsa isoin leipomo, mutta lähikunnista löytyy myös kilpailevia leipomoita. Kahviloiden osalta kilpailua löytyy myös, mutta niidenkin osalta yrityksellä on

toimitusjohtajan mukaan dominoiva osuus. Uudella kohdemarkkinalla ei kilpailua myymälä-kahviloissa juuri ole, sillä kaupungissa on alle 10 kahvilaa, joista kaksi toimii samalla konseptilla kuin case-yrityksen myymälä-kahvilat. Näistä kahdesta vain toinen sijaitsee kaupungin keskustassa, joten sieltä löytynee tilaa myös case-yritykselle. Lisäksi uuden myymälä-kahvilan kohdemarkkinoilta löytyi yksi iso toimija, joka on nyt siirtymässä kokonaan pakastetuotteiden myyntiin. Yrityksessä ei koeta tärkeäksi isojen yritysten toimiin vastaamista, vaan keskitytään omaan tekemiseen.

Toimintaympäristön dynaamisuudella ja vihamielisyydellä on todettu olevan vaikutusta pk-yritysten kasvuun (Wiklund et al. 2009). Dynaamiselle ympäristölle ominaista on jatkuva muutos, jota ei yrittäjän mukaan yrityksen toimialalla esiinny. Tuotteet vaihtelevat toki kausittain, mutta *”pitkällä aikavälillä tän alan yritykset tekee niitä tuotteita mitä ne on aina tehny”*. Ala on muuttunut viime vuosina siten, että isot leipomot ovat alkaneet tehdä pakasteita ja kauppojen paistopisteet ovat lisääntyneet, mutta muutos ei ole jatkuvaa. Dynaamisessa ympäristössä kasvumahdollisuuksia aukeaa usein ympäristön muutosten kautta, mutta siitä ei ole hyötyä yrityksille, joissa ollaan jo tyytyväisiä omiin tuotteisiin (Wiklund et al. 2009). Case-yrityksen kannalta ympäristön dynaamisuudesta ei siis ole apua sen kasvussa. Toimintaympäristö voi Wiklund et al. (2009) mukaan olla myös vihamielistä, josta on haittaa etenkin pk-yrityksille. Toimialalla ei omistajan mukaan esiinny kuitenkaan vihamielisen ympäristön ominaispiirteitä eli hintakilpailua tai muuta aggressiivista toimintaa kilpailijoiden osalta. Yrityksen toimintaympäristö ei siis ole dynaamista eikä vihamielistä siinä määrin, että se haittaisi yrityksen kasvua.

5.2 Case-yrityksen kasvua rajoittavat tekijät

Tässä kappaleessa käsitellään case-yrityksen kasvua mahdollisesti rajoittavia tai hankaloittavia tekijöitä. Tekijöiden käsittelyssä noudatetaan teoriaosuudessa luotua jakoa omistajan rajoittaviin ominaisuuksiin, markkina-asemaan ja kilpailuun, muihin sisäisiin sekä muihin ulkoisiin rajoittaviin tekijöihin. Kappaleen avulla on tarkoitus ymmärtää, mitkä tekijät voivat toimia case-yrityksen kasvusuunnitelmien toteuttamisen esteenä.

5.2.1 Omistajan kasvua rajoittavat ominaisuudet

Pk-yrityksen omistaja voi rajoittaa yrityksensä kasvua, jos häneltä puuttuu kunnianhimoa, näkemystä tai ammattimaisuutta (Morrison et al. 2003). Näitä tekijöitä case-yrityksen toimitusjohtajalla on todettu olevan runsaasti. Hänellä on kasvun kannalta asetetut selkeät

tavoitteet, jotka tähtäävät tulevaisuudessa kovaankin kasvuun. Hänellä on näkemystä siitä, mihin suuntaan hän tahtoo yritystään kehittää. Vuosien kokemus on tuonut hänelle ammattimaisuutta. Yrittäjän koulutustausta voi kuitenkin olla kasvun esteenä. Toimitusjohtaja on käynyt toisen asteen koulutuksen eikä hän ole käynyt johtamisen tai yrittämisen kursseja. Koulutuksen puute voi merkitä case-yrityksessä sitä, että yrityksen suorituskyky ei välttämättä ole optimoitu, jolloin maksimivoitot voivat jäädä saavuttamatta ja nopeampi kasvu hankaloituu. Hänellä ei myöskään ole kokemusta isosta yrityksestä, mikä voidaan teorian perusteella nähdä jonkinasteisena esteenä kasvun tavoittelulle. Johtamistaidon puutekaan ei case-yrityksessä tule kasvun esteeksi, sillä yrittäjällä on kokemusta johtamisesta ja lisäksi hänen osaamisensa on yritykselle tärkeää. Hän on luova, joten hän pystyy kehittämään ideoita ja lisäksi hänen yrittäjäystaustansa on tuonut hänelle arvokasta tietotaitoa.

Ongelmaksi voi muodostua se, ettei yrittäjä motivoitu rahasta, sillä Glanceyn (1998) mukaan pieni yritys pysyy pienenä, jos sen omistaja-yrittäjä motivoituu muusta kuin rahasta. Muut kuin raha motivoivina tekijöinä voivat aiheuttaa myös heikompaa kannattavuutta (Glancey 1998). Toisaalta raha tuo yrittäjälle pientä motivaatiota taloudellisena turvana, joten raha toimii osittaisena motivaattorina yrittämiselle. Voi kuitenkin olla, että motivaation tullessa enemmän muista tekijöistä, jää case-yrityksen kasvu pienemmäksi kuin yrittäjä on suunnitellut. Ongelmaksi yrityksessä voi muodostua myös se, jos ei kasvua haluta toteuttaa. Case-yrityksessä työkuorman lisääntymistä ei nähty erityisen huonona asiana, eikä työilmapiirin tai työntekijöiden aseman uskota heikentyvän kasvun seurauksena. Valtaansa yrittäjä ei halua menettää, joten se voi rajoittaa yrityksen kasvua, etenkin jos esimerkiksi rahoituksen saamisen esteeksi muodostuu haluttomuus luopua yrityksen omistuksesta. Myös pelko itsenäisyyden menettämisestä voi muodostua ongelmaksi, sillä yrittäjän sanoin: *"Itsenäisyys on ihan älyttömän tärkeä asia mulle"*. Jos itsenäisyydestä ei olla valmiita luopumaan, yritys voi joutua luopumaan myös kasvustaan. Tämänhetkiset kasvusuunnitelmat, eli kondiittorin palkkaaminen ja uudelle paikkakunnalle laajentaminen, tosin tuskin vaativat suuria ulkopuolisia resursseja, joten tässä vaiheessa pelko itsenäisyyden menettämisestä lienee turha. Yrittäjä ei myöskään ole huolissaan työntekijöistensä, ja uskoo heidän asemansa säilyvän ja työtyytyväisyyden pysyvän samassa kasvun jälkeenkin. Yrittäjän mukaan työntekijät eivät ole osoittaneet vastarintaa kasvusuunnitelmien osalta, ja etenkin kondiittorin palkkaamisesta ollaan jopa innoissaan.

5.2.2 Markkina-asema ja kilpailu

Yrityksen asema sen markkinoilla ja kilpailun taso määrittelevät, miten paljon yrityksen on mahdollista kasvaa. Kuten aiemminkin todettiin, on toimiala erittäin kilpailtu, mutta paikallisella tasolla case-yritys on johtavassa markkina-asemassa. Yrityksen kasvua voi kuitenkin hankaloittaa se, ettei yrittäjä seuraa kilpailijoiden toimia, sillä *”en nää sitä mitenkään hedelmällisenä toimintana”*. Yrittäjä on kyllä selvillä kilpailijoidensa toimista ja alan uusimmista trendeistä, mutta haluaa mieluummin keskittyä tekemään *”asiat niin hyvin ku mahdollista ja luoda uusia tuotteita niin hyvin ku mahdollista”*. Yrityksessä reagoidaan kyllä kilpailijoiden toimiin, muun muassa nyt toiminnan kasvattaminen uudelle paikkakunnalle, koska sieltä poistuu merkittävä kilpailija. Uusien yritysten tuloa markkinoille yrittäjä pitää epätodennäköisenä, sillä nykyisetkin ovat hänen mukaansa melko ahtaalla.

Yrityksen markkina-asemaan vaikuttaa sen asiakassuhteet, markkinaosuus, toimittajasuhteet, tuotanto- ja jakeluprosessit, teknologia sekä maine (Churchill & Lewis 1983). Case-yrityksen asiakassuhteet ovat kunnossa ja valtaosa asiakkaista on yrittäjän mukaan kanta-asiakkaita. Markkinaosuus paikallisella tasolla on korkea, sillä yritys on paikkakunnan isoin leipomo ja sillä on eniten myymälöitä. Tuotteita saa myös kaikista alueen ruokakaupoista. Alueellisesti markkinaosuus ei ole vielä iso. Suhteet toimittajiin ovat hyvät, ja yrityksen kolme suurinta ja tärkeintä toimittajaa edustaa noin 80 prosenttia yrityksen hankinnoista. Tuotantoprosessi on hiottu pitkälti automaattiseksi, mikä tehostaa toimintaa. Jakeluprosessia kehitellään koko ajan vielä tehokkaammaksi. Alalla uusin teknologia ei tuo juurikaan kilpailuetua eikä ole se tärkein asia, vaan yrityksen markkina-aseman kannalta tärkeintä on sen erinomainen maine. Kasvun kannalta markkina-asema on hyvällä tasolla, sillä heikko asema ja pieni markkinaosuus heikentäisivät kasvumahdollisuuksia (Churchill & Lewis 1983, Morrison et al. 2003). Markkina-asemaa ollaan case-yrityksessä valmiita parantamaan myös yritysostojen ja fuusioiden kautta. Alalla on kaksi isointa yritystä, joilla on merkittävä markkina-asema, mutta toimialan paikallisesta luonteesta johtuen niiden toiminta ei suoraan vaikuta pienleipomoihin. Kilpailijoiden määrä todettiin aiemmin pienehköksi paikallisella tasolla, eikä sen uskota olevan esteenä kasvulle. Konditoriapalveluissa on yrityksen kotimarkkinoilla jonkin verran kilpailua, eikä yrityksellä ole niissä yhtään markkinaosuutta. Toisaalta kysyntää kuitenkin on ollut ja myymälöiden kanta-asiakkaista monet olisivat varmasti halukkaita hyödyntämään myös yrityksen konditoriapalveluita. Markkina-asema ja kilpailu eivät siis todennäköisesti estä yrityksen kasvua.

5.2.3 Muut sisäiset kasvua rajaavat tekijät

Yrityksen kasvua rajaa sen vaihe elinkaarellaan. Koska case-yrityksessä yrityksen liiketoiminta on jo kypsää ja taas itse yritys on vasta perustettu, voidaan sen elinkaaren vaihetta käsitellä kummastakin näkökulmasta. Jos yritys nähdään vastaperustettuna, kasvaa se todennäköisemmin kuin jos yritys nähdään vanhana. (Morrison et al. 2003) Voidaan ajatella, että koska yrityksellä on uusi yrittäjä, jolla on uutta intoa ja uusia suunnitelmia, on yrityksessä paljon nuoren yrityksen ominaisuuksia. Case-yritys on siis kasvun kannalta kannattavaa mieltää nuoreksi. Kasvua rajoittaa yrityksen elinkaaren vaiheen lisäksi myös fyysiset tekijät. Kasvua hyvin todennäköisesti rajaa yrityksen tuotantokapasiteetti, sillä leipomo ei voi tuottaa rajatonta määrää tuotteita. Ilman valtavia panostuksia tuotantoon kasvaneeseen kysyntään voi olla haastavaa vastata, jolloin voi tulla myös maineongelmia asiakkaiden tottuessa siihen, että tuotteet loppuvat aina kesken. (Morrison et al. 2003) Penrosen (1960) osoittama huoli myös yrityksen hallinnollisen puolen resursseista on otettava huomioon case-yrityksessä, sillä yritys ei pysty kasvamaan onnistuneesti yhtään sen enempää kuin mihin sen hallinnollinen puoli pystyy sopeutumaan. Hallinnollisen puolen ollessa vain yhden henkilön vastuulla, on syytä miettiä kasvun tuottamaa lisätyön määrää ja sitä, onko yhdellä henkilöllä mahdollisuutta kohtuullisen työmäärän rajoissa käsitellä sitä. Voi olla, että yrityksen on laitettava lisää resursseja tuotannollisen puolen lisäksi myös hallinnolliseen puoleen.

Yrityksen sisällä kasvua voivat rajoittaa myös yrityksen työntekijät. Churchill ja Lewis (1983) ovat tunnistaneet osaavat työntekijät tärkeäksi resurssiksi yrityksen kasvun kannalta. Tällä hetkellä yrityksen työntekijät ovat toimitusjohtajan mukaan erittäin taitavia, mutta kasvu vaatii todennäköisesti lisätyövoiman hankkimista. Tällöin on tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden osaamiseen, jotta yrityksen työntekijöiden osaaminen ei muodostu esteeksi yrityksen kasvulle. Yrittäjä uskoo kuitenkin työntekijöidensä olevan muutoksen kannalla, mutta ei sulje pois mahdollisuutta muutosvastarinnasta. Jos muutosvastarintaa esiintyy, on yrittäjällä hallussaan keinoja, joilla sitä pyrkii nujertamaan. Kuuntelemalla ja työntekijöiden mielipiteet huomioonottamalla hän uskoo saavansa työntekijät muutoksen kannalle. Tärkeintä muutosvastarintaa nujerrettaessa on, että omistaja itse on vakuuttunut suunnitelmiansa järkevyydestä voidakseen suostutella työntekijänsä mukaan muutokseen (Andersson 2003).

5.2.4 Muut ulkoiset kasvua rajaavat tekijät

Yritykseen vaikuttaa kasvua rajaavia tekijöitä sisäisten tekijöiden lisäksi myös yrityksen ulkoa. Yksi isoimpia nykyajan kaupankäyntiä mullistaneista tekijöistä, joka rajaa kasvua, on Internet, jonka kautta etenkin vaatealalla ihmiset hoitavat ostoksiaan jopa useammin kuin kivijalkamyymälöissä. Vaikka se ei tällä hetkellä olekaan leipomoalan suurin vitsaus, eivätkä ihmiset mene Internetiin ostaakseen tuoretta leipää tai leivonnaisia, voi se olla tulevaisuudessa yksi kehityssuunta. Jo nyt kahvilat ovat tehneet mahdolliseksi sen, että erillisellä mobiilisovelluksella voi tilata tuotteensa etukäteen valmiiksi ja noutaa kahvin mukaansa ilman jonotusta. Internetin kasvumahdollisuuksille ja toisaalta sen kautta aukeavalle kilpailulle kannattaa pitää siis case-yrityksessä silmät auki. Internet on myös kondiittorin palkkaamisen kannalta merkittävä kilpailijoiden lähde, sillä nykyään esimerkiksi tilauskakkuja ja kakkukoristeita voi tilata helposti lähipaikkakunnilta internetin kautta.

Internetiä enemmän ulkoapäin yrityksen kasvua rajoittaa yleinen markkinatilanne, jonka ollessa huono yrityksen rahoitusmahdollisuudet huononevat ja toisaalta kokonaiskysyntä laskee. Vaikkei Hyrylän (2011) mukaan elintarviketeollisuus ole yhtä suhdanneriippuvainen kuin muu teollisuus, vaikuttaa kokonaiskysynnän heikkeneminen myös siihen ja sitä kautta myös case-yritykseen. Yleistä taloustilannetta ei siis pidä yrityksessä aliarvioida, vaikka viime aikoina positiivisia signaaleja talouden piristymisestä onkin yrityksen kohdemarkkinoilla nähtävissä.

Yrityksen kasvua voi myös rajata sen riippuvuus ulkopuolisista (Morrison et al. 2003). Case-yrityksen kolme suurinta toimittajaa edustaa 80 prosenttia yrityksen hankinnoista, joten yritys saattaa olla niistä riippuvainen, jos ei vastaavia tuotteita voida tilata toiselta toimittajalta ensimmäisen estyessä. Yritys voi laajentaa toimintaansa vain niin paljon kuin sen toimittajilla on kapasiteettia etenkin mahdollisten pullonkaulat tuotteiden osalta. Yrityksessä kannattaa tarkistaa, ettei se ole riippuvainen vain yhdestä toimittajasta ja samalla myös varmistaa toimittajilta, että he pystyvät tuomaan enemmän tavaraa kasvusuunnitelmia toteuttaessa. Ulkopuolisista tahoista myös poliittisilla päätöksillä on merkitystä case-yrityksen kasvusuunnitelmiin (Andersson 2003; Morrison et al. 2003). Kuten toimitusjohtaja itsekin toteaa, on maamme verotus tasolla, joka ei kannusta kasvattamaan yrityksen voittoja. Tämä tosiasia saattaa olla yksi case-yrityksen kasvua rajoittava tekijä, jos ei kasvavaan verotaakkaan olla valmiita.

Aiemmin tässä tutkimuksessa on käsitelty case-yrityksen toimintaympäristön ja sen sijainnin vaikutuksia yrityksen kasvuun. On todettu, että maalla kysyntä ei ole välttämättä riittävällä tasolla, jotta suunnitelmia kannattaisi suunnata sinne ja toisaalta kaupungissa kasvua rajoittamaan tulee fyysisen tilan vähyys. Esimerkiksi case-yrityksen kotikaupungin kannalta kasvumahdollisuudet alkavat olla käytetty, sillä tilaa ja kysyntää uudelle myymälä-kahvilalle tuskin on. Siksi yrityksessä aiotaankin lähteä laajentamaan toimintaa lähikuntiin, joista yhden osalta tässä tutkimuksessa jo todettiin, että tilaa on eikä kilpailuakaan liiaksi. Fyysisen tilan vähyys on otettava huomioon myös kondiittoria palkattaessa. Yritykseltä löytyy kuitenkin tilat kondiittorin työskentelylle, ja kilpailevia yrityksiäkään ei yrityksen markkina-alueella ole kuin muutama.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa pyrittiin aiemman kirjallisuuden avulla selvittämään pk-yritysten kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja selvittää, löytyykö niitä case-yrityksestä ja sitä kautta kannattaako case-yrityksen tavoitella kasvua. Pk-yritysten kasvuun vaikuttavia tekijöitä on todettu olevan paljon, ja aihealueen tutkiminen on koettu tärkeäksi pk-yritysten erityisen yhteiskunnallisen roolin takia. Yhtenäisen teorian luomisessa on kuitenkin epäonnistuttu johtuen aihepiirin fragmentoituneesta luonteesta. Tutkimuksessa löydettiin aiemmin tehtyyn tutkimukseen perehtymällä useita tekijöitä, joiden avulla suoritettiin tekijöiden jako kasvua mahdollistavien ja kasvua rajoittavien tekijöiden välille. Näitä tekijöitä peilattiin case-yritykseen ja selvitettiin, löytyykö näitä tekijöitä myös case-yrityksestä eli onko yrityksessä edellytyksiä kasvuille. Kasvua mahdollistavien ja rajoittavien tekijöiden avulla tutkittiin myös case-yrityksen kasvusuunnitelmien kannattavuutta.

Tutkielman päätavoitteena oli selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat pk-yritysten kasvuun ja sitä kautta selvittää, kannattaako case-yrityksen tavoitella kasvua laajentamalla toimintaansa konditoriapalveluihin ja perustamalla uusi myymälä-kahvila uudelle paikkakunnalle. Päätavoitteeseen päästiin tunnistamalla kasvuun vaikuttavia tekijöitä niin teoriassa kuin case-yrityksessä. Näiden avulla pystyttiin toteamaan myös tekijöitä, jotka voivat hankaloittaa case-yrityksen kasvusuunnitelmien toteutumista. Yksittäisten kasvua mahdollistavien tekijöiden vaikutus tunnistetaan jakautuvan omistajan, yrityksen, johtamisstrategioiden ja toimintaympäristön ominaispiirteisiin. Rajoittavia tekijöitä puolestaan jaoteltiin omistajan ominaispiirteiden, markkina-aseman ja kilpailun, muiden sisäisten sekä muiden ulkoisten rajoittavien tekijöiden perusteella.

Yrityksen kasvusuunnitelmat voidaan tehdyn tutkimuksen varjolla todeta kannattavaksi muutamat erityisseikat huomioiden. Kasvuun vaikuttavien ulottuvuuksien avulla löydettiin case-yrityksestä muutamia tekijöitä, jotka voivat osaltaan haitata yrityksen kasvua, mutta yksikään haittaavista tekijöistä ei ole sellaisenaan kasvusuunnitelmien toteuttamista estävä. Erilaisten kasvumahdollisuuksien suhteen kannattaa yrityksessä pysyä avoimena, ja uusien myymälä-kahviloiden perustamisen ja kondiittorin palkkaamisen lisäksi on syytä miettiä myös alan trendien, kuten pakasteiden tuotantoa. Kasvun kannalta yksi merkittävä havainto onkin, että esimerkiksi yrittäjän motivaatio yksin ei riitä yrityksen kasvuun, vaan kasvuun vaikuttavaa useiden tekijöiden yhteissumma. Kun yrityksessä kiinnitetään huomiota seuraaviin seikkoihin, voidaan kasvua lähteä toteuttamaan.

Erityisen tärkeä merkitys yrityksen kasvuun on yrittäjällä itsellään, ja ilman hänen vahvaa motivaatiotaan ja haluaan toteuttaa kasvua ei kasvua välttämättä synny. Tällöin omistaja itse voi olla myös suurin este yrityksensä kasvulle. Yrittäjän kokemus ja koulutus ovat myös tärkeässä roolissa yrityksen kasvussa. Case-yrityksen osalta voidaan todeta, että yrittäjän ominaispiirteiden osalta yrityksen kasvu on mahdollista. Yrittäjän osalta suurimmaksi haasteeksi kasvun osalta osoittautunee koulutuksen ja ison yrityksen johtamiskokemuksen puute, matala riskinottohalukkuus sekä haluttomuus jakaa vastuuta ja kontrollia. Toisaalta aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että tärkeintä on haluta kasvaa eikä osata kasvaa, joten motivaation ollessa kohdillaan ainakaan yrittäjä ei ole esteenä yrityksen kasvulle. Yrittäjä on motivoitunut kasvuun ja haluaa kehittää yrityksensä toimintaa, mutta kasvun kannalta ongelmallista on myös yrittäjän motivoituminen muista kuin taloudellisista tekijöistä. Yrittäjän on siis syytä varmistaa, että vaikkei häntä motivoikaan yrityksen taloudellisen tuloksen parantuminen ja lisäverojen maksaminen, ne eivät toimi esteenä yrityksen kasvulle.

Vaikutusta on myös yrityksen koolla, iällä ja sen sijainnilla. Yrityksen osalta voidaan todeta, että suhteessa sen paikallisiin kilpailijoihin yrityksellä on merkittävä markkina-asema ja vahva maine, mutta ongelmaksi voi muodostua yrityksessä jo olevat rutiinit sekä yrityksen sijainti. Yrityksessä on pohdittava kasvun kannalta järkevää sijaintia uudelle kahvila-myymälälle, sillä kuljetusmatkojen muuttuessa pitkiksi voi laajennuksesta tulla kannattamatonta. Ongelmaksi voi muodostua myös toimialan kireä kilpailutilanne, jonka johdosta markkinoilla ei välttämättä ole tilaa kasvulle. Yrityksessä on myös syytä harkita hallinnollisten resurssien lisäämistä etenkin aggressiivisen kasvun toteutuessa. Myös yrityksen työntekijöillä on tärkeä rooli kasvun mahdollistajina, mutta he voivat muutosvastarinnan ja yrittäjän huolestumisen kautta vaikuttaa kasvuun myös negatiivisesti.

Vaikkei muutosvastarintaa koettu yrityksessä ongelmaksi, on siihen syytä varautua. Uusien työntekijöiden kohdalla tärkeää on varmistaa heidän osaamisensa.

Myös strateginen suunnittelu, kasvulle asetettu selkeä päämäärä sekä resurssien saatavuus ovat tärkeitä yrityksen kasvulle. Yksi suurimmista haasteista strategioiden toteuttamisessa voi olla yrityksen kohtaama kilpailu. Johtamisstrategioiden kannalta yrittäjän on tärkeää tehdä päätös strategisten suunnitelmiansa suunnasta voidakseen myydä ajatuksensa paremmin niin työntekijöilleen kuin mahdollisille rahoittajille.

Toimintaympäristön osalta paikallisella tasolla kilpailun todettiin olevan kestäväällä tasolla, ja periaatteessa kilpailua konditoriapalveluissa tai kahvila-myyvälöissä uudella paikkakunnalla ei ole määrällisesti paljon. Ennen kuin kasvua lähdetään toteuttamaan, on kuitenkin tärkeää varmistaa, että tuotantokapasiteetti riittää vastaamaan kasvaneeseen kysyntään. Myös kilpailijoiden toimiin on syytä kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Toimintaympäristön dynaamisuudella tai vihamielisyydellä ei todettu olevan vaikutusta yrityksen kasvusuunnitelmiin. Internetin vaikutusta kilpailuun ei pidä aliarvioida etenkin kondiittorin palkkaamisen kohdalla, ja yleisen markkinatilanteen vaikutusta ei voi jättää huomioimatta.

Tutkimuksen tuloksista on hyötyä yrityksen päätöksenteossa, ja tutkimuksen avulla pyrittiin tuottamaan lisää informaatiota päätöksenteon tueksi. Voidaan myös todeta, että tutkimus tuo näkemystä suomalaisesta pk-yrityksestä ja sen avulla nähdään, millaiset tekijät vaikuttavat leipomoteollisuudessa yritysten kasvumahdollisuuteen. Tutkimuksesta voi olla hyötyä myös muiden pk-yritysten päätöksentekijöille ja muille aiheita tutkiville. Käsitys kasvusta ilmiönä ymmärretään nyt syvällisemmin, ja sen moniulotteista luonnetta saatiin tällä tutkimuksella avattua hieman paremmin.

Tutkimusta rajoittaa erityisesti siihen käytettävissä ollut aika. Tutkimuksen aikajänteen ollessa pidempi, voitaisiin kasvun seurauksia tutkia case-yrityksessä tarkemmin ja toisaalta mahdolliset kasvun estäneet tekijät olisi voitu ottaa tarkempaan analyysiin. Tutkimusta rajoitti myös yrityksen omistajanvaihdostilanne, jolloin vertailukelpoista tietoa yrityksen tämänhetkisestä tilasta uudella yrittäjällä ei ollut käytettävissä. Tutkimuksessa maineen arviointiin olisi voitu toteuttaa oma markkinatutkimuksensa yrityksen asiakkaille, jolloin maineen vaikutusta olisi voitu analysoida vielä syvällisemmin. Myöskään markkina-aseman arvioimiseen ei tämän tutkimuksen asettamissa rajoissa ollut mahdollista käyttää riittävästi

resursseja. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe case-yrityksestä olisi selvittää, mikä tilanne yrityksessä on viiden vuoden kuluttua ja toteutuiko kasvu suunnitellulla tavalla ja jos ei, niin mitkä tekijät siihen vaikuttivat. Yleisellä tasolla aihepiirin jatkotutkimuksissa on ehdottomasti kiinnitettävä huomiota vielä enemmän pk-yrittäjiä motivoiviin tekijöihin, etenkin niiden ollessa jotain muuta kuin taloudellisia syitä. Lisäksi tutkimusta suomalaisesta pk-yrittäjyydestä on tehtävä tulevaisuudessa enemmän, sillä pk-yritykset ovat Suomessa erittäin tärkeässä työllistävässä asemassa. Kattavan tutkimuksen avulla saataisiin Suomen päättäjille työkaluja heidän päätöksentekoonsa, jonka avulla voitaisiin tehdä yrittäjyydestä vielä kannustavampaa.

LÄHDELUETTELO

Andersson, S. (2003) High-growth firms in the Swedish ERP industry. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10, 2, 180-193.

Andersson, S. & Tell, J. (2009) The relationship between the manager and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16, 4, 586-598.

Baum, J. R., Locke, E. & Smith, K. (2001) A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal* 44, 2, 292-303.

Blackburn, R. A., Hart, M. & Wainwright, T. (2013) Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 20, 1, 8-27.

Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983) The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* 61, 3, 30-50.

Cohen, L. & Manion, L. (1995) *Research methods on education*. 4. p. London, Routledge.

Covin, J. & Slevin, D. (1991) A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 16, 1, 7-25.

Delmar, F. & Wiklund, J. (2008) The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 32, 3, 437-457.

Dobbs, M. & Hamilton, R.T. (2007) Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 13, 5, 296-322.

Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S. & Snyckerski, S. (2013) Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision* 51, 3, 524-546.

Gibrat, R. (1931) *Les Inegalites Economiques*. Sirey, Paris.

Glancey, K. (1998) Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 4, 1, 18-27.

Hansen, B. & Hamilton, R. T. (2011) Factors distinguishing small firm growers and non-growers. *International Small Business Journal* 29, 3, 278-294.

Hyrylä, L. (2011) *Leipomoteollisuus. Toimialaraportti*. [verkkodokumentti].[Viitattu 9.4.2015]. Saatavilla

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2081/Leipomoteollisuus_marraskuu_2011.pdf

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä, Gummerus.

Kotter, J. & Schlesinger, L. (1979) Choosing strategies for change. *Harvard Business Review* 57, 2, 106-114.

Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H. & Pasanen, M. (2013) The effect of strategic orientations on business performance in SMEs. *International Marketing Review* 30, 6, 510-535.

Lin, C. (1998) Success factors of small- and medium-sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases. *Journal of Small Business Management* 36, 4, 43-56.

Littunen, H. & Niittykangas, H. (2010) The rapid growth of young firms during various stages of entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 17, 1, 8-31.

Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. p. Jyväskylä, Gummerus.

Moreno, A. M. & Casillas, J. C. (2007) High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development* 19, 1, 69-88.

Morrison, A., Breen, J. & Ali, S. (2003) Small business growth: Intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management* 41, 4, 417-425.

- Orser, B., Hogarth-Scott, S. & Riding, A. (2000) Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of Small Business Management* 38, 4, 42-58.
- Penrose, E. T. (1960) The Growth of the Firm: A Case Study: The Hercules Powder Company. *Business History Review* 34, 1, 1-23.
- Richbell, S., Watts, H. & Wardle, P. (2006). Owner-managers and business planning in the small firm. *International Small Business Journal* 24, 5, 496-514.
- Roper, S. (1999) Modelling small business growth and profitability. *Small Business Economics* 13, 3, 235-252.
- Roper, S. (1998) Entrepreneurial Characteristics, Strategic Choice and Small Business Performance. *Small Business Economics* 11, 1, 11-24.
- Smallbone, D., Leig, R. & North, D. (1995) The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 1, 3, 44-62.
- St.Jean, E., Julien, P. & Audet, J. (2008) Factors Associated with Growth Changes in "Gazelles". *Journal of Enterprising Culture* 16, 2, 161-188.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-3. p. Helsinki, Kirjayhtymä.
- Tilastokeskus (2015) Pk- yritys [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.2.2015]. Saatavilla http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
- Tilastokeskus (2011) Työpaikat ovat säilyneet hyvin pk-yrityksissä [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.2.2015]. Saatavilla http://www.stat.fi/ajk/poimintoja/2011-02-15_tietotrendit1.html
- Wiklund, J. (1998) Small firm growth and performance. Väitöskirja. Jönköping, Jönköpingsin yliopisto, kansainvälisen liiketoiminnan osasto.
- Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D. A. (2009) Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics* 32, 4, 351-374.

Wiklund, J., Davidsson, P. & Delmar, F. (2003) What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 27, 3, 247–270.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003) Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies* 40, 8, 1919-1941.

Yin, R. (1994) *Case study research: Design and methods*. 2. p. London, Sage.

LIITE 1. Toimitusjohtajan haastattelukysymykset

Kysymyksiä yrittäjistä:

Mikä on korkein suoritettu koulutusasteesi?

Kuinka monta liiketoiminta- tai johtamisen kurssia olet käynyt?

Kuinka monessa yrityksessä olet työskennellyt esimiestehtävissä pidempään kuin vuoden?

Kuinka monen ihmisen esimiehenä olet parhaimmillaan toiminut?

Oletko koskaan työskennellyt esimiestehtävissä korkean kasvun yrityksessä (vuotuisa myynnin kasvu vähintään 20%)?

Oletko koskaan työskennellyt isossa yrityksessä?

Minä vuonna sinusta tuli tämän yrityksen toimitusjohtaja?

Onko kukaan perheessäsi aiemmin perustanut ja johtanut yritystä?

Onko sinulla aiempaa kokemusta yrityksesi toimialalta?

Onko sinulla aiempaa kokemusta muilta kuin yrityksesi nykyiseltä toimialalta?

Oletko tällä hetkellä mukana muissa kuin itsesi johtamissa yrityksissä?

Missä näet itsesi viiden vuoden kuluttua?

Asteikolla 1-7, 1: ei yhtään, 7: erittäin tärkeänä

Luovuus: Kuinka tärkeänä pidät sitä, että

- 1) yrityksesi kautta pystyt hyödyntämään luovuuttasi
- 2) voit toteuttaa itseäsi yrityksessäsi

Henkilökohtaiset edut: Kuinka tärkeää sinulle on, että

- 1) yrityksesi mahdollistaa sinulle ja perheellesi korkean elintason taloudellisessa mielessä
- 2) sinulla on tarpeeksi aikaa perheellesi ja vapaa-ajan aktiviteeteille
- 3) hyödyt itse työsi tuloksista?

Vakaus: Kuinka tärkeää sinulle on, että

- 1) yrityksesi tekee isoa voittoa
- 2) voit itse hallita ja valvoa yrityksen toimintoja
- 3) yritys ei ole liian riippuvainen muutamista asiakkaista, toimittajista tai lainaajista
- 4) yritys pystyy selviytymään kriiseistä
- 5) yrityksen tuotteet ja palvelut ovat korkealaatuisia?

Valta: Kuinka tärkeää sinulle on, että

- 1) yrityksesi mahdollistaa sinulle paikan yhteiskunnasta
- 2) työskentelet itsenäisesti ja olet oman itsesi herra
- 3) johdat muita ihmisiä?

Myyntin kasvu: Kuinka tärkeää sinulle on, että yrityksen myynti kasvaa?

Työntekijöiden määrän kasvu: Kuinka tärkeää sinulle on, että yrityksesi työllistää enemmän ihmisiä?

Suosikkityötehtävät:

Strategia: Kuinka paljon haluaisit käyttää aikaasi

- 1) hallitustyöskentelyyn
- 2) markkinasuunnitelmiin
- 3) strategioiden kehittelyyn?

Markkinointi: Kuinka paljon haluaisit käyttää aikaasi

- 1) nykyisten asiakkaiden kanssa yhteydenpitoon
- 2) myymiseen
- 3) uusien asiakkaiden hankintaan?

Toiminnot: Kuinka paljon haluaisit käyttää aikaasi

- 1) tarjousten laskemiseen
- 2) tuotantoon
- 3) hankintaan?

Laskentatoimi ja kirjanpito: Kuinka paljon haluaisit käyttää aikaasi

- 1) hallinnollisiin toimenpiteisiin ja rahoitukseen
- 2) suorituksen valvontaan
- 3) pankkisuhteisiin?

Verkostoresurssit:

Asteikolla 1-7, kuinka tärkeänä ideoiden ja neuvojen lähteenä tärkeitä päätöksiä tehdessäsi pidät

1: en yhtään tärkeinä, 7: erittäin tärkeinä

- 1) konsultteja
- 2) lakimiehiä
- 3) alueellista kehitysrahastoa ja samantapaisia valtion tukipalveluja
- 4) kirjanpitäjää
- 5) pankin yhteyshenkilöä
- 6) puolisoa ja perhettä
- 7) asiakkaita
- 8) toimittajia
- 9) työntekijöitä

Kysymyksiä yrityksestä

Yrityksen resurssit:

Kuinka monta kokoaikaista työntekijää yrityksessä työskentelee tällä hetkellä?

Kuinka suuria myyntejä odotatte tältä vuodelta?

Kuinka monta henkilöä johtoryhmäänne kuuluu?

Kuinka monen henkilön vastuulla on yrityksen hallinnollinen puoli?

Kuinka monta henkilöä yrityksenne hallituksessa istuu?

Kuinka iso %-osuus yrityksestä on myyty uusille omistajille viimeisen kolmen vuoden aikana?

Yrityksemme koko verrattuna kilpailijoihin: asteikolla 1-7, yrityksemme on isompi kuin useimmat kilpailijoista tai yrityksemme on pienempi kuin useimmat kilpailijoista.

Toimiala:

Kolmen suurimman asiakkaan %-osuus liikevaihdosta:

Kolmen suurimman toimittajan %-osuus hankinnoista:

Viennin osuus myynnistä:

Tärkeimmät kilpailijat:

Onko markkinoilla tilaa uusille toimijoille?:

Maine:

Onko yrityksellänne vakaa vakioasiakaskunta?

Kuinka paljon yrityksenne houkuttelee uusia asiakkaita kuukausittain?

Millaisena asiakkaat näkevät yrityksenne?

Millaisena itse näet yrityksesi maineen ja brändin?

Kysymyksiä strategisesta suunnittelusta

Kasvun tavoitteet:

Myynnin kasvu: Jos yrityksesi kehittyisi haluamallasi tavalla, kuinka paljon olisi yrityksen myynti viiden vuoden kuluttua? Olisitko valmis luopumaan lyhyen aikavälin voitoista pitkän aikavälin kannattavuuden/myynnin kasvun takia?

Työntekijöiden määrän kasvu: Jos yrityksesi kehittyisi haluamallasi tavalla, kuinka monta työntekijää sinulla olisi viiden vuoden kuluttua?

Työntekijät:

Asteikolla 1-7, tärkeät päätökset, joista voin päättää joko minä tai työntekijä, tekee useimmiten työntekijä. 1: työntekijä ei tee päätöksiä koskaan, 7: työntekijä tekee aina päätökset

Uskotko työntekijöidesi olevan kasvun kannalla vai luuletko heidän vastustavan muutoksia?

Jos työntekijät vastustavat muutoksia, millaisilla toimenpiteillä olet valmis alentamaan muutosvastarintaa?

Jos työntekijät olisivat ehdottomasti muutosta vastaan, olisitko valmis hautaamaan kasvusuunnitelmat?

Taloudelliset resurssit:

Pääoman saatavuus viimeisen kolmen vuoden aikana on ollut asteikolla 1-7 tehotonta ja esteenä kehityksellemme tai täysin yrityksen kehityksen kannalta riittävää.

EO:n mittarit:

Asteikolla 1-7,

Riskinottokyky 1:

Toimintaympäristön tapahtumia seurataan mieluummin varovaisesti, vähitellen vs. Rohkea toiminta suhteessa toimintaympäristöön nähdään hyödyllisenä ja usein käytettynä tapana.

Riskinottokyky 2:

Yrityksellämme on taipumusta matalariskisiin projekteihin, joilla on varma, vakaa tuotto prosentti vs.

Yrityksellämme on taipumusta korkeariskisiin projekteihin, joissa mahdollisuus erittäin korkeisiin tuottoihin.

Ennakoiminen 1:

Yrityksellämme on vahva taipumus seurata kilpailijoita uusien asioiden ja ideoiden esittelyssä vs.

Yritämme aina olla kilpailijoiden edellä uusissa tuotteissa tai innovaatioiden nopeudessa ja usein myös onnistumme tässä.

Ennakoiminen 2:

Yrityksellemme tunnusomaista on se, että suosimme tuttua ja turvallista vs.

Yrityksellemme on tunnusomaista, että kasvamme, innovoimme ja kehitymme jatkuvasti.

Ennakoiminen 3:

Suhteessa kilpailijoihin pyrimme yhteistyöhön ja elämään sovussa vs.

Suhteessa kilpailijoihin filosofiamme on saada kilpailijat pois markkinoilta.

Innovatiivisuus 1:

Yrityksemme panostaa tutkimus- ja kehitystoimintaan, teknologiseen johtajuuteen ja innovointiin vs.

Yrityksemme panostaa markkinoimaan oikeita ja hyväksi todettuja tuotteita tai palveluita.

Innovatiivisuus 2:

Viimeisen kolmen vuoden aikana yrityksemme ei ole markkinoinut täysin uusia tuotteita tai palveluita vs.

Viimeisen kolmen vuoden aikana yrityksemme on markkinoinut useita täysin uusia tuotteita tai palveluita.

Innovatiivisuus 3:

Viimeisen kolmen vuoden aikana muutokset tuotelinjastoissa ovat olleet dramaattisia (esim. muutos mekaanisesta kiertojärjestelmästä sähköiseen järjestelmään) vs.

Viimeisen kolmen vuoden aikana muutoksia tuotelinjastoihin ei juurikaan ole tehty.

Ympäristön mittarit:

Markkina-asema:

Onko toimialallanne paljon isoja yrityksiä?

Pystyykö yrityksenne vastaamaan isojen yritysten toimiin ja onko se ylipäänsä yrityksellenne tärkeää?

Koetko yritykselläsi olevan vahva markkina-asema suhteessa kilpailijoihin?

Onko yrityksesi paikallisilla markkinoilla paljon kilpailua? Ketkä ovat tärkeimpiä?

Dynaamisuus: Pysyäkseen mukana markkinoilla ja kilpailussa, millä asteella asteikolla 1-7

1) yrityksenne tulee muuttaa markkinointikäytäntöjään?

2) tuotteita/palveluita vanhenee toimialallanne?

3) Kuinka vaikeaa on arvioida kilpailijoiden toimia?

4) Kuinka vaikeaa on arvioida kuluttajien kysyntää ja mieltymyksiä?

5) Missä määrin tuoteteknologiassa on tapahtunut muutoksia?

Vihamielisyydet: Asteikolla 1-7:

Kuinka uhkaavana koette toimintaympäristönne? 1: en koe uhkaavana, 7: koen uhkaavana

Esiintyykö toimialallanne hintakilpailua? 1: ei ole hintakilpailua 7: on erityisen paljon hintakilpailua

Onko kilpailua tuoteinnovaatioissa? 1: ei ole kilpailua 7: on paljon kilpailua

Onko hintakilpailu vähentynyt? 1: ei ole vähentynyt ollenkaan 7: on vähentynyt merkittävästi

Dynaamisuu den muutos: Asteikolla 1-7, onko viimeisen kolmen vuoden aikana toimialallanne tapahtunut muutosta

1) kasvumahdollisuuksissa,

2) Uusien toimintaprosessien ja tuotteiden tai palveluiden innovoinnissa tai

3) Tutkimus- ja kehitystoiminnassa?

Muutos vihamielisyydessä: Asteikolla 1-7, onko viimeisen kolmen vuoden aikana toimialallanne tapahtunut muutosta

- 1) kilpailijoiden markkina-aktiivisuuden ennustettavuudessa tai
- 2) kilpailijoiden markkina-aktiivisuuden aggressiivisuudessa?

Odotetut kasvun seuraukset:

Työolosuhteet: Asteikolla 1-5, jos yrityksesi olisi kaksi kertaa isompi kuin se on nyt, luuletko työolosuhteidesi olevan selvästi helpommat vai selvästi vaikeammat? Käyttäisitkö tällöin mieluummin aikasi yrityksen johtamiseen vai valvomiseen ja hallitsemiseen?

Yrityksen ominaisuudet:

Asteikolla 1-5, jos yrityksesi olisi kaksi kertaa isompi kuin se on nyt, olisiko tilanteesi selvästi helpompi vai vaikeampi suhteessa

- 1) työmäärän tasoon
- 2) työntekijöiden työhyvinvointiin
- 3) henkilökohtaisiin tuloihisi ja muihin taloudellisiin etuihin
- 4) itsenäisyyteesi asiakkaista, toimittajista ja lainanantajista
- 5) yrityksesi kykyyn selviytyä kriiseistä
- 6) korkean laadun tuotteisiin ja palveluihin?

Asteikolla 1-5, olisiko yrityksesi arvokkaampi, jos myisit sen nyt? 1: ei olisi, 5: olisi selvästi arvokkaampi

Asteikolla 1-5, kuinka valmis olisit luopumaan yrityksesi omistuksesta vastineena rahoitukselle? 1: en yhtään, 5: ehdottoman valmis