

LUT School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

Pro gradu –tutkielma

Mikko Hirvonen

Kestävän kasvun rakentaminen: Case Makia Clothing Oy

Työn ohjaaja / 1. tarkastaja:

Professori Markku Ikävalko

Työn 2. tarkastaja:

Professori Pasi Syrjä

Tiivistelmä

Tekijä:	Hirvonen, Mikko
Tutkielman nimi:	Kestävän kasvun rakentaminen: Case Makia Clothing Oy
Tiedekunta:	School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi:	2017
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 86 sivua, 11 kuvaa, 4 taulukkoa, 5 liitettä
Tarkastajat:	Professori Markku Ikävalko, Professori Pasi Syrjä
Hakusanat:	Kasvu, kestävä kasvu, kannattavuus, strategia, oppiminen

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kestäväää kasvua ja sen rakentumista valitussa case-yrityksessä. Kasvu näyttäytyy moninaisena ja hankalasti tutkittavana ilmiönä, jota tutkijoiden, yrittäjien ja päätöksentekijöiden tulisi ymmärtää paremmin niin yksittäisen yrityksen menestymisen kuin kansantaloudenkin kannalta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sitä, miten case-yritys on onnistunut rakentamaan kestäväää kasvua ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kasvun taustalla. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen case-yrityksenä toimi suomalainen vaateteollisuuden toimialalla toimiva pk-yritys. Tutkimuksen aineistoa lähdettiin keräämään tutustumalla case-yrityksen taloustietoihin ja saatavilla olleeseen sekundääriaineistoon. Tapaukseen päästiin syvemmälle toteutettujen haastatteluiden muodossa, jotka syvensivät sekundäärilähteistä kerättyä tietoa.

Tutkimus osoittaa, että tarkastelujakson aikana case-yritys on käynyt läpi sekä korkean että kestävään kasvun vaiheet. Kestäväää kasvua tavoitellessa yrityksen liiketoiminta on tervehtynyt ja tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset. Tutkimuksen perusteella kestävä kasvu on rakentunut strategisen suunnittelun, kannattavuuden parantumisen, sekä oppimisen myötä. Kasvun heterogeeninen luonteen vuoksi tulosten laajempi yleistäminen ei ole mahdollista, mutta tätä tutkimusta voidaan silti pitää eräänlaisena esityönä kestävään kasvun laajemmalle tutkimukselle.

Abstract

Author:	Hirvonen, Mikko
Title:	Building sustainable growth: Case Makia Clothing Oy
Facility:	School of Business and Management
Master's Programme:	Knowledge management and leadership
Year of graduation:	2017
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 86 pages, 11 figures, 4 tables, 5 appendix
Examiners:	Professor Markku Ikävalko, Professor Pasi Syrjä
Keywords:	Growth, Sustainable Growth, Profitability, Strategy, Learning

This study examines sustainable growth and building it up in chosen case company. Growth shows itself as complex phenomenon that can be difficult to examine. Researchers, entrepreneurs and policy makers should understand growth better and adopt much wider perspective on it; not just for success of a one particular entrepreneur but also as its effect on the economy.

The aim of the study was to examine how the case company has built up sustainable growth and which factors have affected behind the scenes. The case company was a Finnish SME which operates in clothing industry. The empirical study was started by gathering secondary data from various sources and by deepening the research with few interviews.

Based on the results, company has gone through both high and sustainable periods of growth. By choosing to aim for sustainable growth, company's business has taken a step forward to more promising future. According to the study, sustainable growth has been supported by strategic planning, more profitable operation and by learning. Because of heterogenic nature of growth, these results cannot be matched for any other company or any wider perspective. Still these results can be considered as pre-research for following studies.

Alkusanat

Aloitin Tietojohtamisen ja Johtajuuden maisteritutkinnon jatko-opiskelijana syksyllä 2015. Matka tradenomista maisteriksi on ollut antoisa ja kiinnostava, sellainen jota voin ehdottomasti suositella kaikille opiskelujen jatkamista pohtiville.

Tutkimukseen liittyvä pk-yritysten kasvun tutkimuskenttä on kaikessa laajuudessaan tutustumisen arvoinen kokonaisuus. Tutkimuksen tekeminen on ollut paitsi haastavaa, myös hyvin opettavaista. Case-yrityksen kasvun tarkastelu kestävyuden näkökulmasta on samalla antanut laajan kokonaiskuvan yritystoiminnan erilaisista haasteista ja menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Näistä opeista uskon olevan paljon hyötyä myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen case-yrityksenä toimineelle Makia Clothing Oy:lle kuuluu erityiskiitos. Kasvavan yrityksen kiireiden keskellä yhteyshenkilönä toiminut Totti järjesti ystävällisesti aikaansa tälle projektille, joka oli ehdoton edellytys tutkimuksen onnistumiselle. Kiitos myös kasvututkimuksesta kiinnostuneelle ohjaajalleni Markulle, joka ohjauksellaan auttoi tämän haastavan aiheen käsittelyssä ja tutkimuksellisissa seikoissa. Olen kiitollinen myös saamastani neuvoista työn senior advisorina toimineelle isoisälleni Ahdille.

Viimeisenä lämmin kiitos ja onnittelut samaan aikaan valmistuvalle tyttöystävälleni Annille. Ajatusten vaihtaminen ja ymmärrys meneillään ollutta projektia kohtaan ovat helpottaneet tekemistäni suuresti.

Helsingissä 20.02.2017

Mikko Hirvonen

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	Case-yritys.....	2
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymykset.....	4
1.3	Tutkimuksen viitekehys.....	6
1.4	Keskeiset käsitteet.....	8
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	10
2.1	Pk-yritysten kasvututkimus	10
2.1.1	Kasvututkimuksen alkuvaiheet ja kehittyminen	10
2.1.2	Oppimisteorioiden merkitys pk-yritysten kasvututkimukseen	13
2.1.3	Kasvun mittaaminen	15
2.2	Kasvutekijät	16
2.2.1	Kasvupotentiaali ja ympäristötekijät.....	17
2.2.2	Kasvuun vaikuttavat sisäiset tekijät	18
2.2.3	Kokonaisvaltaiset mallit	19
2.2.4	Pk-yrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät	23
2.3	Kestävän kasvun rakentaminen.....	24
2.3.1	Kannattavuus kasvun vauhdittajana	25
2.3.2	Strategia kestävyiden aikaansaajana	29
2.3.3	Oppimisen merkitys mahdollisuuksien hyödyntämisessä.....	31
2.3.4	Kestävää kasvua selittävät tekijät.....	34
3	TUTKIMUSMENETELMÄ	37
3.1	Teorian rakentaminen tapaustutkimuksen pohjalta	37
3.2	Tutkimusasetelma ja menetelmävalinnat.....	39
3.2.1	Tutkimuksen kohde ja tapaus	40
3.2.2	Aineisto ja analysointi	42

3.2.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	44
3.3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	45
4	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	51
4.1	Kasvun rakentaminen Case-yrityksessä.....	51
4.1.1	Nuoruusvuodet	51
4.1.2	Korkean kasvun vuodet	52
4.1.3	Kestävän kasvun rakentaminen.....	55
4.1.4	Katsaus tulevaan	58
4.1.5	Makia Clothing Oy:n kasvuvaiheet	60
4.2	Analysointi	63
4.2.1	Kannattavuus.....	65
4.2.2	Strategia	67
4.2.3	Oppiminen	70
4.2.4	Korkean ja kestävän kasvun vertailu	72
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74
5.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	74
5.2	Tieteellinen ja managerialinen kontribuutio	77
5.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	79
LÄHTEET		80
LIITTEET		87

LIITE 1: Analysointitaulukko – Sekundäärilähteet

LIITE 2: Keskeisimpien teorioiden / artikkeleiden hyödynnettävyys

LIITE 3: Haastattelun 1 kysymykset

LIITE 4: Analysointitaulukko - Haastattelut

LIITE 5: Haastattelun 2 kysymykset

Kuvat

Kuva 1. Makia Clothing Oy:n taloustiedot

Kuva 2. Tutkimuksen viitekehys

Kuva 3. Pienyrityksen kasvua määrittävät tekijät (Davidsson 1991)

Kuva 4. Pienyrityksen kasvun kokonaisvaltainen malli (Wiklund 1998, 253)

Kuva 5. Kasvun ja kannattavuuden matriisi (Davidsson et al. 2009)

Kuva 6. Case-yrityksen kestäväää kasvua selittävät tekijät

Kuva 7. Kirjallisuuskatsauksen rakentuminen

Kuva 8. Tutkimuksen eteneminen päävaiheittain

Kuva 9. Makian kasvuvaiheet sekä niiden taustalla vaikuttaneet tekijät

Kuva 10. Kaksi erilaista kasvuvaihetta vuosina 2010-2012 sekä 2013-2016

Kuva 11. Muutos Makian tilanteessa korkeasta kasvusta kestäväään

Taulukot

Taulukko 1. Pk-yritysten kasvua käsittelevä tutkimus

Taulukko 2. Sisäiset ja ulkoiset kasvutekijät

Taulukko 3. Kestävän ja korkean kasvun vaiheiden vertailu

Taulukko 4. Tutkimuksen johdonmukaisuus

1 Johdanto

Tämä tutkimus käsittelee kansainvälistyvän vaateteollisuuden alalla toimivan pk-yrityksen kasvua ja keskittyy erityisesti sen kestäväen kasvun tarkasteluun. Kestävyydellä viitataan tässä tapauksessa taloudellisiin ja organisatorisiin tekijöihin. Kestävällä kasvulla puolestaan pyritään hallittavissa olevaan ja kannattavaan kasvamiseen, joka johtaa yritystoiminnan tulevaisuuden varmistamiseen. Kuten yrityksen kaupallinen johtaja Totti Nyberg toteaa (Yle 2016):

”Mieluummin loivaa ja terveellistä kasvua, että täällä meillä kaikilla olisi työpaikka vielä kymmenen vuoden päästä”

Pk-yritysten kasvu on tärkeää ainakin kahdesta syystä. Ensinnäkin se on nähty yhtenä tärkeimpänä tekijänä kansantalouden kasvun ja työllistämisen kannalta, joten on tärkeää tuntea paremmin pk-yritysten kasvuprosessi. Toiseksi, etenkin johtamisen ja omistamisen kannalta olisi olennaista, että pk-yritysten kasvua voitaisiin edistää pitkän aikavälin selviytymisen varmistamiseksi. Yrittäjien tulisi osata varautua aika-ajoin liiketoimintaympäristössä esiintyviin ulkoisiin muutoksiin. Näiden syiden vuoksi olisi erityisen tärkeää ymmärtää paremmin kasvutekijöitä ja sitä, miten niitä voidaan johtaa tehokkaammin. (Wolff et al. 2015).

Vaikka pk-yritysten kasvua on tutkittu paljon, kestävyys (sustainable) -termiä ei ole vielä tässä yhteydessä määritelty (Brännback et al. 2013, 13). Juuri tästä muodostuukin tämän työn tutkimusaukko; tarkoituksena on ymmärtää case-yrityksen kestävä kasvua ja sitä tukevia tekijöitä. Kannattavaa kasvua (profitable growth) sekä kasvua ja suorituskykyä (growth and performance) on käsitelty kirjallisuudessa useasti. Aiempaa kasvututkimusta ja tutkittavaa tapausta hyödyntäen lähdettiin tutkimaan tätä kiinnostavaa ilmiötä nimeltä kestävä kasvu.

Kannattavuuden ja suorituskyvyn lisäksi kestävyiden tarkastelussa on keskeistä jatkuvuuden aikaansaanti (Davidsson et al. 2009). Davidssonin et al. (2009) pelkistetty esimerkki tarjoaa keinon havainnollistaa tätä:

”Jos kasvaminen olisi yrittäjän ainoa tavoite hänen tulisi vain ostaa tai tuottaa tuotteita tai palveluita sopivaan markkinahintaan ja myydä niitä huomattavasti halvemmalla.

Muutamaa erikoistapausta lukuun ottamatta kysyntä olisi taattu ja yritys saavuttaisi merkittävää kasvua myyntimäärässä.”

On siis selvää, että kasvu ei heijasta yrityksen arvontuotannon tehokkuutta ja tässä esimerkissä toiminta ei olisi kannattavaa, saati kestävä. Tästä huolimatta monet tutkijat, yrittäjät ja päätöksentekijät niin ikään ovat yrittäneet painottaa yrityksen kasvua ylitse muiden kuvaamaan sen saavuttamaa menestystä. Vaikka yleisesti onkin tiedostettu, että kasvu saattaa olla kannattamatonta, sitä pidetään enemmän harvinaisena poikkeuksena kuin yleisenä huolenaiheena. Myös kirjallisuudessa keskitytään usein ongelmaan; kuinka saavuttaa yrityksen kasvua? Tutkijoiden, yrittäjien ja päätöksentekijöiden tulisikin omaksua vivahteikkaampi näkemys yrityksen kasvuun, joka selvästi sisältäisi sen monimutkaisen suhteen kannattavuuteen. (Davidsson et al. 2009)

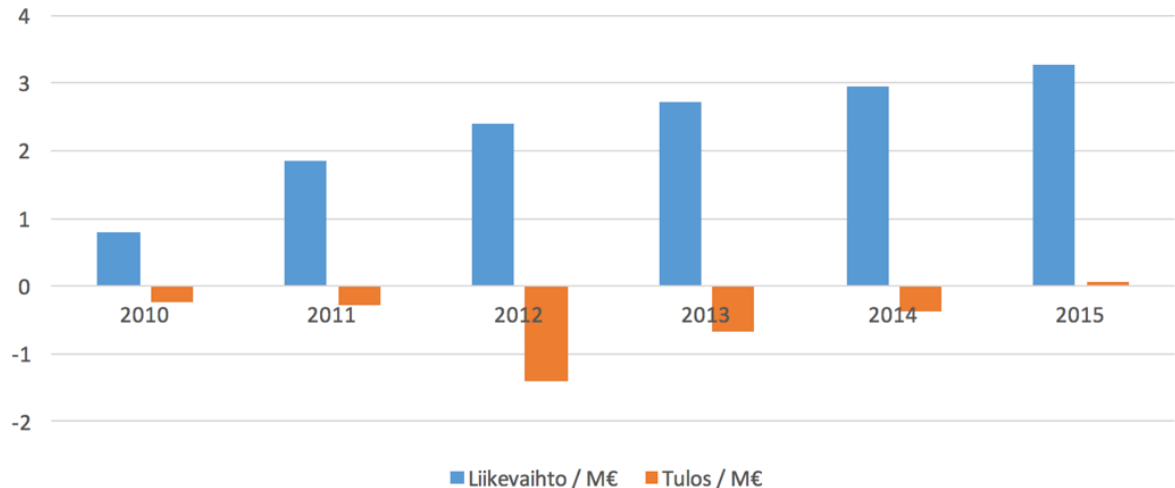
Myös Brännback et al. (2013, 12) toteavat kasvututkimuksen keskittyneen korkean kasvun tutkimiseen. Osasyynä tähän pidetään sen houkuttelevuutta ja tutkimusrahojen saatavuutta tähän suuntaan (Brännback et al. 2013, 12). Tässä tutkielmassa pyritään hyödyntämään aiempaa kasvututkimusta soveltuvien osien, mutta ottamaan itse ilmiöstä maltillisempi ja pitkäjänteisempi ote.

1.1 Case-yritys

Case-yritykseksi valittiin kotimainen vuonna 2001 perustettu Makia Clothing Oy, jonka toimiala on vaateeteollisuus. Yritys suunnittelee, tuottaa ja myy omaa vaatemallistoaan MAKIA – vaatebrändin alla ja on viimeisten vuosien aikana onnistunut kasvamaan merkittävästi kotimaassa, sekä saanut jalansijaa myös kansainvälisillä markkinoilla. Yrityksen tuotteita myydään yli 300:ssä kivijalka- ja verkkokaupassa, 26:ssä eri maassa. Yritys lukeutuu noin kolmen miljoonan euron liikevaihdollaan ja kymmenen henkilön työllistäjänä pk-yritysten luokkaan. Kasvua on pyritty saavuttamaan verkostoitumalla ja kansainvälistymällä. (Yle 2016)

Tutkittaessa kestävä kasvua Makia sopii case –yritykseksi erityisen hyvin, koska kasvaessaan se on kamppailut kannattavuuden ja selviytymisen kanssa, mutta silti onnistunut kääntämään suunnan ja löytämään kestävämmän tavan kasvun rakentamiseen. Yritys on myös useaan otteeseen viestinyt tavoittelevansa kestävä kasvua. On kiinnostava tutkia, millä toimin se on

siinä onnistunut. (haastattelu 1 ja 2) Samalla voidaan myös analysoida mahdollisuuksia kestäväen kasvun saavuttamiseen tulevaisuudessa, peilaten yrityksestä kerättyjä tietoja teoriassa esitettyihin kasvutekijöihin.



Kuva 1. Makia Clothing Oy:n taloustiedot

Kuvaan 1 on koottu yrityksen liikevaihtoa sekä kannattavuutta koskevia taloustietoja viimeisen kuuden vuoden ajalta. Alustavan tarkastelun pohjalta voidaan havaita toiminnan kasvaneen ainakin liikevaihdossa mitattuna, mutta tuloksen pysyneen kuitenkin vaihtelevan negatiivisena. Poikkeuksena on vuosi 2015, jolloin yritys pääsi niukasti plussalle. Paljon oikeita asioita on jo tehtykin, sillä liiketoiminta on selvästi tervehtymässä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää ne tekijät, joiden voidaan osoittaa kasvattaneen liiketoimintaa kestävästi. Kuvan tarkastelussa on myös huomioitava, että liiketoiminta on ollut pitkään kannattamatonta, vaikka brändin tunnettavuus ja suosio ovatkin kasvaneet merkittävästi. Kuten todettu, kannattamaton liiketoiminta ei voi jatkua pitkään ja kestävä kasvu on sen vuoksi tavoittelemisen arvoinen uusi suunta.

Case-yrityksen haasteena on siis ollut kasvun rakentaminen maltillisesti siten, että siitä saadaan kestävä ja päästään kohti tavoitetta, eli kansainvälisesti varteenotettavan brändin asemaa. Tavoitteen saavuttaminen vaatii yrityksen kasvamisen lisäksi myös monien muiden palojen yhteensovittamista, jotka tukevat onnistunutta brändin rakentamista. Tässä

tutkimuksessa keskitytään nimenomaan kestäväen kasvun aikaansaamiseen, joka nähdään yhtenä tärkeänä edellytyksenä päätavoitteessa onnistumiselle.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan kasvuprosessia valitun case -yrityksen avulla. Tämä menetelmä poikkeaa yleisestä tutkimussuuntauksesta, samalla tarjoten mahdollisuuden täsmällisempään tietoon.

Taulukko 1. Pk-yritysten kasvua käsittelevä tutkimus

Tutkimus	Toimiala	Otanta / Tiedonkeruu / tutkimusmetodi
Davidsson (1991) - Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth	Metalli- ja koneiteollisuus, elektroniikkateollisuus, korjauspalvelut, Vaatteiden ja kodintuotteiden jälleenmyynti	400 pienyritystä / Puhelinhaastattelut, kyselylomakkeet / Kvantitatiivinen & kvalitatiivinen
Smallbone et al. (1995) - The characteristics and strategies of high growth SMEs	Tulostaminen, työvälineet, lääketiede, vaatetus, teollisuustehtaat, lelut/pelit, elektroniikka, huonekalut	306 pk-yritystä / Haastattelut, raportit ja tiilnpäätökset / Kvantitatiivinen & kvalitatiivinen
Wiklund (1998) - Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond	Työvoimakaskeinen teollisuus, tietokeskeinen teollisuus, jälleenmyynti, ammatilliset palvelut	808 pienyritystä / Kyselylomakkeet, puhelinhaastattelut / Kvantitatiivinen & kvalitatiivinen
Deakins et al. (1998) - Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs	Palvelu, tuotanto ja teknologia	4 pk-yritystä / Haastattelut / Kvalitatiivinen
Sadler-Smith et al. (2001) - Learning orientations and growth in smaller firms	Tuotanto ja palvelusektori	300 pienyritystä / Kyselylomakkeet / Kvantitatiivinen
O'Gorman (2001) - The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises	Tukkukauppa	2 pk-yritystä / Dokumentit, haastattelut ja taloustiedot / Kvalitatiivinen
Baum ja Locke (2004) - The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth.	Arkkitehtuuri/puutyöyritykset	229 yritystä / Kyselytutkimus / Kvantitatiivinen
Davidsson et al. (2009) - Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart?	Toimialoja ei eritelty niiden suuren määrän takia	5000 yritystä / Kyselytutkimus, taloustiedot / Kvantitatiivinen
Altinay et al. (2015) - The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth	Palvelu ja vähittäismyynti	350 pk-yritystä / Kyselytutkimus / Kvantitatiivinen
Wolff et al. (2015) - Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: An empirical analysis	Lukuisilta eri toimialoilta, ei eritelty	105 pk-yritystä / Kyselytutkimus / Kvantitatiivinen

Kuten taulukko 1 osoittaa, valtaosa aiemmasta pk-yritysten kasvuun liittyvästä tutkimuksesta on toteutettu kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tarkasteltavien yritysten määrä on ollut suuri ja yritykset ovat usein toimineet useilla eri toimialoilla. Tässä tutkimuksessa pyritään syventymään valitun case-yrityksen kasvuun, joka mahdollistaa aikaisempaan tutkimukseen verrattuna tarkempien havaintojen tekemisen ja asiayhteyksien ymmärtämisen.

Tutkimus on muodoltaan siis tapaustutkimus, joka toteutetaan laadullista tutkimusmenetelmää käyttämällä. Tutkimuksen tiedonkeruu aloitettiin sekundäärilähteitä hyödyntämällä ja sen jälkeen toteutettiin haastattelu 1, jotta saataisiin syvällisempää tietoa tapauksesta.

Sekundäärilähteiden ja ensimmäisen haastattelun tietojen yhdistämisen jälkeen saatiin kattava kuva case-yrityksen kasvusta ja pystyttiin erottamaan kaksi toisistaan poikkeavaa kasvuvaihetta. Näitä vaiheita lähdettiin tutkimaan tarkemmin haastattelussa 2. Tutkimuksen tavoitteena oli syventyä kestäväen kasvun tekijöihin ja tarkastella sen aikaansaantia, sekä tuoda kasvua tavoittelevan yrityksen kanta mukaan kasvukeskusteluun. Tutkimuskysymys on aseteltu seuraavaan muotoon:

Kuinka case-yritys on onnistunut rakentamaan kestäväää kasvua?

Kestäväen kasvun tarkastelu on aloitettava tutustumalla kirjallisuudessa enemmän tutkittuun korkeaan kasvuun, jonka jälkeen voidaan vertailla näiden kahden erilaisen kasvumallin ominaispiirteitä. Tutkimuksen alkuvaiheissa tapauksen kannalta merkittäviksi ominaispiirteiksi nousivat liiketoiminnan kannattavuus ja strategisen suunnittelun merkitys. Tutkimuksen edetessä huomattiin myös oppimisen merkityksen korostuvan, joten sitä koskeva alatutkimuskysymys oli myös lisättävä. Näin ollen päätutkimuskysymykseen pyritään vastamaan neljän alatutkimuskysymyksen avulla. Alatutkimuskysymykset ovat:

Mitkä tekijät erottavat kestäväen kasvun korkeasta kasvusta?

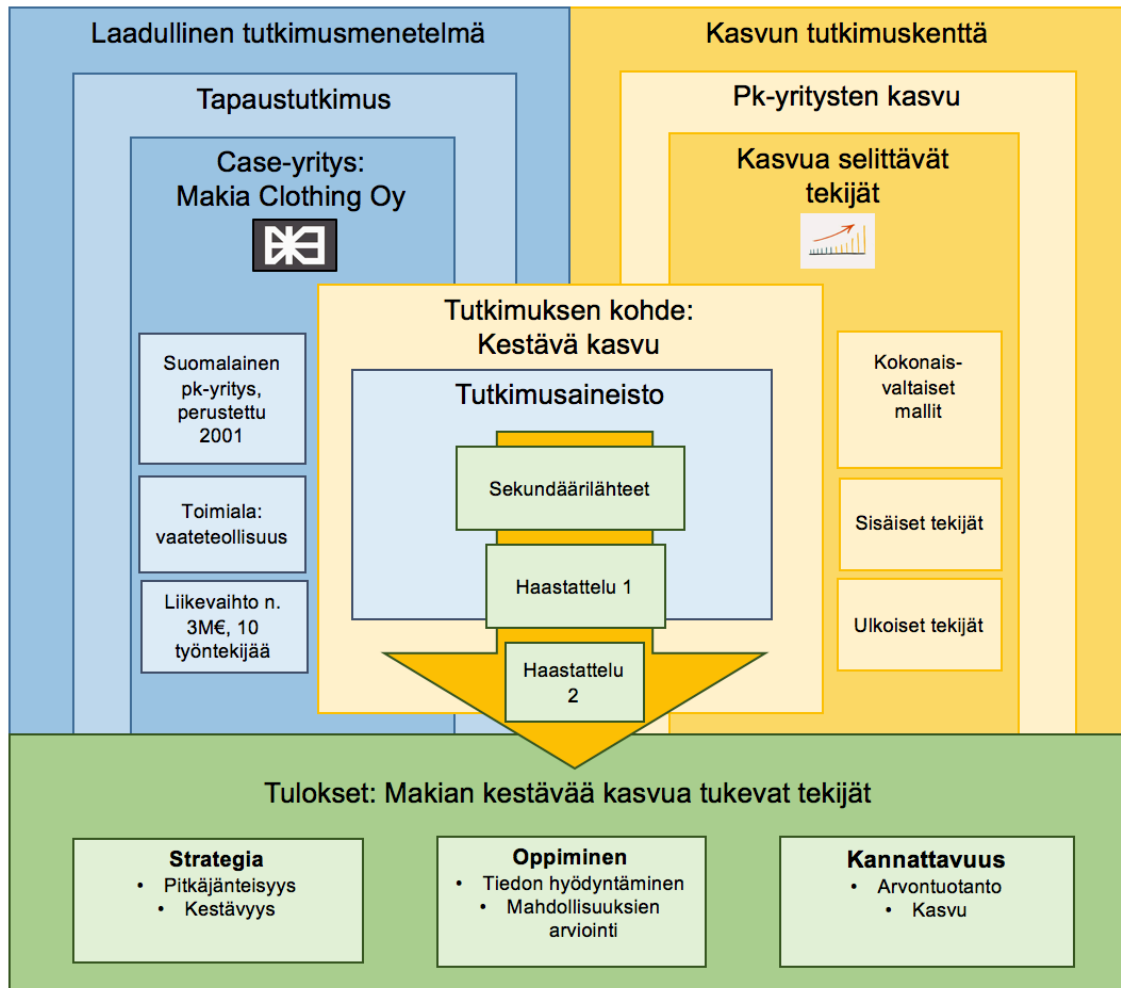
Mikä on ollut oppimisen merkitys kestäväen kasvun rakentamisen kannalta?

Mikä on ollut kannattavuuden merkitys kestäväen kasvun tavoittelussa?

Miten strategisella suunnittelulla on voitu edesauttaa kestäväää kasvua?

Tutkimuksen tuloksien pohjalta case-yritys pystyy paremmin hahmottamaan kestäväen kasvun elementtejä ja hyödyntämään niitä mahdollisesti myös kasvun tavoittelussa tulevaisuudessa.

1.3 Tutkimuksen viitekehys



Kuva 2. Tutkimuksen viitekehys

Kuvaan 2 on koottu tämän tutkimuksen keskeiset elementit. Siitä voi myös hahmottaa näiden elementtien välisiä suhteita sekä tutkimuksen kulkua. Teoriakatsausta on kuvattu keltaisella värillä. Se koostuu pitkälti Pk-yritysten kasvua käsittelevästä kirjallisuudesta, sisältäen myös yrittäjyyteen liittyviä elementtejä. Kasvun tarkastelussa on hyödynnetty ruotsalaisten tutkijoiden; Davidssonin ja Wiklundin kokonaisvaltaisia malleja, eri yhteyksissä löydettyjä kasvutekijöitä sekä tarkasteltu kasvun saavuttamisen keinoja.

Tutkimuksen empiiristä puolta kuvaavat sinisellä merkityt elementit. Laadullinen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka kohteena toimi suomalainen vaateeteollisuuden alalla

toimiva pk-yritys nimeltä Makia Clothing Oy. Tiedonkeruu aloitettiin pintapuolisesti saatavilla olevista sekundäärilähteistä. Case-yrityksen kaupallista johtajaa haastatteleamalla saatiin parempi käsitys yrityksen tämän hetkisestä tilasta ja tapahtuminen taustalla vaikuttaneista tekijöistä. Sen jälkeen suoritettiin toinen haastattelu, joka oli ikään kuin jatkoa ensimmäiselle. Siinä päästiin tarkemmin pureutumaan case-yritykselle keskeisiin kasvutekijöihin. Kerättyä aineistoa analysoitiin sisältöanalyysin keinoin.

Teorian siniset ja empirian keltaiset elementit yhdistyvät kuvan 2 keskelle nostetun tutkittavan kohteen eli case-yrityksen kestävä kasvun tarkastelussa. Aineistoa kerättiin siis sekä sekundäärilähteistä että haastatteleamalla. Tulokset ja niihin johtanut tutkimus on merkattu kuvioon vihreällä värillä. Järjestelmällisesti toteutetun analysoinnin tuloksena saatiin selville Case-yrityksen kestävä kasvua tukevan kolme tekijää, jotka ovat strategia, oppiminen ja kannattavuus.

Toteutetun tutkimuksen pohjalta voidaan tiivistetysti todeta strategian tuovan pitkäjänteisyyttä ja kestävyyttä case-yrityksen kasvamiseen. Oppiminen puolestaan liittyy kertyneen tiedon ja kokemusten hyödyntämiseen päätöksiä tehdessä sekä kohdattavien mahdollisuuksien arvioinnissa. Case-yrityksen tulisi yhtä aikaa toteuttaa päämäärätietoisesti ja rohkeasti omaa strategiaansa sekä hyödyntää oppimansa pohjalta kasvumahdollisuuksiaan, ottaen huomioon myös niihin sisältyvät riskit. Yhtälö on haastava, mutta mahdollinen. Kolmantena erittäin keskeisenä kasvutekijänä on kannattavuus. Tehokkaasti suunniteltu arvontuotanto sekä oikein tulkitut ja hyödynnetyt mahdollisuudet ovat kannattavuuden perusedellytyksiä. Kannattavuus puolestaan edesauttaa yrityksen kasvua ja rakentaa siitä kestävä.

Tutkimuksen viitekehysessäkin kuvattu työn rakenne jakautuu pääkappaleina tarkasteltuna seuraavasti: kappaleessa 2 syvennytään aiempaan kasvututkimukseen, josta muodostuu työn teoreettinen pohja. Kappale 3 kuvaa tämän tutkimuksen toteuttamista. Kappale 4 käsittelee työn empiiristä osiota ja kappaleessa 5 tehdään yhteenveto ja johtopäätökset.

1.4 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi avataan lyhyesti työssä käytettyjä keskeisimpiä käsitteitä. Tämän on tarkoitus helpottaa lukijaa ymmärtämään joskus monitulkintaisiakin käsitteitä ja niiden merkitystä juuri tämän tutkimuksen kannalta.

Pk-yritys

Pk-yritykset voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään; 1) Mikroyritykset, joissa 0-9 työntekijää 2) Pienyritykset, joissa 10-49 työntekijää ja vuosittainen myynti alle 7M€ 3) Keskikokoiset yritykset, joissa 50-249 työntekijää ja vuosittainen myynti alle 27M€. (Wiklund 1998, 82)

Kasvu, kasvuyrittäjyys

Termiä kasvu on käytetty perinteisesti kahdessa eri merkityksessä. Se merkitsee määrän lisääntymistä; esimerkiksi puhuttaessa kasvusta myynnissä, viennissä tai tuotannossa. Toisinaan sitä käytetään kuvaamaan koon lisääntymistä tai laadun parantumista kehittymisprosessin tuloksena. (Penrose, 1959, 1) Kasvu viittaa siis muutokseen koossa tai laajuudessa tietyn ajan jakson sisällä ja siihen saattaa liittyä nykyisten toimien laajentuminen tai toimien määrällinen lisääntyminen (Wiklund 1998, 12).

Yrittäjyyttä voi esiintyä eri tasoilla ja se saattaa ilmetä eri muodoissa, kuten startup, kasvu, innovaatio jne. Käytännössä yrittäjyyden pohjamitta on usein ihmisen status pienyrityksen omistajajohtajana. Yrittäjyyteen voidaan omaksua myös paljon hedelmällisempi kuva kuin vain omistajajohtajan piirteet. (Davidsson 1991)

Strategia, yrittäjäorientaatio

Strategia on laaja yleiskäsite. Monia eri määritelmiä on löydettävissä, samoin kuin vaihtoehtoja strategiseksi valinnoiksi. Strategiaan voidaan laskea kuuluvan eri ulottuvuuksia, jotka heijastavat organisatorisia toimia, prosesseja työtapoja ja päätöksentekotapoja joita pienyritys käyttää ja jotka todennäköisesti vaikuttavat kasvuun ja suorituskykyyn. (Wiklund 1998, 59)

Yrittäjäorientaatio (Entrepreneurial orientation, EO) on konsepti, jota käytetään kuvaamaan yrityksen strategisia piirteitä. Se nähdään yhdistelmänä riskinottoa, innovointia ja ennakointia. Yrittäjäorientaatio on yksi parhaita rakenteita selittää arvontuotantoa ja liiketoiminnan kasvua. Se viittaa yritystason käyttäytymiseen, varsinkin yrittäjäprosessiin, päätöksentekoon ja tapoihin. (Wiklund 1998, 65) Yrittäjäorientaatio heijastaa myös yrittäjän kykyä hyödyntää uusia markkinamahdollisuuksia sekä tahtoa uudistua olemassa olevilla toiminta-alueilla (Hult & Ketchen 2001).

Oppiminen

Oppiminen on strategian tavoin laaja käsite. Tässä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan oppimista pk-yrityksen kannalta merkittävästä näkökulmasta. Organisatoriseen oppimiseen liittyen, on huomioitava käsitteen olevan liitettävissä enemmän suureten yritysten tiedon jakamiseen ja oppimista tukeviin rakenteisiin. Prosessinäkökulma on organisatorista oppimista paremmin liitettävissä pk-yrityksen haasteisiin. Sen mukaan oppimien on jatkuva prosessi, johon liittyy kokemuksista ja virheistä oppiminen. Se miten yrittäjä onnistuu hyödyntämään oppimaansa, vaikuttaa keskeisesti yrityksen onnistumismahdollisuuksiin. (Deakins & Freel 1998)

Kestävyys, kestävä kasvu

Kestävyydellä viitataan tässä tutkimuksessa taloudellisiin ja organisatorisiin tekijöihin. Vakiintunutta määritelmää kasvututkimuksen yhteydessä termillä ei ole. Yleisemmin kestävyys-termiä on totuttu käyttämään ympäristövaikutusten minimointia käsiteltäessä, joka on myös case-yritykselle tärkeää. Tämän tutkimuksen yhteydessä kestävyydellä viitataan kuitenkin vain siihen, että yrityksen kasvu olisi hallittavissa olevaa ja pitkäjänteistä, aiheuttaen liiketoiminnan turvatun jatkuvuuden. Kestävän kasvun saavuttamisen kannalta toiminnan tulisi perustua tehokkaaseen arvontuotantoon ollakseen kannattavaa, ohjautua strategisen suunnittelun pohjalta pitkäjänteisesti ja korostaa oppimisen merkitystä näissä molemmissa toimissa.

2 Kirjallisuuskatsaus

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsaus muodostuu aiemmasta kasvututkimuksesta, joka käsittelee pk-yritysten kasvua. Kasvututkimusta on esitelty ensiksi laajemmin ja kerrottu tutkimuskentän muodostumisesta sekä ominaispiirteistä. Pk-yrityksiä käsittelevän kasvututkimuksen sisällä on keskitytty erityisesti kasvua tukeviin tekijöihin, joista case-yrityksen kasvun kestävyys kannalta keskeisiksi nousivat oppiminen, kannattavuus ja strategia. Yleisemmän kasvututkimuksen ja kasvua tukevien tekijöiden jälkeen on avattu tarkemmin case-yrityksen kannalta keskeisiä kasvun kestävyteen liittyviä tekijöitä.

2.1 Pk-yritysten kasvututkimus

Kasvu on heterogeenisyytensä vuoksi hankalasti lähestyttävä aihe. Yritykset voivat kasvaa eri vauhtia ja eri säännönmukaisuuksia noudattaen. Kasvun määrää arvioidessa on usein puhuttu absoluuttisesta ja suhteellisesta kasvusta. Absoluuttisella kasvulla tarkoitetaan yrityksen kasvua ilman, että sitä vertaillaan toimialan muihin yrityksiin. Suhteellisessa kasvussa huomioidaan myös toimialalla tapahtunut kasvu. On myös olemassa monia erilaisia kasvutekijöitä ja malleja kasvuun. Kasvua voidaan saavuttaa määrän lisääntymisenä, vertikaalisena integraationa tai erilaistumisen kautta. Strategisia alliansseja tavataan usein yrityksen laajentuessa uusille markkinoille, kuten kansainvälistymistä tavoitellessaan. Yrityksen on mahdollista kasvaa orgaanisesti, eli omia toimintoja kehittämällä tai yrityskauppojen avulla. Pienten ja nuorten yritysten on todettu kasvavan ennemmin orgaanisesti, kun taas suuremmat saavuttavat kasvuharppauksia yritysostojen kautta. (Davidsson et al. 2006)

2.1.1 Kasvututkimuksen alkuvaiheet ja kehittyminen

Alun perin Edith Penrose vuonna 1959 teki kasvusta yrittäjyystudkimuksen keskeisimmän tekijän. Hänen kiinnostuksensa kohdistui erityisesti kannattavan kasvun ymmärtämiseen. Yrittäjä nähtiin mahdollistajana ja toteuttajana tässä asetelmassa. Kasvuyrittäjyyden tutkimuskenttä on kuitenkin saanut alkunsa vasta 1980-luvun alussa, jolloin kasvu nähtiin ainoastaan hyvänä asiana ja siitä oli tullut lähes yrittäjyyden synonyymi. 1980-luvun lopulla kuitenkin tunnistettiin, ettei kasvaminen olekaan kaikkien yrittäjien perimmäinen tavoite. Monilla yrittäjillä on muita tavoitteita ja kasvu sattuu olemaan seurauksena näiden tavoitteiden

toteuttamisesta. Tunnistettiin, että kasvua itsessään harvemmin tavoitellaan. (Brännback et al. 2013, 11-12, 34)

Itseasiassa kasvu ja erityisesti korkea kasvu ovat erittäin harvinaisia ilmiöitä, mutta uutisointia seuraamalla saattaa saada sellaisen kuvan, että se olisi yleistä, luonnollista ja helppoa. Median ylistämästä korkeasta kasvusta on tullut kiinnostavaa, kun taas kestävä kasvu usein mielletään tylsäksi, vaikka lopulta sillä voitettaisiin kilpailu. Viime vuosikymmeninä pk-yritysten kasvun tutkimuskenttä on kasvanut entisestään. Akateemisesta yrittäjyydestä on tullut oma kasvutarinansa johtamisen koulukunnan alla. Yrittäjyyden akateeminen tutkimuskenttä on selvästi kasvava, mutta kestävyys-termiä ei ole vielä määritetty. Tutkimukseen kohdistettu raha ohjaa osaltaan kasvun tutkimusta ja suunta on ollut nopean kasvun tutkimisessa, sille se on nähty kietovampana kuin kestävä kasvu. (Brännback et al. 2013, 12-13)

Ajan kuluessa kasvua on myös tarkasteltu lukuisten eri teoreettisten näkemysten kautta, joista voidaan mainita ainakin seuraavat: Resurssiperustainen (Penrose 1959), verkostoteoria (Donckels & Lambrecht 1995), tiedon ja oppimisen teoria (Macpherson & Holt 2007), sosiaalisen pääoman teoria (Florin et al. 2003), motivaatioteoriat (Wiklund et al. 2003), ja tasoteoriat (Levie & Lichtenstein 2010).

Kiinnostuksesta ja kohdistetusta tutkimusrahasta huolimatta kasvututkimuksen kehitys on ollut huomattavan hidasta. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että tutkijat ovat yrittäneet vastata kysymykseen ”kuinka paljon?” vaikka ensiksi tulisi löytää vastaus kysymykseen ”kuinka?” (McKelvie & Wiklund 2010). McKelvie & Wiklund (2010) ehdottavatkin, että tutkimuksen pääpainon tulisi olla kasvun saavuttamisen keinoissa. Davidsson (2006) puolestaan viittaa kasvun heterogeeniseen luonteeseen selittäessään miksi tutkimuksesta puuttuu tietynlainen yhteneväisyys. Hänen mukaansa yritykset voivat laajentua eri ulottuvuuksilla ja toteuttaa useita erilaisia kasvukuvioita ajan edetessä. Eri tutkimusten löydöksiä on tästä syystä vaikea yhdistää yleisemmäksi teoriaksi, lisäksi ilmiötä voidaan tarkastella monella eri tasolla, joita ovat esimerkiksi yksilö-, tiimi-, organisaatio- ja ympäristötaso (Davidsson et al. 2006).

McKelvie & Wiklund (2010) ovat jakaneet laajan tutkimuskentän kolmeen luokkaan tarkastelun helpottamiseksi; kasvu lopputulemana, kasvun seuraukset ja kasvuprosessi. *Ensimmäiseen ryhmään* kuuluvat tutkimukset käsittelevät kasvua erillisenä muuttujana ja siinä on käytetty itsenäisiä muuttujia selittämään kasvun lopputulemien vaihtelevuutta. *Toinen tutkimuslinja* on

keskittynyt tarkastelemaan, kuinka kasvu johtaa organisatorisiin seurauksiin, kuten muutostarpeeseen tai tiettyihin päätöksiin tai kyvykkyyksiin. Tämä tutkimussuunta näkee kasvun muuttujana, joka vaikuttaa toisiin muuttujiin. *Kolmas tutkimussuunta* ei käsittele kasvua itsenäisenä, eikä riippuvaisena muuttujana vaan keskittyy todelliseen kasvuprosessiin. (McKelvie & Wiklund 2010)

Davidsson et al. (2006) ovat puolestaan jakaneet erilaiset kasvututkimukset neljään eri ryhmään: *Ensimmäiseksi* tutkimukset, joissa arvioidaan tekijöitä, jotka edistävät tai estävät yrityksen kasvua; ne voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. *Toiseksi* tutkimukset, joissa keskitytään kasvun johtamiseen, eli johdetaan tekijöitä, jotka edistävät tai estävät yrityksen kasvua. Tämä kategoria sisältää myös sisäiset ja ulkoiset tekijät; esimerkiksi johtamisresurssit tai kasvun mittaamisen keinot. *Kolmannessa* kasvututkimusryhmässä arvioidaan kasvusta syntyviä vaikutuksia eli määrällisesti mitattuna työntekijöiden tai myyniin kasvu, vaikutus kannattavuuteen ja laadullisesti mitattuna esimerkiksi työn jakaminen. Ne tutkimukset, jotka mittaavat kasvun vaikutuksia ovat yleensä niitä, jotka arvioivat eri tekijöiden vaikutuksia. *Neljännessä* ryhmässä keskitytään johtamaan kasvun vaikutuksia; esimerkiksi organisaation uudelleenmuotoilulla, uusien toimintatapojen implementoinnilla tai muutoksen johtamisella. (Davidsson et al. 2006)

Davidssonin et al. (2006) mainitsevat kaksi ensimmäistä kategoriaa käsittelevät niitä tekijöitä, jotka johtavat kasvuun, olettaen että kasvu on jotain positiivista ja jälkimmäiset kaksi heijastavat kasvun vaikutuksia. Aukko näiden välissä on myös McKelvien & Wiklundin (2010) mainitsema kasvuprosessi itsessään – se mitä tapahtuu yrityksessä sen kasvaessa.

Kansainvälistyminen on yksi yleisimmin mainittu tie kasvuun. Kansainvälistymistään yritykset tukevat usein verkostojensa ja strategisten allianssien avulla. Verkostojen merkitys on ollut jo pitkään keskeinen keskustelun aihe yrittäjyystutkimuksen sisällä. Verkostoja on käsitelty niin yrittäjän henkilökohtaisella tasolla kuin yritystasolla. Monet tutkimukset liittävät verkostot yrityksen kasvuun ja tästä näykykulmasta ollaan myös tarkasteltu kansainvälistymistä. (Davidsson et al. 2006) Chetty & Campbell-Hunt (2003) tutkivat kansainvälisen kasvun ja liiketoimintaverkoston välistä yhteyttä. Heidän tulostensa mukaan verkostot olisivat ainoa kanava kansainvälistymiseen pieniltä paikallisilta markkinoilta ponnistettaessa silloin, kun tarvittiin suuri kasvu pääomituksessa ja toimintaan liittyi erikoistuminen. Tutkimuksessa

löydetty vahva yhteys pätee vain tiettyjen olosuhteiden vallitessa, eikä näin ole täysin yleistettävissä (Chetty & Campbell-Hunt 2003).

Roberts & Berry (1984) puolestaan esittävät lisensioinnin, allianssien ja liiketoimien yhdistämisen olevan tärkeitä toimia kasvua tavoittelevien yritysten kannalta. Barringer et al. (1996) tutkimuksessa noin puolet heidän otantansa kasvuyrityksistä olivat sitoutuneet strategisiin alliansseihin. On kuitenkin mahdollista, että tutkimuksen keskittyminen maantieteelliseen laajenemiseen johti korkeaan arvioon (Barringer et al. 1996). Samoin kuin Chetty & Campbell-Hunt (2003) tutkimuksessa, vallitsevat olosuhteet ja tutkimukseen valitut yritykset vaikuttivat merkittävästi tutkimustulokseen.

Kansainvälistymisen merkitystä pk-yrityksen kasvamiseen ei voi olla huomioimatta. Riippumatta siitä, liittyvätkö siihen verkostot kasvututkimuksessa on suuntaus, jossa pyritään ymmärtämään yrityksen kasvua kansainvälistymisen kautta. Tämän päivän edullinen ja nopea maailmanlaajuinen kommunikaatio ja logistiikka luovat pienellekin yrityksille mahdollisuuden toimia ja laajentua sekä toimia oikeasti kansainvälisesti. (Oviatt & McDougall 1997) Hurmerinta-Peltomäen (1994, 24) mukaan kansainvälistymistä ei enää pidetä vaihtoehtona vaan ennemmin olettamuksena jopa pienyritysten kasvulle ja tämä korostuu varsinkin pienen syrjäisen maan, kuten Suomen kohdalla.

2.1.2 Oppimisteorioiden merkitys pk-yritysten kasvututkimukseen

Pk-yritysten kasvututkimuksen sisällä oppimisesta on muodostunut oma tieteellinen keskustelunsa, jonka mukaan kasvua määrittää yrityksen kyky oppia ja omaksua tietoa. Tietoa hyödynnetään liiketoiminnan johtamisessa ja päätöksiä tehdessä, joiden lopulta oletetaan johtavan yrityksen kasvuun. Oppimisnäkökulman keskeisin haaste onkin ymmärtää, miten ja milloin yksittäinen yrittäjä voi oppia tehokkaimmin ja käyttää oppimaansa yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseen. (Dobbs & Hamilton 2007)

Yrityksen kasvamiseen liitettävän oppimisen tutkiminen on laajemman kasvututkimuksen kaltaisesti edennyt hitaasti juuri kasvun omaperäisen ja vaihtelevan luonteen vuoksi. Tutkimussuuntauksen perusolettamuksen mukaan hyväksytään jokaisen kasvuprosessin olevan yksilöllinen ja syntyvän monien sisäisten ja ulkoisten toimien summana. (Dobbs & Hamilton 2007) Kuten Deakins & Freel (1998) tarkastellessaan pk-yritysten kasvun ja oppimisen välistä suhdetta, myös tässä tutkimuksessa rajataan tarkastelu koskemaan

yrittäjyysprosessin kannalta keskeisimpiä oppimisteorioita eli organisatorinen oppiminen, oppiminen dynaamisena prosessina ja yrittäjän oppimisprosessi.

Organisatorinen oppiminen on ehkä yleisemmin käytetty termi puhuttaessa yritystoimintaan liitettävästä oppimisesta. Organisatorinen oppiminen tuli suuren yleisön tietoon vasta vuonna 1990 Peter Sengenin toimesta. Termi on johdettu psykologiasta ja kasvatustieteistä, joten todellisuudessa sen juuret johtavat paljon pidemmälle. (Franco & Haase 2009) 90-luvulta alussa organisatorista oppimista pidettiin ainoastaan toiminnan tuloksena, mutta myöhemmin prosessinäkökanta on saanut enemmän huomiota osakseen (Deakins & Freel 1998).

Sengenin (1990) mukaan organisatorinen oppiminen tapahtuu yksilöiden kautta, mutta organisaatiolla on keskeinen tehtävä luoda ajattelua ja oppimista tukevia rakenteita. Kaikilla organisaation jäsenillä tulisi olla kokonaisuutta tukeva näkemys organisatorisesta oppimisesta ja yhteisistä tavoitteista (Deakins & Freel 1998).

Organisatorista oppimista on myös pidetty tehokkaana keinoina vastata kilpailullisiin markkinaolosuhteisiin. Tämän näkökulman mukaan kilpailussa pärjäävät parhaiten ne yritykset, jotka onnistuvat johtamaan tietovarantoaan tehokkaimmin. Tästä on kuitenkin olemassa vain rajallinen määrä empiiristä näyttöä, varsinkin pienyrityksiä koskien. (Sadler-Smith et al. 2001) Sadler-Smith et al. (2001) tutkivat kolmeasataa palvelu ja tuotantoalan yritystä, jakaen ne aktiivisiin ja passiivisiin yrityksiin oppimisorientaation mukaan. Heidän tutkimuksensa mukaan aktiivisesti oppimisorientoituneet yritykset hyödynsivät tietovarantoaan tehokkaammin, jolla puolestaan todettiin olevan positiivinen vaikutus yrityksen kasvuun.

Oppimisen ja yrittäjyyden välistä suhdetta voidaan organisatorisen oppimisen lisäksi tarkastella myös päättymättömänä dynaamisena prosessina. Tämä näkökanta pyrkii selvittämään, miten oppimisprosessi vaikuttaa yrityksen onnistumiseen sen tavoitellessa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Avaintekijöitä, jotka vaikuttavat yrittäjän oppimiseen on esitetty olevan lukuisia, mutta niistä keskeisimmät ovat intuitio, tulkinta, ulkoinen motivaatio, varovaisuus ja luovuus. (Franco & Haase 2009)

Prosessinäkökanta saattaa olla merkityksellisempi pienyrityksen kannalta kuin organisatorisen oppimisen teorit. Sen taustalla vaikuttavat kokeellisen oppimisen teorit eli yrityksen kyky oppia kokemustensa kautta. Näkökulman mukaan yrittäjän tulisi oppia reagoimaan erilaisiin tapahtumiin, muutoksiin ja ongelmiin. Oppimisprosessi on harvoin täydellinen. Kuitenkin mitä

epätäydellisempi prosessi on, sitä suurempi todennäköisyys yrityksellä on epäonnistua tavoitteidensa täyttämässä. (Deakins & Freel 1998)

Pienen yrityksen oppimista kuvaavat hyvinkin erilaiset tekijät verrattuna suuriin yrityksiin. Pienen yrityksen rajallinen henkilökunnan määrä yleensä luo jo itsessään erinomaiset puitteet tiedon jakamiselle ja kommunikoinnille. Täten isojen organisaatioiden oppimisteoriat eivät välttämättä sovi pienyrityksiin. Pienyrityksen keskeiset toiminnan haasteet liittyvät usein muuhun kuin tiedon jakamiseen yrityksen sisällä. (Deakins & Freel 1998)

Yrittäjyyttä voidaan siis kuvata loppumattomana oppimisprosessina, joka tähtää uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen. Oppimisenäkökulman mukaan yrittäjä oppii kaikesta ja kaikkialta. Etenkin virheistä oppiminen on nähty keskeisenä oppimisen muotona. (Franco & Haase 2009) Kuten Reuber ja Fischer (1993) myös osoittavat, yrittäjän oppimisprosessi ei rajoitu vain alkuvaiheeseen vaan on dynaaminen ja jatkuu läpi yrityksen elinkaaren.

2.1.3 Kasvun mittaaminen

Kun tarkastellaan sitä, miten kasvua parhaiten saavutettaisiin, on tarkasteltava myös eri ajanjaksoina tehtyjä päätöksiä. Kasvu tulisi määrittää ajan myötä tapahtuvana koon lisääntymisenä, mielellään pitkäjänteisen suunnitelman tuloksena. Myynnin kasvu on selvästi yleisimmin käytetty mitta, mutta myös teoreettiset ja toimialasidonnaiset seikat tulisi huomioida indikaattoreita valittaessa. (Davidsson et al. 2006)

Yritysten koosta puhuttaessa usein käytetty mitta on myös työntekijöiden määrä. Kuitenkaan moni johtaja ei näe työntekijöiden määrää tavoiteltavana kasvuna itsessään. On myös huomioitava se, että monet kasvuyritykset ulkoistavat voimakkaasti ja näin ollen se ei aina ole paikkaansa pitävä mittari, eikä korreloi myynnin kasvun kanssa. (Delmar et al. 2003)

Muutosta määrässä –näkökulman mukaan kasvua voidaan mitata monilla erilaisilla indikaattoreilla. Useimmin käytettyjä ovat siis myynti, henkilöstö, varat, tuotanto, markkinaosuus ja tuotot. Toimialan sisällä tarkempiakin määreitä voidaan käyttää kuten asiakaspaikkojen lukumäärä ravintolassa tai ajoneuvojen lukumäärä autovuokraamossa. Tutkijan on valittava käyttääkö hän a) monia indikaattoreita yhdessä b) vaihtoehtoisia mittoja erikseen c) etsii parhaan indikaattorin. Jos vain yhtä indikaattoria käytetään, myynnin kasvu

olisi suositeltava valinta, sillä kaikki kaupalliset yritykset tarvitsevat myyntiä selvitäkseen ja se toimii myös toimialojen vertailussa parhaiten. (Davidsson et al. 2006)

Kasvua voidaan siis luonnehtia koon muuttumisen prosessina. Yrityksen kasvua kuvattaessa on mahdollista käyttää useita eri indikaattoreita. Kasvuprosessi voi aiheutua kysynnän kasvamisesta yrityksen tuotteita tai palveluita kohtaan. Silloin myynti kasvaa ensiksi, joka puolestaan mahdollistaa lisäresurssien hankinnan, kuten työvoiman tai koneiden. On epätodennäköistä, että kasvu aiheutuisi jonkun muun tekijän kautta kuin myynnin kasvun. (Wiklund 1998, 70)

Hoy et al. (1992) ehdottavat, että myynnin tai liikevaihdon kasvu on paras kasvun mitta. Ne heijastavat molempia, sekä lyhyen- että pitkänaikavälin muutoksia yrityksessä ja ovat helposti havaittavissa. Usein myös myynnin kasvua käytetään suorituskyvyn mittaamiseen yrittäjien omasta toimesta. Siksi olisi perusteltua määrittää kasvua myynnin avulla. (Hoy et al. 1992)

2.2 Kasvutekijät

Pk-yritysten kasvua tutkittaessa on pystytty havaitsemaan muutamia toistuvia elementtejä ja jaotteluja. Kasvutekijöitä on monesti tarkasteltu ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta. Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan molempien on todettu vaikuttavan yrityksen kasvumahdollisuuksiin. (Dobbs & Hamilton 2007) Yksittäisten tekijöiden lisäksi ruotsalaiset tutkijat Davidsson (1991) ja Wiklund (1998) ovat kumpikin luoneet oman kokonaisvaltaisen mallin selittämään pk-yrityksessä tapahtuvaa kasvua. Tässä kappaleessa on tarkasteltu ensiksi sisäistä sekä ulkoista näkökulmaa kasvutekijöineen, jonka jälkeen esitellään kaksi edellä mainittua kokonaisvaltaista kasvumallia.

Kasvua selittäviä yksittäisiä tekijöitä on löydetty lukematon määrä, usein ne kuitenkin vallitsevat vain tiettyjen olosuhteiden vallitessa (Dobbs & Hamilton 2007). Gilbert et al. (2006) ovat nimenneet viisi yleisintä kasvutekijää: yrittäjän persoonalliset tekijät, saatavilla olevat resurssit, yrityksen strategia, maantieteellinen sijainti ja toimiala konteksti. Kiviluoto et al. (2011) päätyivät myös samoja piirteitä sisältävään jaotteluun. Heidän mukaansa yleisemmin käytetyt tekijät kasvututkimuksessa ovat: sisäiset resurssit, strategia, yrittäjä/johtaja, toimiala, suunnittelu, ulkoiset resurssit ja yrittäjähenkisyys.

2.2.1 Kasvupotentiaali ja ympäristötekijät

Minkä tahansa yrityksen kasvupotentiaalia tarkasteltaessa on huomioitava yrityksen kasvu suhteessa kilpailijoihin sekä markkinoihin. Syynä yrityksen kasvamattomuudelle saattaa esimerkiksi olla se, että yritys toimii kypsällä toimialalla, jolla ei enää tapahdu sanottavaa kehitystä ja näin ollen yrityksen koko pysyy samana. Toinen syy kasvamattomuudelle voi olla se, että keskitytään toimimaan vain paikallisilla markkinoilla. Tällöin kasvupotentiaali saattaa olla hyvin pieni. (Davidsson et al. 2006)

Yrityksen iän ja koon vaikutusta sen kasvumahdollisuuksiin on myös tutkittu paljon. Keskustelu juontaa juurensa 30-luvulle asti. Paljon huomiota saaneen Gibratin lain mukaan yrityksen kasvuvauhti on riippumaton sen koosta tarkastelujakson alussa, samoin annetun kasvuvauhdin todennäköisyys tietyn ajanjakson sisällä on sama millä tahansa yrityksellä, millä tahansa toimialalla. Myöhempi empirinen tutkimus ei yleensä tue yrityksen kasvun riippumattomuutta sen koosta ja iästä. (Davidsson et al. 2006)

Usein sisäisiä ja ulkoisia kasvutekijöitä vertailtaessa on kysytty, että onko johtajan tahtotilalla merkitystä vai määrittelevätkö ainoastaan ulkoiset tekijät yrityksen kasvua. Näin ainakin on, jos asia nähdään population ecology –näkökulmasta. (Hannan & Freeman 1977) Ympäristön ominaisuudet vaihtelevat dynaamisuuden, heterogeenisyyden, vihamielisyyden ja anteliaisuuden eri tasoilla ja nämä ulkoiset tekijät, ennemmin kuin johtajan motivaatio tai strategiset toimenpiteet määrittäisivät sitä, kuinka paljon yritys kasvaa (Dess & Beard 1984).

Kasvuyrityksiä tavataan usein dynaamisilla toimialoilla ja alueilla. Innovatiivisemmilla toimialoilla epäonnistumisen riski on tietenkin suurempi, mutta toisaalta vakiintuneilla toimialoilla toimivat kasvuyritykset voivat sijoittua toimialan sisälle muodostuneeseen dynaamisempaan ryhmään. (Davidsson et al. 2006) Penrose (1959, 222) vastaavasti tarkastelee pienyrityksen mahdollisuuksia päästä sisälle ja kasvaa markkinoilla, joita hän kutsuu talouden raoiksi (interstices in an economy). Nämä raot ovat isoilta yrityksiltä huomaamatta jääneitä mahdollisuuksia, joissa pienet yritykset voivat nähdä mahdollisuuden, jonka uskovat pystyvänsä hyödyntämään (Penrose 1959, 222).

On mahdollista, että ympäristön olosuhteet vaikuttavat kasvuun kontekstista riippuen. Esimerkiksi resurssien saatavuus edesauttaa kasvun rakentamista, mutta samalla se houkuttelee uusia tulokkaita, jotka kilpailevat markkinoiden kasvusta. On myös esitetty, että

heterogeenisillä markkinoilla yrittäjän mahdollisuudet ovat todennäköisesti nousevia, kun markkinoiden kehitys luo kysyntää yrityksen tuotteille toisiinsa liittyvillä alueilla. (Zahra 1991) Kuitenkin heterogeenisyys saattaa myös viitata siihen, että markkinat ovat sirpaloituneet pieniksi osiksi, joissa yksittäisten yritysten olisi hankala löytää mahdollisuuksia laajentua (Davidsson 2006).

2.2.2 Kasvuun vaikuttavat sisäiset tekijät

Monet tutkimukset antavat ymmärtää, että yrityksen kasvua määrittävät tietyt ulkoiset tekijät. Toisaalta ne tutkimukset, jotka hyödyntävät myös sisäistä näkökulmaa eivät niinkään korosta ympäristön piirteitä tärkeämpinä. (Davidsson 1991) Ulkoisten selittävien tekijöiden lisäksi toinen tutkimussuunta käsittelee omistajaohittajan kasvumotivaatiota, strategista orientaatiota, kommunikoitua visiota ja tavoitteita, jotka vaikuttaisivat suorasti yrityksen kasvuun (O'Gorman 2001; Wiklund et al. 2009).

Yrityksen kasvun voidaan myös nähdä aiheutuvan niistä ihmisistä, jotka tekevät yritystä koskevia päätöksiä ja ovat itsekin osa yritystä. Tämä viittaa myös siihen, että yrityksen menestystä pystyvät parhaiten kuvamaan ne ihmiset, jotka ovat kasvuun johtaneita päätöksiä tehneet. (Penrose 1952) Yhteenvedon voidaan todeta, että kasvu on yhteydessä taitoon ja tahtoon, mutta myös ympäristön luomiin esteisiin ja mahdollisuuksiin (Davidsson et al. 2006).

Baum ja Locke (2004) tutkimus yrityksen kasvua määrittävistä tekijöistä keskittyi kapeaan otantaan ja löysi tekijöitä, jotka muuten olisivat saattaneet jäädä huomaamatta. Heidän otantansa oli pohjoisamerikkalaiset puutyöarkkitehtiyrietykset, jotka toimivat helposti käsiteltävässä ympäristössä. Tutkijat havaitsivat tavoitteiden, kommunikoidun vision ja oman tehokkuuden vaikuttavan suoraan kasvuun kuuden vuoden tarkastelujaksossa. Epäsuorasti vaikuttivat puolestaan intohimo, sinnikkyys ja uusien resurssien luomisen taito. (Baum & Locke 2004)

Jokainen sisäinen kasvutekijä saattaa vaikuttaa yrityksen kasvuun tietyissä olosuhteissa. Välttämättä mikään näistä ei ole niin yleispätevä, että se aiheuttaisi kasvua yrityksestä ja ympäristöstä riippumatta, ainakaan yksinään. Yrityksen kasvamisen täytyy siis olla monien tekijöiden summa ja nämä tekijät ovat hyvin tapauskohtaisia. (Dobbs & Hamilton 2007)

2.2.3 Kokonaisvaltaiset mallit

Lukuisat pk-yrityksen kasvuun vaikuttavista sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat osaltaan hankaloittaneet ilmiön selittämistä kokonaisvaltaisesti (Dobbs & Hamilton 2007). Davidsson (1991) ja Wiklund (1998) ovat kumpikin kuvanneet kasvua kokoamalla kasvuun vaikuttavista tekijöistä laaja-alaisemman mallin. Davidsson (1991) toteaa, että hänen ainakin hänen mallissaan tietoa on kerätty suuresta määrästä yrityksiä, jonka vuoksi monia yleistyksiä on jouduttu tekemään. Ideana on kuitenkin ollut tehdä monimutkaista asiasta helpommin käsiteltävä (Davidsson 1991).

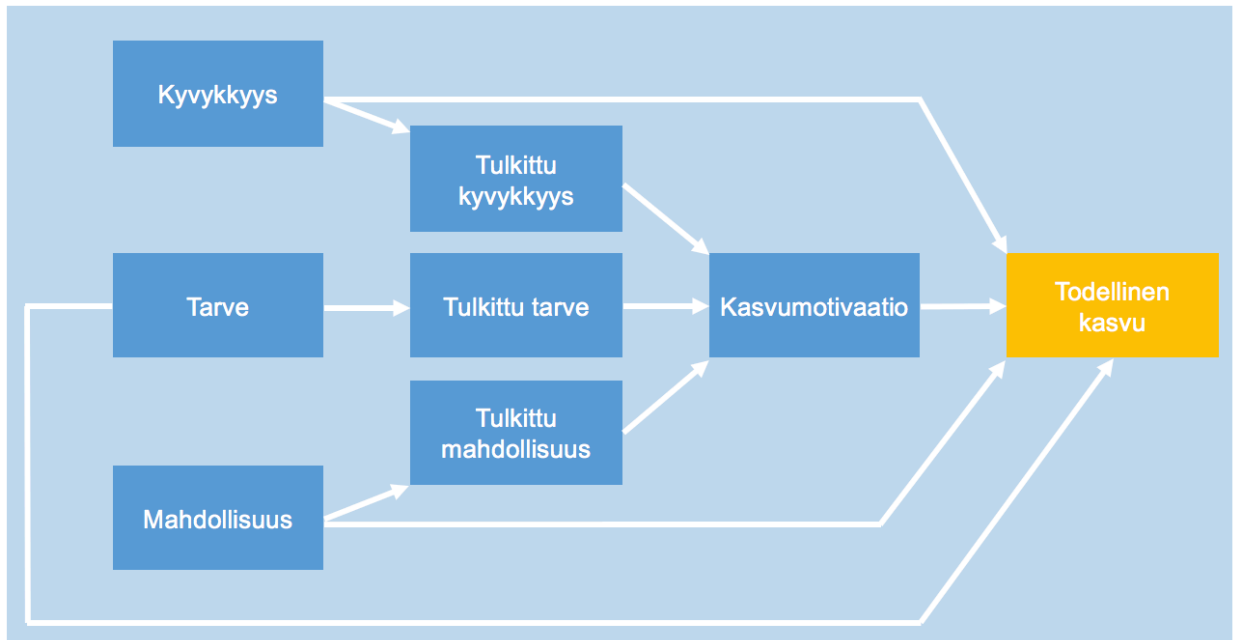
Aikaisemmat tutkimukset yrittäjyydestä ja pienten yritysten suoriutumisesta ovat käyttäneet laajaa skaalaa erilaisia tekijöitä selittämään kasvua. Osa näistä koskee ulkoisia tekijöitä, kuten toimialan rakennetta, dynaamisuutta ja erilaisia maantieteellisiä ja taloudellisia piirteitä, sisältäen pääsyyntä tärkeimpiin resursseihin. Samaan aikaan kun muuttujat osoittavat merkittäviä suhteita oletettuun suuntaan, niiden vaikutus selittää mikrotason muutoksia on paljon pienempi. (Davidsson 1991)

Davidssonin malli

Davidson (2000) tarkastelee kasvua jatkettuna yrittäjyyden (Continued Entrepreneurship) näkökulmasta. Aikaisemman tutkimuksen mukaan todella moni asia määrittää yrittäjyyttä ja kasvua, mutta niiden joukosta ei ole onnistuttu löytämään vahvoja selittäviä tekijöitä. Davidsson (2000) on kuitenkin pyrkinyt jakamaan nämä lukuisat selittävät tekijät kolmeen määrittävään ryhmään: kyvykkyys, tarve ja mahdollisuus.

Davidssonin malli esittää todellista kasvua määrittävän johtajan tai johtoryhmän kasvumotivaation vaihtelevan ja näin ollen vaikuttavan lopputulemaan. Kasvumotivaatioon puolestaan vaikuttavat kasvuun liitettävät tulkinnalliset tekijät. Tulkinnalliset olosuhteet ohjautuvat ainakin jollain tasoilla objektiivisten olosuhteiden mukaan. On kuitenkin tärkeä huomioida, että kasvumotivaatioon vaikuttaa ainoastaan tulkinnat olosuhteista. Tämä ei kuitenkaan päde todelliseen kasvuun. Olosuhteet, jotka jäävät huomioimatta päätöksenteossa voivat hyvinkin vaikuttaa lopputulemaan. Jos esimerkiksi omistajajohtaja tulkitsee väärin jonkin yksittäisen mahdollisuuden, hänestä voi yhtä hyvin tulla kasvumotivoitunut, mutta ei kuitenkaan pysty tuomaan haluttua lopputulosta. Näin ollen objektiivisen kyvykkyuden, tarpeen ja

mahdollisuuden suorat vaikutukset todelliseen kasvuun on myös huomioitu tässä mallissa. (Davidsson 1991)



Kuva 3. Pienyrityksen kasvua määrittävät tekijät (Davidsson 1991)

Kuva 3 esittää Davidssonin mallin keskeisten tekijöiden välisiä suhteita. Edellä mainittuja kolmea tekijää on tarkasteltu siis objektiivisesta ja tulkinnallisesta näkökulmasta, mutta vain objektiiviset tekijät saattavat olla yhteydessä todelliseen kasvuun Davidssonin empiirisen analyysin mukaan. Hänen tutkimuksensa osoittaa kaikkien tekijöiden vaikuttavan kasvuun, mutta tarve kasvaa on niistä voimakkain. Tulos kasvutarpeen kohdalla oli myös kaikkien toimialojen välillä tasaisin. (Davidsson 1991)

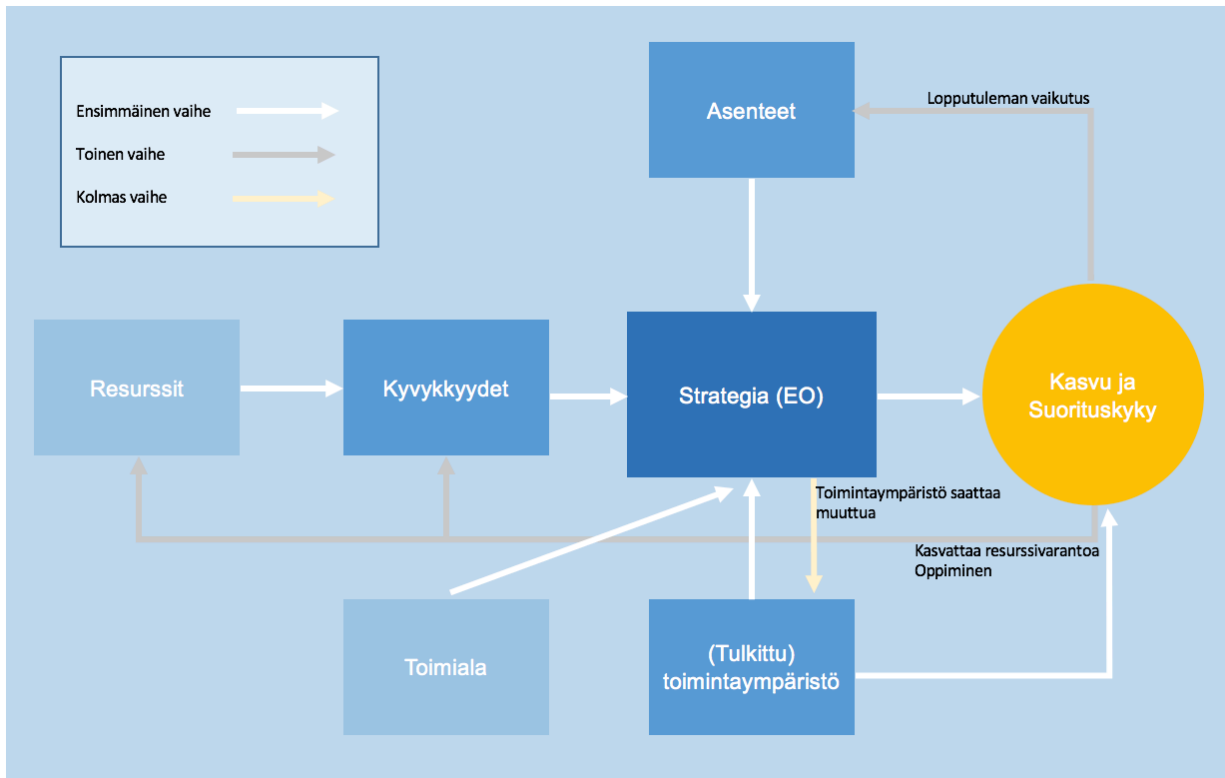
Mahdollisuus yhdistää näitä lukuisia ympäristötekijöitä. Kasvumahdollisuuksien kannalta merkittäviä tekijöitä ovat muun muassa markkinoiden koko, kasvu, sirpaleisuus sekä alalle tulon esteet. Myös pääoman ja työvoiman saatavuudella voi olla vaikutusta yrityksen mahdollisuuksiin kasvaa. *Tarve* kasvaa on myös erityisen tärkeä. Usein omistajajohtajan henkilökohtaisia tarpeita on käytetty selittämään yrityksen tarvetta kasvaa. Omistaja-johtajan ikää on pidetty yleisesti selittävän tekijänä, sillä vanhempi henkilö on jo saavuttanut elämässään monet asiat varallisuutensa kautta, mitä monet nuoremmat vasta tavoittelevat. Kolmas tekijä, mitä aikaisemmissa tutkimuksissa on monesti käytetty selittämään yrityksen

kasvua kyvykkyys. Se on liitetty koulutukseen, työkokemukseen, koulutuksen alaan ja kokemukseen, johtamiseen ja tiimityötaitoihin. Siitä tuskin voidaan kiistellä, että kyvykkyyttä vaaditaan päästäkseen haluttuun lopputulokseen. Kyvykkyuden laatu riippuu kuitenkin paljon kontekstista. Esimerkiksi teknologia-alalla kyvykkyys voi olla erilaista kuin luovassa ympäristöissä. (Davidsson 1991)

Kolme konseptia kattaa suurimman osan kasvua selittävistä tekijöistä, joita on esitetty aikaisemmissa tutkimuksissa. Kuitenkin yritys toimii epätäydellisillä markkinoilla ja johtaja on vapaa valitsemaan kasvattaako yritystä vai eikö. (Davidsson 1991)

Wiklundin malli

Wiklund (1998) puolestaan yhdisti kolme teoreettista näkemystä omassa mallissaan: resurssiperustaisen näkemyksen, motivaatio tekijät ja strategisen sopeutumisen. Kokonaisvaltaisessa mallissa strategiaa edustaa *yrittäjäorientaatio* (Entrepreneurial orientation, EO). Sillä tarkoitetaan yritystason strategista suuntautumista, joka sisältää organisaation strategisen suunnittelun, johtamisfilosofiat ja yrityksen käyttäytymisen. Yrittäjäorientaatiolla on suora vaikutus kasvuun toisin kuin *resursseilla*, *asenteella* ja *ympäristön ominaisuuksilla*, joilla kaikilla on epäsuora yhteys kasvuun strategisen sopeutumisen kautta. (Wiklund et al. 2009) Wiklundin (1998) tutkimuksensa tulokset tukevat myös väitettä, että strategialla on vahvin ja suurin vaikutus kasvuun. Tämä on tärkeä lisä Davidssonin (1991) malliin, josta puuttui strategian vaikutus.



Kuva 4. Pienyrityksen kasvun kokonaisvaltainen malli (Wiklund 1998, 253)

Kuva 4 esittää Wiklundin mallin keskeisiä tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Resurssit ja kyvykkyudet on erotettu toisistaan, sillä strategian tulisi perustua kyvykkyyksiin ennemmin kuin resursseihin. Kuitenkin kyvykkyudet juontuvat yrityksen resursseista. Yrittäjäorientaatio on mallin keskeinen käsite, joka heijastaa strategian tärkeitä puolia. Kyvykkyuksien ja asenteiden vaikutus yrityksen kasvuun ja suorituskykyyn ei ole suora, vaan ne vaikuttavat lopputulemaan strategian kautta. Myös toimintaympäristö voi vaikuttaa yrityksen kasvuun ja suorituskykyyn oli se hahmotettu yrityksessä tai ei. Tästä johtuen toimintaympäristön suoraa vaikutusta lopputulemaan kuvaa myös nuoli kasvuun ja suorituskykyyn. Toimintaympäristön ominaisuudet saattavat vaihdella sen dynaamisuuden, heterogeenisyyden, sekä vihamielisyyden suhteen. (Wiklund 1998, 252-253)

Kun mallissa huomioidaan aikatekijät, uusia yhteyksiä on muodostettava. *Ensimmäisessä vaiheessa* kasvua ja suorituskykyä määrittää edellä mainitut erilliset tekijät. *Toisen vaiheen* aikana lopputulema vaikuttaa asenteisiin, resursseihin ja kyvykkyyksiin. Erittäin tärkeä huomio on myös, kuinka oppiminen vaikuttaa yrityksen resursseihin, kyvykkyyksiin ja asenteisiin.

Kolmannen vaiheen aikana muutokset asenteissa ja kyvykkyyksissä vaikuttavat strategiaan, joka puolestaan saattaa vaikuttaa lopputulemaan ohjaamalla yrityksen toiseen ympäristöön. Yrittäjät itse ja heidän tekemät valintansa ovat siis keskeisiä yrityksen kehityksen kannalta. Mahdollisuus vaikuttaa yrityksen kohtaloon tulisi korostaa. Yrittäjällä itsellään on kaikki mahdollisuudet toteuttaa sellaisia toimia, joiden johdosta yritys laajenee ja suoriutuu paremmin. (Wiklund 1998, 254-259)

2.2.4 Pk-yrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät

Yhteenvedon edellä esitettyyn, kasvutekijöitä on koottu alla olevaan taulukkoon sisäisten ja ulkoisten kasvutekijöiden alle. Molempien on todettu olevan keskeisiä kasvun kannalta, eikä kummankaan ryhmän ole todistettu olevan toista tärkeämpi tai selittävän kasvua paremmin (Dobbs & Hamilton 2007).

Taulukko 2. Sisäiset ja ulkoiset kasvutekijät

Sisäiset kasvutekijät	Ulkoiset kasvutekijät
Johtajan tahtotila Kasvumotivaatio Asenne kasvua kohtaan	Ympäristön ominaisuudet Heterogeenisyys Vihamielisyys Anteliaisuus Dynaamisuus Kehitysvaihe / kypsyy
Yrittäjäorientaatio (EO) Strategiset toimenpiteet	
Kommunikoitu visio Kasvutavoitteet	
Yrittäjän tekemät valinnat Ihmisten tekemät päätökset Tulkinnat todellisuudesta	
Taito Kyvykkyys	Esteet Mahdollisuudet
Tarve kasvaa	Toimintaympäristö
Resurssit Arvontuotanto Suorituskyky	Toimiala

Taulukossa 2 esitellään sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joita voidaan yhdistää pk-yritysten kasvuun. Näitä on myöhemmin käytetty kestävästä kasvusta analysoimassa. Tekijöistä on keskitytty erityisesti sisäisiin tekijöihin, mutta on myös tarkasteltu sitä, miten yritys näkee ulkoisten

tekijöiden vaikuttavan yrityksen toimintaan. Ympäristön on osoitettu olevan tärkeä tekijä, varsinkin tarkasteltaessa strategiaa ja strategista sopeutumista.

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin johtamisen ja tehtyjen päätösten tuloksena syntyvää strategiaa, arvontuotantoon liittyvää kannattavuutta, sekä oppimisen merkitystä ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Tekijöiden nähdään sopivan kestävän kasvun tarkastelun kohteeksi niiden ominaisuuksien puolesta. Viitaten kuvaan 9 ne ovat myös osoittautuneet merkittäviksi tämän tutkimuksen case-yrityksen kasvun kannalta. Strategian voidaan nähdä edesauttavan pitkän aikavälin tavoitteita (Wiklund 1998, 154), kannattavuuden johtavan kasvuun (Davidsson 2006) ja oppimisen merkityksen korostuvan ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien tulkinnassa ja toiminnan kehittämisessä (Macpherson & Holt 2007).

2.3 Kestävän kasvun rakentaminen

Kestävän kasvun voidaan todeta olevan yhdistettävissä pitkän aikavälin tavoitteisiin ja kannattavuuteen (Brännback et al. 2013, 25-26). Pitkän aikavälin tavoitteita on mahdollista tukea taitavasti suunnitellun strategian avulla (Wiklund 1998, 260). Kannattavuuden on myös todettu mahdollistavan ja olevan jopa edellytyksenä yrityksen kasvulle ja luovan toiminnalle kestävyttä (Davidsson 2006). Pitkän aikavälin tavoitteet ovat puolestaan olennaisia selviytymisen kannalta, jonka on todettu olevana keskeinen tavoite pk-yrittäjien keskuudessa (Brännback 2013, 109). Selviytymistä tukee kestävä liiketoimintamalli, joka tuottaa tehokkaasti arvoa (Davidsson 2006).

Lisäksi mahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen, kuten myös asiakaskannan ja tuoteportfolion aktiivinen johtaminen edesauttavat yrityksen pysymistä markkinoilla (Smallbone et al. 1995). On myös suositeltu, että selviytymistä ja jatkuvuutta arvostavien yrittäjien tulisivin tavoitella kasvua, sillä kasvavien yritysten on todettu selviytyvän muita paremmin kilpailullisilla markkinoilla (Wiklund 1998, 260). Kasvumahdollisuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen kannalta olennaista on puolestaan yrityksen oppiminen, joka muuttuu toiminnaksi yrittäjäorientaation kautta (Wolff et al. 2015; Altinay et al. 2015). Näin ollen seuraavissa kolmessa alakappaleessa on syytä keskittyä tarkastelemaan strategiaa,

kannattavuutta ja oppimisen merkitystä, jotta päästään paremmin tutustumaan kestäväan kasvuun ja sen rakentumiseen.

2.3.1 Kannattavuus kasvun vauhdittajana

Edith Penrose on kasvuyrittäjyystutkimuksen edelläkävijä ja hänen kirjaansa "The theory of the growth of the firm" on pidetty kasvututkimuksen yhtenä kulmakivenä. Mielenkiintoista kuitenkin on, että Penrose esitti kasvun ja kannattavuuden olevan samat. Penrose olettaa, että yrityksen kasvu on aina ja vain mahdollisuus tehdä voittoa. (Brännback et al. 2013, 57)

Monet, etenkin varhaisemmat tutkimukset esittävät kasvun edistävän kannattavuutta joko alempien tuotantokustannusten tai vahvemman markkinaosuuden myötä. 2000-luvulla tehtyjen kasvun ja kannattavuuden korrelaatiota käsittelevien tutkimuksien tulokset vaihtelevat positiivisesta korrelaatiosta negatiiviseen. Empiiriset todisteet kasvun ja kannattavuuden välisestä yhteydestä ovat olleet vähintäänkin epäjohdonmukaisia. (Davidsson et al. 2009)

Vaikka kannattavuus onkin jätetty vähälle huomiolle kasvuyrittäjyyttä käsittelevässä kirjallisuudessa, viimeaikaiset tutkimukset osoittavat kasvun ja kannattavuuden välisen suhteen olevan tärkeä näkökulma, johon tulisi kiinnittää enemmän huomiota (Davidsson et al. 2006). Alvarez & Barney (2004) pitävät arvontuotantoa keskeisenä yrittäjyyteen liittyvänä toimintona. Samoilla linjoilla ovat Davidsson et al. (2009) esittäen ettei kasvu ole suora todiste tehokkaasta arvontuotannosta. Ennemmin kannattavuus tarjoaa paremman todisteen arvontuotannosta ja näin ollen yrittäjyystutkijoiden tulisikin tarkastella kasvun yhteyttä arvontuotantoon (Davidsson et al. 2009).

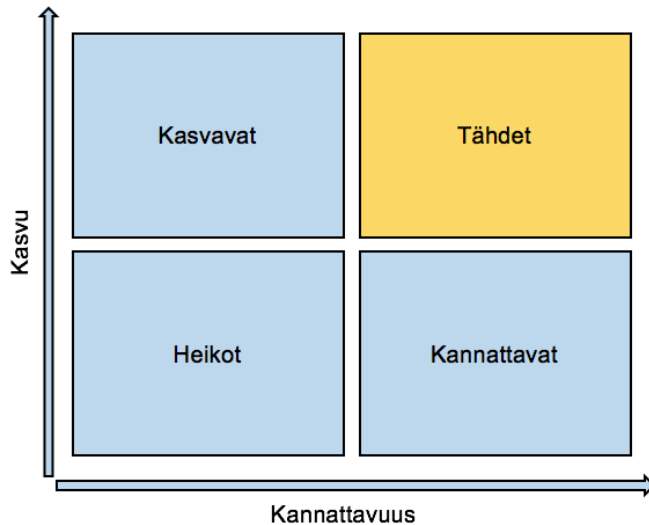
Aikaisemmin on siis ajateltu korkean kasvun muuttuvan lopulta korkeaksi kannattavuudeksi. Viimeaikaiset tutkimukset kuitenkin osoittavat, että kannattamattoman korkean kasvun sijasta kannattavuus olisi edellytys myöhemmälle kannattavalle kasvulle. (Davidsson et al. 2009) Brännback et al. (2013, 109) mukaan yrittäjän tulisikin ensiksi ja ennen kaikkea kehittää yritystoimimaan järkevän ja kestävä liiketoimintamallin pohjalle. Järkevä liiketoimintamalli tarkoittaa sellaista, joka luo tuottoa mahdollistaen omavaraisen kannattavan kasvun ja juuri sen vuoksi yrittäjän tulisi ymmärtää, kuinka tehdä voittoa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä (Brännback et al. 2013, 109).

Eräs arvokas neuvo yrittäjille on välttää liian velan ottamista ja kasvaa käyttämällä

liiketoiminnasta saatavia tuottoja eli rahoittaa kasvua enemmän sisäisesti luoduilla varoilla. Isompi ei ole välttämättä parempi, jollei pysty yhdistämään laadukkaita tuotteita ja riittävää kannattavuutta, jotka tukevat kasvua. Sisäisesti rahoitetun kasvun on toisaalta sanottu rajoittavan yrityksen kasvuvauhtia, mutta samalla luovan kestävyyttä kasvuvauhtiin, niin taloudellisesti kuin organisatorisessa merkityksessä. (Brännback et al. 2013, 61)

Kasvua tavoittelevien yritysten tulisi myös aktiivisesti johtaa tuoteportfoliotaan, joko laajentamalla tai kehittämällä uusia tuoteryhmiä. Smallbone et al. (1995) tutkimuksen mukaan merkittävää kasvua saavuttaneet yritykset olivat aktiivisesti kiinnittäneet huomiota tuotteisiinsa. Joillakin nopeasti kehittyvillä toimialoilla aktiivista tuotteiden kehittämistä voitiin pitää jopa perusedellytyksenä kasvuille. Jatkuvaa tuotteiden muokkaamista ja kehittämistä tarvitaan tukemaan tutkimus ja kehitysosasto, jotta yritys pystyisi tarjoamaan kilpailukykyisiä tuotteita. Kilpailukykyisiin tuotteisiin liittyy tuotantokulujen pienentämistä, uusien tuotteiden kehittämistä ja sopeuttamista uusille markkinoille sekä kasvua myynnissä ja markkinointipanoksessa. Menestyneesti kasvua luovat yritykset olivat usein kiinnittäneet huomiota tuotteiden kilpailukykyyn, muutenkin kuin hinnan mukaan. Hitaammin kehittyvät yritykset keskittyivät kilpailemaan erityisesti hinnalla. Menestyneet puolestaan keskittyivät tuotteidensa differointiin ja markkinafokukseen. (Smallbone et al. 1995)

Kuten todettu, yrityksen kasvua on aikojen saatossa rinnastettu toistuvasti sen menestykseen. Yrittäjät toimivat ympäristössä, jossa monet sidosryhmät kuten sijoittajat, työntekijät, markkinat, asiakkaat, toimiala ja politiikka vaikuttavat niiden toimintaan. (Brännback et al. 2013, 6) Kuitenkin yllättävän harvat tutkimukset ovat keskittyneet kasvun ja kannattavuuden väliseen tärkeään yhteyteen (Davidsson et al. 2006).



Kuva 5. Kasvun ja kannattavuuden matriisi (Davidsson et al. 2009)

Kuvassa 5 on tarkasteltu kasvun ja kannattavuuden välistä suhdetta Davidsson et al. (2009) luoman matriisin avulla. Davidsson et al. (2009) käyttivät dataa yli 5000 ruotsalaisesta ja australialaisesta yrityksestä testatessaan yritysten asemoitumista nelikenttään, jonka pystyakselilla on kasvu ja vaak akselilla kannattavuus. Tutkittavat yritykset sijoituivat perinteisille toimialoille, kuten tuotanto, kiinteistö, liiketoimintapalvelut, kauppa, tukku ja hallinnolliset palvelut. Ruotsalaisia yrityksiä koskeva data kerättiin 1997-2000 ja australialaisten 1995-1998. Yritykset asetettiin matriisiin kasvun ja kannattavuuden mukaan. Kasvua mitattiin suhteellisella myynnin kasvulla ja kannattavuutta kokonaispääoman tuotolla (ROA) suhteutettuna toimialaan. Neljä erilaista suoriutumistasoa luotiin; heikot – matala kasvu ja kannattavuus, kasvavat – korkea kasvu ja matala kannattavuus, tuottavat – korkea kannattavuus ja matala kasvu, ja tähdet – korkea kannattavuus ja korkea kasvu. (Davidsson et al. 2009)

Davidssonin et al. (2009) tutkimuksen tulokset osoittavat vahvasti, että myynti korkean kasvun johtamisesta korkeaan kannattavuuteen on epätosi. Yleisesti yritykset, jotka sijoituivat kannattavat –luokkaan, pääsivät kolme kertaa todennäköisemmin tähdet-luokkaan, kuin kasvavat yritykset. Sen lisäksi kasvavat-luokan yritykset vajoavat kolme kertaa todennäköisemmin heikkojen joukkoon, kuin kannattavat yritykset. Tulokset ovat samoja huolimatta siitä tarkastellaanko ruotsalaisia vai australialaisia yrityksiä, jotain tiettyä toimialaa, yrityksen ikää tai kokoa. (Davidsson et al. 2009)

Tuotot voidaan nähdä elinehtona kaikelle liiketoiminnalle ja niiden avulla pystytään toteuttamaan yrityksen toimintoja. Tuottoja voidaan pitää myös ehtona selviytymiselle, ne ovat tulevaisuuden ja liiketoiminnan jatkumisen kannalta välttämättömiä. Yrityksen tulisi toimia niin, että kaikki seuraavat toiminnot toteutuvat: markkinointi, innovointi, HR, taloudelliset resurssit, psykologiset resurssit, tuottavuus, sosiaalinen vastuu ja viimeisenä tuotot. (Brännback et al. 2013, 66)

Pienten yritysten omistaja-johtajien tulisikin turvata kannattavuustaso ennen yrityksen kasvua (Davidsson et al. 2009). Kasvu, joka ei tapahdu tuottojen avulla täytyy tapahtua velalla tai pääomasijoituksilla ja jossain vaiheessa velkataakasta tulee kestämätön tai yrityksen arvo tippuu merkittävästi (Brännback et al. 2013, 67). Kannattavuus on siis keskeinen asia kestävyuden kannalta, eikä pelkkä myynnin kasvu välttämättä riitä, ainakaan terveellisen kasvun aikaan saantiin, kuten Wiklund (1998) pelkistetysti esitti todetessaan, että on epätodennäköistä kasvun aiheutuvan jonkun muun tekijän kautta kuin myynnin kasvun. Myynnin kasvu ei myöskään mahdollista lisäinvestointien tekemistä, joka edelleen lisäisi arvontuotannon tehokkuutta, jos myynnistä ei jää tarpeeksi katetta (Wiklund 1998).

Toisaalta kasvattaakseen yrityksen arvoa, kannattamaton kasvu saattaa olla tarpeellinen strateginen päätös. Yleensä pyritään saavuttamaan sijoittajien odotukset. Ympäristössä, jossa yrityksellä on suuri tarve saavuttaa sijoittajien asettamat tavoitteet, jatkuvasti odotettavasta kasvusta tulee normi, jota yrittäjän on tavoiteltava kaikin keinoin, vaikka se johtaisi yrityksen velkaantumiseen. Kannattamattomat korkean kasvun strategiat voidaan yhdistää lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen, joista yleisin lienee markkinaosuuden kasvu. Vastakohtana on kestävästi ja kannattavasti kasvava yritys. (Brännback et al. 2013, 25-26)

Kannattavuusorientoituneet yritykset eivät johda kasvuaan myynnin pohjalta vaan keskittyvät kannattavuuteen. Kuitenkin liiketoimintamallin muuttaminen onnistuneesti saattaa olla hyvin hankalaa, jopa mahdotonta. On siis erittäin tärkeää ottaa käyttöön oikea liiketoimintamalli ja keskittyä oikeisiin tekijöihin heti alussa, kuten tuottoihin ja kasvuun. (Brännback & Carsrud 2009)

2.3.2 Strategia kestävyden aikaansaajana

Yrityksen kasvua ja muutosta tutkivan kirjallisuuden pääsuunta perustuu siihen, että yritykset voivat saavuttaa ja saavuttavatkin kasvua johtamisen alaisuudessa läpi lukuisten toimialaan liittyvien muutostasojen. Tosin muotoiltuna johtajat saavuttavat kasvua toteuttamalla menestykseen johtavia kilpailustrategioita tai johtamalla yritystä läpi erilaista kasvutasojen sekä ohittaen kasvun esteitä. (O'Gorman 2001)

Kasvun vaatimukset johtamisresursseissa liittyvät myös siihen, että johtajan on enenemissä määrin vaikea irtautua päivittäisistä askareistaan. Johtamisen on nähty olevan eräs avaintekijä, joka vaikuttaa muutosprosessiin pienessä yrityksessä. Voidaan jopa sanoa sen olevan keskeisin sisäinen tekijä, joka erottaa sen onnistuuko yritys aikaan saamaan kasvua menestyksekkäästi vai ei. Johtajan sitoutuminen kasvun aikaansaantiin on siis keskeinen. Kasvaakseen menestyksekkäästi yrityksen tulisi kehittää organisaatiotaan sisäisesti sillä tavalla, että se antaa johtajalle mahdollisuuden delegoida vastuuta operationaalisista tehtävistä ja keskittyä enemmän suunnitteluun ja korkeamman tason strategiaan toimenpiteisiin. (Smallbone et al. 1995)

Storey (1994) tunnisti kolme avainkomponenttia analyysissään pienyritysten kasvussa: 1) Yrittäjän piirteet, 2) organisatoriset piirteet, 3) Erilaiset kasvuun liittyvät strategiat. Näistä komponenteista keskitytään erityisesti viimeiseen, eli strategiaa ja johtamista käsitteleviin piirteisiin, jotka ovat liitettävissä kasvuun. Tällöin on tarkasteltava tuotteita, markkinoita, työvoimankäyttöä, organisatorisia muutoksia, sekä johtajuuden muutoksia. Johtamiseen liittyvät toimenpiteet ovat yhdistettävissä piirteisiin, joita yritys tekee pärjätäkseen ulkoisten olosuhteiden vallitessa. Toisin sanoen keskitytään myös siihen, miten yritys johtaa kasvuaan. (Storey 1994)

Toimiala on keskeinen ulottuvuus, joka vaikuttaa suuresti yrityksen toimiin ja keinoihin menestyä ja mahdollisuuksiin kasvaa. Kysyntä ja tarjonta ovat toimialan keskeisiä käsitteitä, jotka on myös huomioitava yrityksen kasvua johdettaessa. On tärkeää tunnistaa toimialan konteksti ja harkita kasvuun liittyviä strategioita. Toimiala määrittää monia valintoja ja tarjoaa mahdollisuuden kasvaa, mutta myös asettaa tietyt edellytyksen kasvustrategialle. On myös tunnistettava se, että kaikki yritykset eivät ole kasvuorientoituneita. Smallbone et al. (1995) tutkimuksen yrityksistä 93% merkittävää kasvua saavuttaneista olivat myös ilmaisseet

tavoittelevansa kasvua. Kasvun tavoittelun motivaatio on siis selvästi keskeinen tekijä. (Smallbone et al. 1995).

Menestyksekkäät kilpailustrategiat ovat välttämättömiä, jos yritys pyrkii tavoittelemaan kasvua kilpailijoihinsa nähden, eikä pelkästään absoluuttista kasvua. Menestyksekkään kilpailustrategian avulla yrityksen tulisi rakentaa resursseja, joita voidaan käyttää ruokkimaan ja ylläpitämään yrityksen kasvuprosessia. Johdon kyky luoda parempia resursseja kilpailuympäristössä saattaakin olla yksi syy menestykseen. (O'Gorman 2001) Strategioista puhuttaessa on tärkeää huomioida niiden toimivan vain tietyssä kontekstissa, vain tietyllä yrityksellä ja tietyssä ajassa (Brännback et al. 2013, 68).

Niin ikään Smallbone (1995) on esittänyt toteamuksen, jonka mukaan minkään yksittäisen strategian ei ole todettu olevan yhteydessä kasvuun. Hänen tutkimuksessa pärjäsivät kuitenkin paremmin ne yritykset, jotka olivat aktiivisia useilla eri osa-alueilla samaan aikaan, kuin ne, jotka olivat jokseenkin aktiivisia johtamaan tuotteitaan ja markkinoita. Suurin ero nopeasti kasvavilla pk-yrityksillä matalasti suoriutuviin oli heidän suhtautuminen tuotteiden ja markkinoiden kehittymiseen. Tutkimus osoittaa, että selviytyäkseen yli kymmenen vuotta yrityksen tulisi kiinnittää huomiota tuotteisiin ja markkinoihin. Parhaiten suoriutuvat yritykset olivat niitä, jotka aktiivisimmin kehittivät uusia tuotteita ja palveluita olemassa oleville asiakkaille, kehittivät uusia markkinoita, laajensivat asiakaskuntaansa, näkivät vaivaa saadakseen tuotteistaan kilpailukykyisempiä ja pitivät yllä tuoteportfoliotaan. (Smallbone et al. 1995)

Kuten todettu, yrittäjäorientaatio, joka muodostuu innovatiivisuudesta, ennakoinnista ja riskinotosta, vaikuttaa positiivisesti kasvuun (Wiklund 1998, 65). Wiklund & Shepherd (2005) onnistuivat demonstroimaan yrittäjäorientaation tasoittuvan ympäristön dynaamisuuden ja saatavilla olevan pääoman vaikutuksesta. Tämä on suora todiste sille, että strategia tulisi sopeuttaa ympäristöön ja todennäköisesti vieläpä syy siihen, että vain harvat strategiaa koskevat löydökset ovat yleistettävissä (Wiklund & Shepherd 2005). Lisäksi tämä saattaa selittää sen miksi monet tutkimukset ovat saaneet ristiriitaisia tuloksia strategiaa koskien (Davidsson et al. 2006).

2.3.3 Oppimisen merkitys mahdollisuuksien hyödyntämisessä

Smallbone et al. (1995) tutkimuksessa melkein kaikki merkittävää kasvua saavuttaneet yritykset (90%) olivat tunnistaneet ja vastanneet uusiin mahdollisuuksiin markkinoilla kymmenen vuoden aikana. Tämä tekee siitä yhden merkittävän piirteen tarkasteltaessa parhaiten kasvua rakentaneita yrityksiä. Uudet markkinamahdollisuudet sisältävät uusien tuotteiden kehittämisen olemassa oleville asiakkaille, uusien asiakkaiden hankinnan olemassa oleville tuotteille, sekä toiminnan monipuolistamisen. (Smallbone et al. 1995) Myös Shane & Venkataraman (2000) mukaan yrittäjyys koostuu mahdollisuuksien löytämisestä, arvioinnista ja hyödyntämisestä.

Smallbone et al. (1995) tutkimus osoittaa selkeästi, että tahto ja kyvykkyys vastata uusiin markkinamahdollisuuksiin ovat elintärkeä osa menestyksestä liiketoiminnan kehittämistä kymmenen vuoden ajanjakson aikana. Uusien markkinoiden kehittäminen ei välttämättä kuitenkaan sisällä maantieteellistä laajentumista. Merkittävää kasvua saavuttaneet yritykset etäisillä sijainneilla olivat aktiivisimpia laajentamaan markkinoita maantieteellisestä, joka heijastaa rajallisempia laajenemismahdollisuuksia kotimarkkinoilla. Tämä on tärkeää, koska merkittävä maantieteellinen markkinoiden laajentuminen aikaisessa vaiheessa saattaa viedä liikaa yrityksen resursseja, joita tarvittaisiin yrityksen päivittäisten asioiden suorittamiseen. (Smallbone et al. 1995)

Onnistuessaan mahdollisuuksien hyödyntämisessä yritys voi siis aikaansaada kasvua. Kasvu voi kuitenkin johtaa lukuisiin ei-toivottuihin seurauksiin, joita on myös kutsuttu kasvukivuksi (Flamholtz & Randle 1990). Wiklund & Shepherd (2003) esittävät, että kasvulla pelätään usein olevan vaikutuksia työyhteisöön. Pienyritysten omistajajohtajat tiedostavat yleisesti, että kasvulla voi olla toivottujen vaikutusten lisäksi ei-toivottuja seurauksia, joten kasvu näyttäytyy monelle eräänlaisena dilemmana (Wiklund & Shepherd 2003).

Monen kasvua pohtivan yrittäjän mielessä on pelko siitä, että menetetään epävirallinen, perheenkaltainen yhteisö. Pienyrityksillä on tunnistettu myös olevan monia huomattavia etuja, verrattuna suuriin yrityksiin. Omistaja-johtajan tulisikin tarkkaan keskittyä ilmapiiriin kasvumahdollisuuksia pohtiessaan. Tämän huomioimalla voidaan välttää mahdollisia konfliktitilanteita. On siis tärkeää, että yrittäjä on kykeneväinen organisoimaan laajentuvaa

yrittäjästä niin, että nämä pienyrityksen arvokkaat ominaisuudet säilyvät, eivätkä huku laajenemisprosessissa. (Wiklund 1998, 262)

Kasvun toteuttamisen lisäksi toinen keskeinen haaste monelle yrittäjälle on mahdollisista kriiseistä selviytyminen. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota yleiseen väärinkäsitykseen, jonka mukaan kasvaminen ja suureksi tuleminen aiheuttavat enemmän riskejä ja hankaluuksia kriiseistä selviytymiseen. Isoilla yrityksillä on todettu olevan puskuria, joka auttaa selviytymään pidempään esimerkiksi kysynnän muutoksista ja myynnin laskusta. Isommille yrityksille on myös helpompaa joustaa resursseissa, koneissa tai henkilökunnassa. Joten pienyrittäjien, jotka ajattelevat selviytymisen olevan tärkeä tavoite, tulisi harkita kasvua sopivana selviytymisstrategiana, sillä monet tekijät osoittavat kasvun vaikuttavan selviytymiseen ja johtavan vahvistumiseen. (Wiklund 1998, 260)

Asiakaskannan kasvattaminen ja uusiin tuotteisiin panostaminen ovat myös tärkeitä selviytymisen ja kasvun kannalta taloudellisen suorituskyvyn ja kasvun liittyessä keskeisesti toisiinsa. Suuremmat ja kasvavat yritykset usein suoriutuvat pieniä paremmin. Tästä johtuen yrittäjän, joka toivoo taloudellisen suorituskyvyn paranevan tulisi siis laajentaa yritystään. (Wiklund 1998, 260)

Kasvua tavoitellessa on tärkeää olla joustava ja osata kohdata mahdollisuuksia strategiaorientoituneella toiminnalla. Tuotteita ja asiakkaita on pystyttävä johtamaan kilpailijoita paremmin. Tämän tehdäkseen yrittäjän tulisi vapauttaa itsensä toimialan perinteisestä ajattelutavasta. Toimialalla yleisesti käytössä olevat ideat, arvot ja uskomukset tuppaavat sokeuttaa yrityksen johdon. Yritykset pyrkivät vastaamaan odotuksiin sopivasta organisaatiosta ja johtamisesta saadakseen uskottavuutta. Kasvun ja suorituskyvyn aikaansaamiseksi yrittäjän tulisi kuitenkin olla tarpeeksi vahva vastustamaan tällaisia paineita ja sen sijaan etsiä innovatiivisia ratkaisuja ja vaihtoehtoja. (Wiklund 1998, 260)

Churchill & Lewis (1983) mukaan mikä tahansa pieni yritys, joka kokee kasvua, etenee prosessinomaisesti läpi eri kasvutasojen. Kuitenkin monet muut kirjailijat ovat kritisoineet näkemystä liian yksinkertaistavana, sillä kasvu ei välttämättä etene tasaisesti vaan se saattaa hyppiä tai tehdä pyrähdyksiä (Deakins & Freel 1998). Tätä tukee myös Smallbone et al. (1996) tutkimuksen tulokset pienten tuotantoyritysten epäsäännöllisestä, äkillisiä pyrähdyksiä

ottavasta kasvusta.

Deakinsin & Freelin (1998) yrittäjyystutkimus osoittaa, että pk-yritysten strateginen kehittyminen ja muutokset aiheutuvat enemmän tiedon yhdistämisen tuloksena ja reaktioina kriittisiin tapahtumiin, kuin prosessinomaisesti edeten. Tämä viittaa kokemusperäiseen oppimiseen ja sen hyödyntämiseen tulevaisuuden päätöksiä tehdessä. Tutkimus osoittaa, että oppimisprosessi pk-yrityksissä on keskeinen yrityksen kehittyessä. Yrittäjän kokemukset hyödyntävät kykyä oppia. Harvoin tämä oppimisprosessi on suunniteltu vaan enemmän se tapahtuu kriittisiin tapahtumiin reagoimisena, joissa yrittäjä oppii prosessoimaan tietoa, säätämään strategiaa ja tekemään päätöksiä. (Deakins & Freel 1998)

Oppimisesta onkin tullut enenemissä määrin tärkeä tekijä yrittäjyystutkimuksen sisällä (Wang 2008; Hakala 2011). Oppimista on myös tarkasteltu strategisesta näkökulmasta, strategisena resurssina ja kilpailuedun lähteenä (Altinay et al. 2015). Keskeisiä tekijöitä oppimisen kannalta on yrityksen verkostoituminen liiketoiminnan alkuvaiheessa, kokemusten yhdistäminen mahdollisuuksiin, menneisyyden heijastaminen strategiassa ja virheiden tunnistaminen (Deakins & Freel 1998).

Kuten jo aikaisemminkin todettu Wiklundin (1998) mallin kohdalla, yrittäjäorientaation ja pk-yritysten kasvun välillä on positiivinen yhteys. Yritykset, jotka aktiivisesti innovoivat uusia tuotteita ja palveluita, toimivat aktiivisesti markkinoiden mahdollisuuksien hyödyntämisessä sekä ottavat riskejä, suoriutuvat muita paremmin (Wiklund 1998, 65). Kasvun ja oppimisen välinen yhteys on ollut haastavampi osoittaa ja se johtuu siitä, että syy-seuraus suhde ei ole täysin suora (Altinay et al. 2015).

Altinay et al. (2015) mukaan oppiminen ja kasvu voivat tapahtua monia eri vaiheita pitkin ja siksi, ne ovat hankalasti määriteltävissä. Heidän tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat yrittäjäorientaation ja organisatorisen oppimisen olevan elintärkeitä pk-yritysten hyödyntäessä markkinoiden mahdollisuuksia. Tarkemmin sanottuna, oppiminen ilmenee keskeisenä tekijänä yrittäjäorientaatiolle ja pk-yrityksen kasvulle. Tämä löydös vahvistaa, että yrittäjäorientaatio ja pk-yrityksen kasvua voidaan saavuttaa hankkimalla ja käyttämällä tietoa läpi monien oppimismekanismien ja kanavoiden. (Altinay et al. 2015)

Myös Wolff et al. (2015) tarkastelivat tutkimuksessaan oppimisorientaation, yrittäjäorientaation sekä kasvun välistä yhteyttä. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten yritykset arvostavat

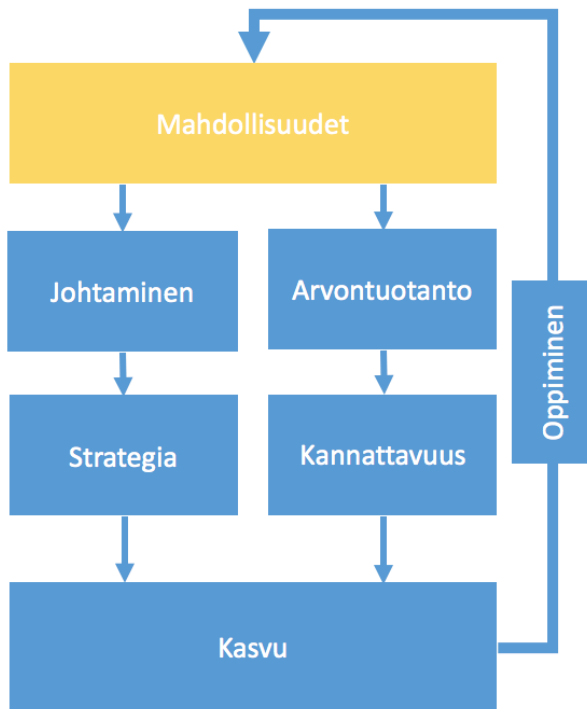
oppimista ja sen vaikutusta toimiin ja lopputuloksiin. Tämä on erityisen tärkeää niille yrityksille, joilla on haasteita merkittävistä muutoksista markkinoilla. Tutkimuksen tulokset osoittavat oppimisen muuttuvan toiminnaksi yrittäjäorientaation kautta ja näin vaikuttavan yrityksen kasvuun. Tämä tukee myös väitettä, että oppiminen on tärkeä elementti mahdollisuuksien tunnistamisessa. Pk-yritykset, jotka ovat avoimia oppimaan, saattavat tunnistaa mahdollisuuksia ja hyödyntää niitä yrittäjäorientoituneella toiminnalla näin edesauttavan kasvua. (Wolff et al. 2015)

Wolff et al. (2015) tutkimuksen keskeisin tulos on siis se, että kulttuuriset arvot, jotka yhdistyvät oppimisorientaatioissa, muuttuvat toiminnaksi yrittäjäorientaation kautta, jonka puolestaan on todettu olevan liitettävissä pk-yrityksen kasvuun ja sopeutumiseen markkinoilla. Tutkimuksen tulokset tukevat myös Dutta & Crossan (2005) tuloksia, joiden mukaan oppiminen on tärkeä elementti mahdollisuuksien tunnistamisessa ja edelleen mahdollisuuksien tunnistaminen on tärkeää yrittäjyyden kannalta. Pk-yritykset, jotka ovat avoimia oppimiselle eli keräämään uutta tietoa, ideoita ja tulkintoja ulkoisista ja sisäisistä olosuhteista, saattavat tunnistaa mahdollisuuksia, joita voivat hyödyntää yrittäjäorientaation kautta, joka johtaa kasvuun (Dutta & Crossan 2005).

Kyky oppia aikaisemmista kokemuksistaan on yksi avaintekijä yrittäjyydessä. Lisäksi kuitenkin on tärkeää osata tunnistaa ja toimia mahdollisuuksien mukaan, jotka nousevat kokemusten ulkopuolelta. Myös virheistä tulisi ottaa opiksi ja epäonnistumisia kohdella mahdollisuuksina oppia ja tehdä seuraavalla kerralla paremmin. (Deakins & Freel 1998)

2.3.4 Kestävää kasvua selittävät tekijät

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta esitetään, että kaikki kolme edellä esitettyä tekijää eli kannattavuus, strategia ja oppiminen tukevat kasvun kestävyttä. Kuvassa 6 onkin pyritty kuvaamaan näiden tekijöiden välisiä vaikutussuhteita ja selventämään sitä, miten kasvu näiden kautta rakentuisi. Kuva on koottu kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen teorioiden pohjalta ja siinä on vaikutteita muun muassa Wiklundin (1998, 253) kokonaisvaltaisen mallin toisessa vaiheessa tapahtuvasta oppimisesta, joka vaikuttaa yrityksen kykyyn hyödyntää resursseja ja toteuttaa valitsemaansa strategiaa.



Kuva 6. Case-yrityksen kestävä kasvua selittävät tekijät

Kuva 6 kokoaa yhteen kestävä kasvun elementtejä. Strategian on todettu luovan keinoja sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiselle (Wiklund 1998, 260). Juuri pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen kannalta se on nostettu keskeiseksi tekijäksi kestävyiden tavoittelussa. Strategia puolestaan muodostuu ja toteutuu johtajien tekeminen päätösten pohjalta (O’Gorman 2001). Kuten Davidssonin (1991) kokonaisvaltaisessa mallissakin kuvattiin; johtajien tekemät päätökset perustuvat tulkintaan todellisuudesta ja kyvystä tunnistaa ja hyödyntää ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Samaa mieltä ovat Smallbone et al. (1995), jotka toteavat myös asiakaskannan ja tuoteportfolion aktiivisen johtaminen edesauttavan yrityksen selviytymistä markkinoilla.

Kannattavuuden on todettu myös olevan edellytys kasvulle tarjoten samalla todisteen arvontuotannon tehokkuudesta (Davidsson 2009). Keskeinen tekijä kannattavuuden kannalta on tehokkaasti arvoa luova liiketoimintamalli, joka mahdollistaa omavaraisen kasvun ja tukee selviytymistä (Brännback et al. 2013, 109). Wiklundin (1998, 69-70) mukaan tällainen kasvu lisää yrityksen resursseja ja mahdollistaa tuottojen ohjaamisen työvoimaan ja investointeihin,

jotka edelleen kasvattavat yrityksen mahdollisuuksia myydä enemmän. Lisäksi myynnin kasvu on nähty todennäköisimpänä kasvun aiheuttajana (Wiklund 1998, 70). Kun kasvu on tervettä, se tukee toiminnan pitkäjänteisyyttä ja yrityksen selviytymistä (Brännback et al. 2013, 109).

Strategisen suunnittelun ja kannattavuuden ohella myös oppimisen on todettu näyttelevän merkittävää roolia pk-yritysten kasvun kannalta. Kasvua tavoittelevien pk-yritysten on opittava päätöksistään, kokemuksistaan ja virheistään, sekä myös verkostoltaan. On esitetty, ettei kasvuprosessi ole täysin lineaarinen ja jatkuva. Se on prosessi, jota kuvaavat merkittävät ja kriittiset oppimiskokemukset. Yrittäjän kyky maksimoida tietoa kokemukseen perustuen, määrittää sen kuinka menestyksekkäästi hänen yrityksensä onnistuu kasvamaan. (Deakins & Freel 1998) Wolff et al. (2015) mukaan pk-yritykset, jotka ovat avoimia oppimaan, saattavat tunnistaa mahdollisuuksia, joita onnistuvat hyödyntämään ja näin edes auttamaan kasvua. Oppiminen on siis erityisen tärkeä elementti myös ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien tunnistamisessa (Wolff et al. 2015).

3 Tutkimusmenetelmä

Tässä kappaleessa pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti työn rakentumista tutkimuksellisesta näkökulmasta. Ensiksi keskitytään tutkimusmenetelmään, tutkimuksen kohteeseen, käsiteltävään tapaukseen, siitä kerättyyn aineistoon ja sen analysointiin. Käsiteltäviin asioihin kuuluu myös tutkimuksen luotettavuuden, toistettavuuden ja yleistettävyyden arviointi.

Tutkimusasetelman ja menetelmävalintojen jälkeen siirrytään kuvamaan tutkimuksen toteuttamista niin aikataulun kuin rakentumisenkin osalta. Tässä alakappaleessa syvennytään tarkemmin edellisen alakappaleen valintoihin ja pyritään antamaan tarkka kuva siitä, miten tutkimus on tehty. Tärkeässä osassa tutkimuksen toteuttamisen kannalta ovat aineiston analysoinnissa käytettyjen menetelmien kuvaaminen ja tulosten rakentamisen taustalla käytetyt taulukot, jotka on sijoitettu työn liitteisiin myöhemmin kuvatussa järjestyksessä.

3.1 Teorian rakentaminen tapaustutkimuksen pohjalta

Teorian rakentaminen tapaustutkimuksen pohjalta on viime aikoina nostanut arvoaan tutkimusstrategiana. Sen yleisin muoto on teorian rakentuminen monitapaustutkimuksen pohjalle, mutta myös yksittäistapaustutkimuksia on käytetty. (Eisenhardt & Graebner 2007) Yin (1994) mukaan tapaustutkimuksen etuna on tarkka, monisyinen kuvaus ilmiöstä valitussa tapauksessa. Useimmiten tapauksen analysoinnissa on käytetty useita eri tiedonlähteitä (Yin 1994).

Suurin syy deduktiivisen tapaustutkimusten suosioon, varsinkin teorian rakentamiseen näkökulmasta on se, että tapaustutkimus nähdään yhtenä parhaimpana keinona käsitellä rikasta aineistoa. Todellisuudessa induktiivinen ja deduktiivinen logiikka ovat toistensa vastakohtia. Induktiivinen lähestymistapa johtaa uuden teorian syntyyn, joka muodostuu kerätystä datasta. Deduktiivinen tapa puolestaan käyttää dataa testaamaan olemassa olevaa teoriaa. Toisin sanoen, teorian rakentamisen lähtökohdasta, induktiivinen tapa toimii parempana pohjana kiinnostavalle, tarkalle ja testattavissa olevalle teorialle. Lisäksi teorian muodostaminen on yleensä syvästi riippuvainen rikkaasta empiirisestä datasta. Induktiivista

tapaustutkimusta voidaan pitää luonnollisena lisänä hallitsevalle deduktiiviselle pääsuunnalle. (Eisenhardt & Graebner 2007)

Tämä suhteellisen uusi tutkimusstrategia on joutunut kohtaamaan luonnollisesti paljon kyseenalaistamista ja haasteita. Monet laajojen tutkimusaineistojen kanssa työskennelleet tutkijat uskovat määrällisen metodin ylivoimaisuuteen teorian rakentamisessa. (Eisenhardt & Graebner 2007). Eisenhardt & Graebner (2007) korostavat kuitenkin näkökulmaa, jonka mukaan teorian rakentaminen tapaustutkimuksen pohjalta on mahdollista, jopa suotavaa. He ovat tuoneet esille muutamia keskeisiä haasteita liittyen tapaustutkimuksen pohjalta muodostettavaan teoriaan ja onnistuneet myös esittämään näille haasteille vastineet.

Ensimmäinen haaste liittyy *teorian rakentamiseen*. Uskottava empiirinen tutkimus alkaa syvällisellä tutustumisella aiempaan tutkimukseen, josta tutkija löytää tarvittavan tutkimusaukon. Käyttäessään tapaustutkimusta teorian rakentamiseen tutkijan tarvitsee myös perustella miksi tutkimuskysymys on osoitettu teorian rakentamiselle ennemmin, kuin sitä testaavalle tutkimukselle. Täytyy siis pystyä perustelemaan miksi kyseessä on induktiivinen tutkimus. On perusteltava, miksi tutkimuskysymys on merkittävä ja miksi siihen ei ole aikaisemman tutkimuksen pohjalta pystytty tarjoamaan vastausta. Eritoten tutkijan tulisi vakuuttaa lukija siitä, miksi kysymys on elintärkeä organisaatiolle tai teorialle. Tyypillisesti tutkimuskysymys on tiukasti kohdennettu olemassa olevaan teoriaan ja sen todentaminen on riippuvaista laadullisesta datasta, joka tarjoaa mahdollisuuden kurkistaa monimutkaiseen sosiaaliseen prosessiin, joka ei määrällisestä datasta tulisi ilmi. Päinvastoin kuin määrällisessä tutkimuksessa, induktiivinen tapaustutkimus on rakennettava tärkeän ilmiön ympärille, huolimatta puutteellisesta teoriasta. (Eisenhardt & Graebner 2007)

Toinen haaste tapaustutkimuksen pohjalta rakennettavan teoriaan liittyy *tapauksen valintaan*. Monesti odotetaan, että tapauksen tulisi edustaa yleistä populaatiota, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Moni saattaakin kysyä, että miten teoria on yleistettävissä, jos tapaus tai tapaukset eivät ole yleisesti päteviä. (Eisenhardt & Graebner 2007) Yin (1994) mukaan teoriaa rakentavan tutkimuksen tarkoituksena ei lähtökohtaisesti ole testata teoriaa vaan luoda sellainen. Teoreettisella otannalla tarkoitetaan sitä, että tapaus tai tapaukset ovat valikoitu, koska ne ilmentävät hyvin tutkittavaa ilmiötä ja mahdollistavat tutkimuksen toteuttamisen (Yin 1994).

Yksittäinen tapaus saattaa heijastaa ilmiötä, mutta teorian pohjautuessa useampaan tapaukseen, se on tarkempi ja helpommin todistettavampi. Toisaalta vaikka useammat tapaukset tuottavat todennäköisemmin paremman teorian, yksittäisen tapauksen tutkimus pystyy tuottamaan yksityiskohtaisemman teorian, sillä huomioitavia seikkoja on vähemmän. (Yin 1994)

Kolmas haaste liittyy *datan keräämiseen*. Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan on käytetty useita eri tiedon lähteitä. Yleensä haastatteluista muodostuu laadullisen tutkimuksen päätiedonlähde. Ne ovat varsin tehokas tapa kerätä rikasta empiiristä dataa, varsinkin jos ilmiö on erityisen jaksollinen tai harvoin toistuva. Haastatteluihin liittyy kuitenkin ennako-oletuksen riski. Usein juuri tästä syystä on käytetty useampia informantteja, joilla on eriävä näkökulma tutkittavaan ilmiöön. (Eisenhardt & Graebner 2007)

Neljäs haaste liittyy tutkimuksen tulosten osoittamiseen. Yleisesti käytössä olevan tavan mukaisesti tulokset esitetään numeerisessa muodossa, usein tiiviissä taulukossa. Laadullisen tapaustutkimuksen pohjalta tämä ei kuitenkaan ole paras mahdollinen tapa datan sisältäessä suunnaton määrä yksityiskohtia ja vivahteita. Parhaiten tämän tyyppiset tulokset on esiteltävissä tarinan tai kertomuksen muodossa, josta käy ilmi todisteet. Tarinaa peilataan esitettyyn teoriaan korostamalla erilaisia yhteyksiä ja samankaltaisuuksia. (Eisenhardt & Graebner 2007)

3.2 Tutkimusasetelma ja menetelmävalinnat

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Jo alkuvaiheessa tutkimuksen tavoitteet ja suunnitelmat olivat liitettävissä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin. Hirsjärvi et al. (1997, 160) ovat luonnehtineet laadullista tutkimusta kokonaisvaltaisena tiedonhankintana luonnollisesta tai todellisesta tilanteesta, jossa suositaan ihmisiä tiedonkeruun lähteinä. Lisäksi tutkija oli suorittanut Lappeenrannan Teknillisen Yliopiston Laadulliset tutkimusmenetelmät –kurssin keväällä 2016, joten valinta tuntui luonnolliselta kaikin puolin.

Laadullinen tutkimus päätettiin toteuttaa tapaustutkimuksena, koska keskityttiin tutkittavan aiheen, eli kestäväen kasvun tarkasteluun kohdeyrityksessä. Tiedonkeruumenetelmänä

käytettiin etupäässä haastatteluja, mutta varsinkin tutkimuksen alkuvaiheessa hyödynnettiin useita sekundäärilähteitä, jotka loivat hyvän pohjan empirialle. Kuten Hirsjärvi et al. (1997,160) toteavat, laadullisessa tutkimuksessa tutkijan pyrkimyksenä on usein paljastaa odottamattomia asioita ja sen vuoksi tämän tutkimuksen lähtökohtana ei ollut teoria vaan aineistoin monitahoinen tarkastelu. Tutkimus on siis aineistolähtöinen eli induktiivinen.

Tutkimuksen menetelmällisen puolen voidaan todeta poikkeavan aiemmasta kasvututkimuksesta, jonka pääpaino on ollut kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Van de Veen & Poole (1995) mukaan kvalitatiivinen tutkimus, induktiivisesti toteutettuna sopii strategian ja päätöksen teon kaltaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden tavoitteet asettuvat tulevaisuuteen. Hypoteettis-deduktiivisen tutkimusotteen omaava kvantitatiivinen tutkimus ei välttämättä ole paras keino tarkastella tällaista ilmiötä, koska kyseisellä tutkimusotteella tutkitaan usein sitä, miten aikaisemmin tapahtuneet asiat vaikuttavat seuraavaksi tapahtuvaan (Van de Veen & Poole 1995). Kasvu nähdään strategiaan ja päätöksen tekoon rinnastettavana ilmiönä, joten valittu tutkimusote on täten perusteltavissa.

3.2.1 Tutkimuksen kohde ja tapaus

Luonteensa puolesta kasvu ja etenkin kestävä kasvu sopivat hyvin tapaustutkimuksen kohteeksi, koska tapaustutkimuksella pyritään yleensä tarkastelemaan monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä (Bamberg et al. 2007, 10). Tämä tutkimus pohjautui tutkijan kiinnostukseen ilmiöstä, jonka esiintymistä hahmotettiin case-yrityksen avulla keskittyen kasvun erityispiirteisiin ja sen taustalla vaikuttaneisiin tekijöihin.

Tutkimusaiheen tunnustamisen on sanottu olevan tärkeää, jotta voidaan liittää tapaus aiempaan tieteelliseen keskusteluun. Tapaustutkimus voidaan aloittaa kahdella eri tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on lähteä liikkeelle kiinnostavasta tapauksesta, jolloin tulisi miettiä, mitkä käsitteet sopisivat sen analysointiin ja mikä olisi tutkimuksen kohde. Toinen vaihtoehto puolestaan oli aloittaa tutkimuksen kohteesta. (Bamberg et al. 2007, 10-11) Tämä tutkimus aloitettiin lähtemällä liikkeelle tutkimuksen kohteesta, eli kestävästä kasvusta. Case-yrityksen löydyttyä hyödynnettiin tapauksen kiinnostavia ominaispiirteitä, jotka osaltaan vaikuttivat teoriakatsauksen rakentumiseen ja tutkimuksen etenemiseen.

Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009) toteavat, laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on jonkin ilmiön ymmärtäminen ja näin ollen tutkimusaineistoksi saattaa riittää yksikin tapaus. Tässä tutkimuksessa tutkittiin kestävän kasvun rakentumista yhdessä case-yrityksessä juuri siitä syystä, että saatiin monimutkaisesta ilmiöstä helpommin lähestyttävä. Ensimmäiseksi oli selvitettävä tapauksen sopivuus kestävän kasvun tarkasteluun ja toiseksi oli varmistuttava siitä, että tapauksesta saadaan kerättyä tarpeeksi tietoa selittämään tutkimuksen kohdetta. Kun oli varmistuttu näistä kahdesta edellytyksestä, voitiin todeta case-yrityksen tarjoavan oivat puitteet kestävän kasvun tarkasteluun.

Tapaustutkimuksessa kohde on usein tapahtuman kulku tai ilmiö, josta pyritään selvittämään jotain, mitä ei entuudestaan tiedetä (Bamberg et al. 2007, 9-10). Tässä tapaustutkimuksessa tutkittavana ilmiönä oli kestävä kasvu ja tapahtumien kulkua seurattiin Case-yrityksen avulla. Pyrittiin tutkimaan sitä, miten Case-yritys on onnistunut rakentamaan kestäväää kasvua. Tarkasteluun otettiin viimeiset kuusi vuotta (2010-2015) yrityksen toiminnasta. Ennen vuotta 2010 toiminta oli melko pienimuotoista ja valitun tarkastelujakson aikana oli havaittavissa kasvun kannalta mielenkiintoisia tapahtumia ja vaiheita.

Bamberg et al. (2007, 31) mukaan tapaustutkimuksen perimmäinen tarkoitus on tehdä tapauksesta ymmärrettävä. Vaikka tätä tapausta tutkittiin vain sen itsensä vuoksi, voi sitä hyvin luonnehtia myös esitutkimukseksi, kuten myös Bamberg et al. (2007, 31) toteavat käsitellessään tapaustutkimuksen ominaispiirteitä. Tutkimuksen rajauksen kannalta mietittiin, mikä kuuluu tarkasteltavaan kasvuun ja mikä jätettäisiin sen ulkopuolelle. Koska Bamberg et al. (2007, 49) mukaan aineiston valinta ja kerääminen ovat keskeisiä tutkimusta rajaavia tekijöitä, siihen käytettiin runsaasti aikaa tämän tutkimuksen alkuvaiheessa. Tapaustutkimuksessa on perinteisesti kerättä ja yhdistelty eri aineistoja (Bamberg et al. 2007, 49). Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa sekundäärilähteiden ja haastatteluiden kanssa.

Koska Bamberg et al. (2007, 51) mukaan tapaustutkimuksessa tapaus itsessään ei paljasta mitä teorioita tulisi käyttää, tutkijan rooli oli huomattava teoriakatsauksen kokoamisen yhteydessä. Tutkijan tulisi pyrkiä valitsemaan ne teoreettiset lähtökohdat, jotka sopivat tapaukseen (Bamberg et al. 2007, 52). Ja tämän ohjeen mukaan on tässäkin tutkimuksessa toimittu.

Tutkimuksessa käsitellyt teoriat pyrittiin valitsemaan ja sovittamaan case-yritykseen mahdollisimman järjestelmällisen ja harkitsevaisen valinnan tuloksena. Tässä apuna käytettiin myöhemmin esiteltäviä taulukointeja ja teorialähteiden kriittistä analysointia. Teoriakatsauksen rakentumista ohjasi myös tiedonkeruun ja aineiston analysoinnin eteneminen. Tutkimuksen edetessä voitiin huomata yrityksen kokeneen sekä korkean että kestävän kasvun vaihe. Näiden kahden toisistaan poikkeavan kasvuvaiheen erojen etsiminen heijastui luonnollisesti valittuihin teorioihin.

3.2.2 Aineisto ja analysointi

Case-yrityksestä kerättiin aineistoa useita eri metodeita käyttämällä, kuten Hirsjärvi et al. (1997, 31) ehdottavat. Sekundäärilähteet muodostivat pohjan tutkimukselle, kun taas haastatteluilla (1 & 2) päästiin pureutumaan syvemmälle tapaukseen. Taloustietojen tarkastelu puolestaan teki toiminnasta mitattavaa ja mahdollisti tulkintojen tekemisen. Bamberg et al. (2007, 49) mukaan tutkimuskysymysten tulisi ohjata aineiston valintaa ja keräämistä ja tämä pyrittiinkin pitämään mielessä koko tutkimuksen ajan. Sekundäärilähteistä eli uutisoinnista ja dokumentoinnista etsittiin tarkastelujakson aikaisia tapahtumia, jotka sopivat selittämään kasvua. Näitä tapahtumia verrattiin sitten yrityksen taloustietoihin ja pyrittiin löytämään tartuntapintaa tulosten taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Haastatteluilla puolestaan päästiin tarkentamaan esille nousseita asioita ja tehtyjä oletuksia sekä varmistamaan tulkintojen oikeellisuus.

Aineiston riittävyden kannalta tulee pohtia, mitkä ovat tavoitteiden kannalta oleellimmat aineistot (Bamberg et al. 2007, 50). Tutkimuksen tarkkaan harkittu fokus karsi automaattisesti pois turhia rönsyjä. Oleellisinta oli tutkia sekundäärilähteistä esille nousseiden tapahtumien taustalla vaikuttaneita tekijöitä, joita voitiin verrata teoriassa esitettyihin kasvutekijöihin. Sekundäärilähteiden lisäksi nähtiin välttämättömänä saada ensikäden tietoa yrityksen sisältä ja nimenomaan haastatteluiden muodossa, jotta päästäisiin toiminnan juurille.

Sekundäärilähteiden käyttöä perusteltiin sillä, että yrityksen toiminnasta taltioitua yksityiskohtaista materiaalia oli hyvin saatavilla uutisten ja dokumenttisarjan muodossa. Näitä käyttämällä saatiin tapahtumat aikajanelle, josta ne olivat helposti hahmotettavissa. Primäärilähteiden osalta yhden haastateltavan käyttäminen oli tutkijan harkintaan perustuva päätös, johon vaikutti myös case-yrityksen kiireistä johtuvat rajalliset mahdollisuudet osallistua

tutkimukseen. Tutkittaessa pientä yritystä, tämän nähtiin kuitenkin riittävän hyvin. Harkinnanvaraisen otannan täsmällisenä muotona tässä tutkimuksessa käytettiin siis eliittiotantaa. Eliittiotannassa informantiksi valitaan henkilö tai henkilöt, joiden uskotaan parhaiten osaavan kertoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi 2002, 88).

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin löyhempirakenteisena teemahaastatteluna, jonka pääteemat olivat yrityksen tuote, liiketoiminta ja markkinat. Näillä valinnoilla pyrittiin keräämään lisää tietoa sekundäärilähteiden tueksi. Ensimmäisestä haastattelusta pyrittiin luomaan mahdollisimman avoin, eikä rajata sitä liiaksi keskittymään pelkkään kasvuun, jotta mikään kasvuun vaikuttanut tekijä ei jäisi keskustelun ulkopuolelle. Toisessa haastattelussa käytettiin tarkemmin kohdennettuja kysymyksiä, jotta päästiin syventymään ensimmäisen haastattelun kiinnostaviin tuloksiin tarkemmin. Tämä puolistrukturoitu toinen kierros toteutettiin tässä muodossa, koska haluttiin tietoa juuri tietyistä vaiheista ja niiden taustalla vaikuttaneista tekijöistä.

Kerättyä aineistoa käytiin läpi huolellisesti ja pyrittiin yhdistämään sieltä löydettyjä elementtejä teoriassa esitettyihin vastineisiin. Tutkijan omalla ajattelulla oli keskeinen merkitys tässä prosessin vaiheessa. Aineiston analysointia pyrittiin tekemään järjestelmällisesti ja sen vuoksi apuna käytettiin taulukointia ja värikoodausta. Näiden työkalujen avulla onnistui sekä aineiston teemoittelu että yhdistäminen teoriassa esitettyihin vastineisiin. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009) mukaan teemoittelu voidaan pitää tulosten välietappina. Sisällönanalyysi vaikutti luontevimmalta keinolta jatkaa analysointia ja pureutua aineistoon tarkemmin. Tässä vaiheessa etsittiin yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja pyrittiin tiivistämään aineistoa vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Sisällönanalyysin on esitetty etenevän vaiheittain. Ensimmäiseksi tutkijalla on oltava perinpohjainen tuntemus aineistosta ja siihen liitetystä teorioista. Tämän pohjalta aineistoa voidaan lähteä teorisoimaan ja luokittelemaan keskeisten teemojen löytämiseksi. Tässä vaiheessa olisi hyvä täsmentää tutkimustehtävää ja käsitteitä. Sisältöanalyysiä keskitytään tarkastelemaan tutkittavan ilmiön esiintymistä. Tutkijan on varmistettava aineistosta tekemänsä tulkintojen oikeellisuus tarkastelemalla niitä kriittisesti. Lopuksi tutkija tekee johtopäätökset tutkimuksensa pohjalta. (Metsämuuronen 2006, 124) Tämän tutkimuksen aineiston

analysoinnin etenemistä kuvataan tarkemmin tutkimuksen toteuttamisesta kertovassa alakappaleessa 3.3.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 92) mainitsevista sisällönanalyysin kolmesta eri muodosta eli induktiivisesta, deduktiivisesta ja abduktiivisesta valittiin induktiivinen eli aineistolähtöinen lähestymistapa. Aineistoa analysoidessa käytettiin hyväksi Metsämuurosen (2006, 125) ehdottamaa visualisointia värikoodauksen ja käsitekarttojen muodossa. Aineistoa analysoidessa pyrittiin pitämään mielessä myös Tuomi ja Sarajärvi (2009, 92) neuvo keskittyä siihen mitä tutkitaan, eikä siihen mikä on mielenkiintoista. Tutkimuskysymyksiin palattiin vähän väliä, jotta valittu suunta pysyisi, eikä sivuraiteille jouduttaisi. Varsinkin ensimmäisen vapaamuotoisemman haastattelun pohjalta olisi ollut kiinnostava lähteä tutkimaan moniakkin erilaisia kasvuun liittyviä asioita.

3.2.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tuomi ja Sarajärvi (2006, 133) mukaan tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tyypillisesti reliabiliteetin sekä validiteetin käsitteiden avulla. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi et al. 1997, 231). Haastatteleamalla keskeisessä asemassa toimivaa henkilöä saatiin paljon tutkimuksen kannalta arvokasta tietoa. Toki tällä keinoin haastateltavan mielipiteet ja käsitykset saattoivat ohjata tiedonsaantia, mutta toisaalta hänen keskeisen asemansa takia ne samalla myös ohjaavat osaltaan yrityksen toimintaa. Tapaustutkimukselle ominaiseen tapaan, useampaa tiedonkeruumenetelmää hyväksikäyttämällä onnistuttiin saamaan case-yrityksen kestävästä kasvusta kuvaavaa tietoa ja analysoimaan tätä tarkasti tuloksia muodostaessa. Haastattelukysymyksiä laadittaessa yritettiin olla viittaamatta liikaa kasvuun, jotta vastaukset eivät vain rajautuisi haastateltavan käsitykseen kasvusta. Käsiteltävät aihepiirit olivat yrityksen tuote, liiketoiminta ja markkinat. Kysymykset oli muodostettu sekundäärilähteistä saadun tiedon perusteella ja niillä haluttiin saada tietoa selvitettyjen tapahtumien taustalle. Validiteettia heikentäviä seikkoja oli tietysti sekundäärilähteiden lisäksi vain yhteen haastateltavaan pohjautuva aineisto. Tähän vaikutti kasvuyrityksen kiireinen tilanne ja tutkimukselle käytettävissä olevat rajalliset aikaresurssit.

Reliabiliteetillä viitataan puolestaan mittaustulosten toistettavuuteen, eli tutkimuksen kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia. Reliabiliteetin kannalta oleellista on tutkittavuuden

toistettavuus. (Hirsjärvi et al. 1997, 231) Tutkimuksen tulosten perustuessa sekundäärilähteissä esiintyneisiin merkittäviin tapahtumiin ja haastateltavan pystyvän kertomaan taustatietoja näistä tapahtumista haastatteluiden muodossa, voidaan tuloksia pitää toistettavina. Se mikä on tapahtunut, on tosiasia. Tietenkin on huomioitava eri haastateltavan antamat mahdollisesti erilaiset vastaukset, mutta tapahtumat ovat silti samat ja niiden vertaaminen yrityksen taloustietojen osoittamaan kasvuun on tehty huolella.

Huomioitavaa on vielä, että tämän tapaustutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan muita yrityksiä, koska tulokset pätevät vain kyseiseen tapaukseen. Näin toteavat myös Bamberg et al. (2007, 130) käsitellessään tapaustutkimuksen piirteitä. Hirsjärvi et al. (1997, 160) mukaan yleistäminen ei ole alun perinkään tapaustutkimuksen tavoite. Varmaa on se, että jotain toista yritystä tutkittaessa tulokset olisivat olleet erilaiset. Tämän tutkimuksen ensisijainen tarkoitus olikin luoda case-yrityksen kannalta keskeistä tietoa tukemaan kestävän kasvun suunnittelua tunnistamalla sitä tukevia tekijöitä.

3.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusta alettiin valmistella *huhtikuussa 2016*. Tutkijan oma mielenkiinto toiminnan kehittämistä kohtaan ohjasi kohti pk-yritysten kasvututkimusta. Aihe osoittautui mielenkiintoiseksi ja kirjallisuuteen tutustuttiin laajalti. Aikaisemman tutkimuksen pääpainon ollessa nopean kasvun tutkimuksessa, tutkija halusi keskittyä rauhallisempaan ja kestävyyttä luovaan kasvuun. Kasvututkimisen ollessa haastavaa, päätettiin keskittyä yhden yrityksen kasvuun. Case-yritykseksi valikoitui tutkijalle entuudestaan tuttu ja kiinnostava suomalainen vaateteollisuuden alalla toimiva pk-yritys; Makia Clothing Oy.

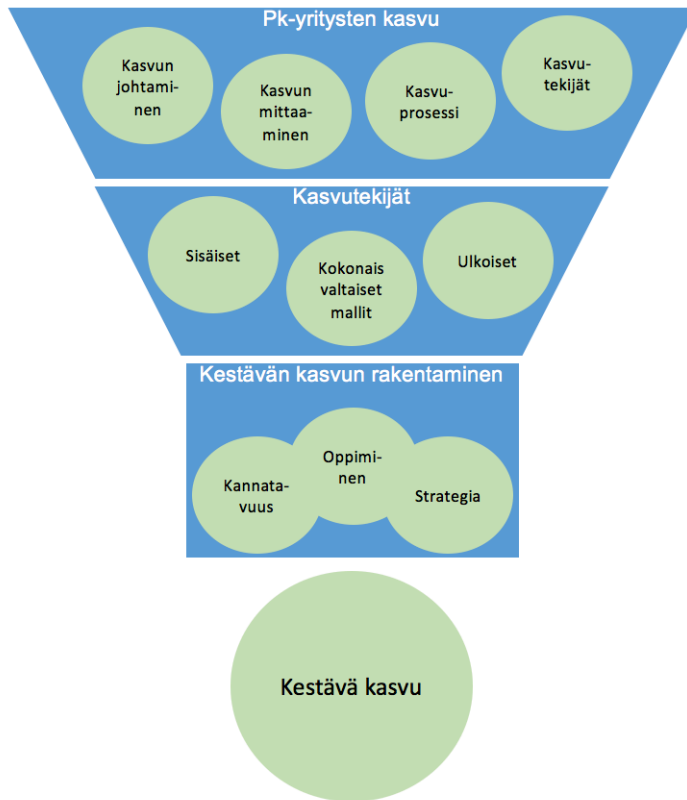
Tarkempi tutustuminen yritykseen aloitettiin *toukokuussa 2016*. Yrityksestä kerättiin tietoa sekundäärilähteistä kuten *Talouselämä (2015)*, *Kauppalehti (2016)* ja *Yle (2016)*. Myös neliosainen videodokumentti (Basso Media, 2012) yrityksen lyhyestä historiasta auttoi tutustumaan paremmin tapaukseen ja vahvisti yrityksen sopivuutta tutkimuksen kohteeksi. Sekundäärilähteiden keräämisessä pyrittiin hyödyntämään Google-hakukoneen kautta löytyneitä lähteitä. Lähteiden tieteellisyys ei tässä vaiheessa ratkaissut, vaan ainoastaan niiden luotettavuus. Luotettavuuden arviointia toteutettiin uutisoinnin laadukkuuden, kyseessä olevan sivuston, sekä sen uskottavuuden perustein. Myös tutkijan omat aikaisemmat kokemukset ja

mielipiteet lähdesivustojen luotettavuudesta vaikuttivat valintaan. Sekundäärilähteiden tietoja analysoitiin taulukoinnin avulla, jonka jälkeen aineisto jaettiin teemoihin värikoodausta käyttämällä. Aineistotaulukko sekundäärilähteiden osalta löytyy myös tämän työn liitteistä (Liite 1).

Sekundäärilähteiden analysoinnin pohjalta oli helppo kontaktoida yritystä ja esittää alustava aihe tutkimukselle. Kuten myös sekundäärilähteiden pohjalta voitiin päätellä, aihe oli yritykselle ajankohtainen ja he päättivät lähteä mukaan tarvittavien haastattelujen muodossa. Vastineeksi luvattiin kestävää kasvua käsittelevä tutkimus, jonka tuloksia yritys voisi hyödyntää kasvua rakentaessaan. Samoihin aikoihin kirjallisuuteen tutustumista jatkettiin ja aihe alkoi rajautua tarkemmin.

Teoriakatsausta kootessa tutustuttiin laaja-alaisesti pk-yrityksen kasvua, kannattavuutta ja kestävyyttä käsittelevään kirjallisuuteen. Tämä vaihe toteutettiin pääosin *kesä-, heinä- ja elokuussa 2016*. Lähdeaineistoa kerättiin hyväksi havaituista tietokannoista, kuten Scopus, ScienceDirect ja Emerald Insight. Hakusanoina käytettiin *"business growth", "SME growth", "small business growth", "growth strategy" "profitable growth", "sustainability of growth" ja "sustainable growth"*. Löydettyjen kirjallisuuskatsauksien pohjalta päästiin hyvin sisälle pk-yritysten kasvua käsittelevään tutkimuskenttään ja havaittiin sen olevan jokseenkin sirpaleinen ja vailla yleisesti hyväksytyjä malleja tai lainalaisuuksia. Tämä osaltaan myös vahvisti näkemystä, että kasvun tutkimuksessa olisi todellakin tilaa pro gradu -tutkielmalle. Kasvukirjallisuuden sisältä alkoi myös erottua aktiivisia ja asiaan sitoutuneita tutkijoita kuten Per Davidsson ja Johan Wiklund. Löydettyjen artikkeleiden lähdeviittaukset ohjasivat aineistonkeruuta syvemmälle ja kavensivat laajalta tuntuvaa tutkimuskenttää kohti tämän tutkimuksen lopullista aihetta.

Pk-yritysten kasvua tutkittaessa on havaittu, että kasvu voi tapahtua useita eri reittejä pitkin ja näin ollen sitä on kuvattu hyvin heterogeenisenä ja vaikeasti tarkasteltavana ilmiönä, joka on sidoksissa tiettyyn aikaan ja paikkaan (Davidsson et al. 2006). Työn kannalta keskeisimmät artikkelit ja niiden sisältö on taulukoitu tämän työn liitteeksi (Liite 2). Artikkeleita luettaessa on pyritty analysoimaan esitettyjen kasvutekijöiden sopivuutta case -yritykseen ja niiden hyödynnettävyyttä tapauksen analysoinnissa.



Kuva 7. Kirjallisuuskatsauksen rakentuminen

Jo kirjallisuuskatsauksen alkuvaiheessa huomattiin aiheen olevan todella laaja ja sisältävän lukuisia erilaisia näkökulmia. Kuva 7 pyrkii hahmottamaan teoriakatsauksen rakennetta sekä sitä prosessia, joka johti aiheen rajaukseen. Ensiksi oli läpikäytävä kirjallisuutta rajojen löytämiseksi. Kasvutekijät herättivät kiinnostusta ja niihin päätettiin keskittyä. Näiden tekijöiden avulla pyrittiin analysoimaan case-yrityksen saavuttamaa kasvua ja sen eri vaiheita. Prosessiajattelu tuntui liian jäykältä, kuten sen saama pk-yrityksien kasvureittien erilaisuutta koskeva kritiikki antoikin olettaa. Kasvututkimuksessa esiintyviä kasvutekijöitä todettiin olevan lukematon määrä, ja niiden hyödynnettävyyttä case-yrityksen tapaukseen pyrittiin analysoimaan tarkasti. Edelleen oli rajattava teoriaa ja havaittiin kannattavuuden ja strategian olevan liitettävissä useimpiin tekijöihin ja sitä kautta päästiin kestävä kasvun jäljille.

Vaikka yksilöön liittyviin kasvutekijöihin ei niinkään keskitytä, on tutkimuksellisesti hyvä huomioida Penrosen (1952) esittämä seikka siitä, että yrityksen kasvun voidaan nähdä aiheutuvan niistä ihmisistä, jotka tekevät yritystä koskevia päätöksiä ja ovat itsekin osa yritystä.

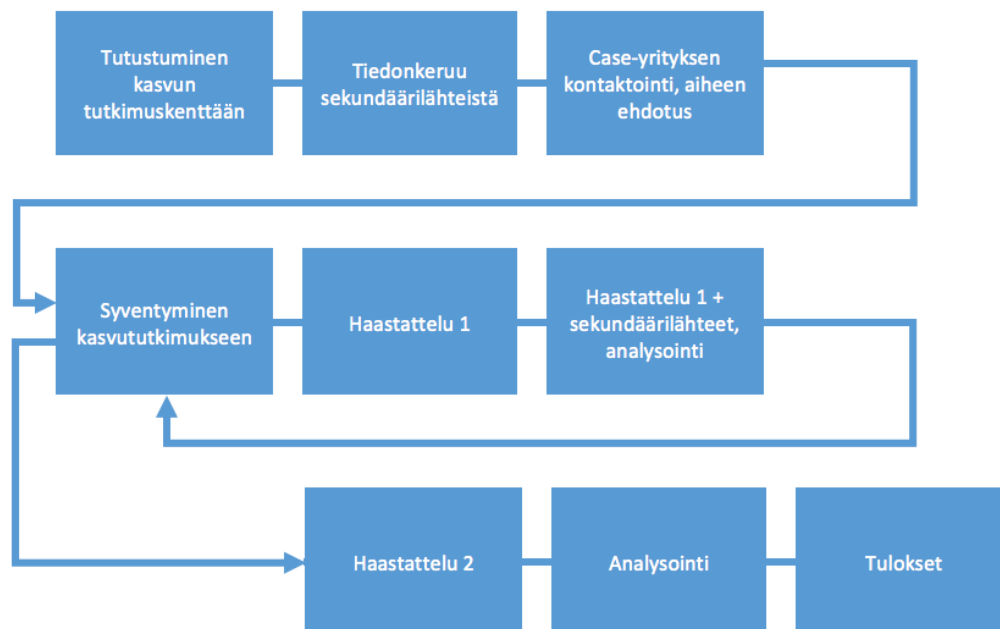
Tämä johtaa hänen mukaansa myös siihen, että yrityksen menestystä pystyvät parhaiten kuvamaan ne ihmiset, jotka ovat kasvuun johtaneita päätöksiä tehneet. Tiedon keräämisen kannalta nähtiin olennaisena asiana, että haastateltavalla henkilöllä on pitkä kokemus yrityksestä ja keskeinen asema toiminnassa. Nämä seikat täytyivät kontaktihenkilön ja yrityksen kaupallisen johtajan Totti Nybergin kohdalla. Nähtiin, että haastateltava pystyy vastaamaan parhaiten kasvua koskeviin kysymyksiin, edustaen kattavasti pienen yrityksen yleistä kantaa. Haastattelu 1 toteutettiin 14.9.2016 yrityksen toimitiloissa Helsingin Hietaniemen vanhalla teollisuusalueella. Yrityksen toiminnasta ja tämän hetkisestä tilasta saatiin vahvistus aikaisemman sekundäärilähteisiin pohjautuneen tutkimuksen pohjalle. Samalla pyrittiin ymmärtämään kasvuun liittyviä tavoitteita ja sen aikaansaantia. Haastattelun 1 kysymykset ovat työn liitteissä (Liite 3).

Haastattelu nauhoitettiin ja litterointiin heti seuraavana päivänä. Litteroidusta tekstistä pyrittiin poimimaan keskeisiä asioita heti tuoreeltaan käyttämällä MS Wordin kommenttikenttää. Näin tuoreimmat ajatukset saatiin tallennettua myöhempää tarkastelua varten. Kaiken kaikkiaan haastattelu onnistui hyvin ja haastateltava osoittautui oikeaksi valinnaksi. Haastateltava pystyi vastaamana esitettyihin kysymyksiin asiantuntemuksella ja osoitti myös omaa kiinnostusta tutkimuksen aihetta kohden. Haastattelulla saatiin odotettua enemmän arvokasta tietoa yrityksen toiminnasta. Teoriakatsauksen valmistuessa kohti lopullista muotoaan syyskuussa toteutetun haastattelun 1 analysointi voitiin aloittaa. *Lokakuun alussa* haastattelun tuloksia koottiin pääpiirteittäin ja verrattiin niitä koottuun teoriakatsaukseen. Niistä oli havaittavissa monia yhtäläisyyksiä muun muassa strategian ja kannattavuuden osalta.

Haastattelu päätettiin vielä purkaa taulukkoon siten, että pystyttiin erottelemaan aihepiirit toisistaan, mutta myös sitomaan tehdyt toimet tiettyyn ajankohtaan yrityksen historiassa. Menetelmä oli osoittautunut toimivaksi sekundäärilähteiden osalta ja siitä saatiin paljon apua myös tällä kertaa. Haastattelun analysointitaulukko on löydettävissä tämän työn liitteistä (Liite 4).

Tehdessä tarkempia tulkintoja ja johtopäätöksiä sekundäärilähteistä sekä haastatteluaineistosta, tuloksia pyrittiin peilaamaan aikaisempaan tutkimukseen. Yhtäläisyyksiä etenkin kasvutekijöiden osalta pidettiin kasvua edistävinä seikkoina. Eriväisyyksistä puolestaan pyrittiin hyödyntämään toiminnan kehittämisessä.

Sekundäärilähteistä ja ensimmäisestä haastattelusta saatujen tietojen yhdistämisen jälkeen palattiin kasvututkimuksen pariin. Yhdistelemällä teoriassa esitettyjä asioita empiriaan, luotiin pohja toiselle haastattelulle, jonka tarkoitus oli syventää ensimmäisen kierroksen tietoja. Tässä vaiheessa strategian ja kannattavuuden ohella kestävyttä luovaksi kasvutekijäksi nousi myös oppiminen, johon keskityttiin tarkemmin haastattelussa 2, joka toteutettiin 23.11.2016 puhelimen välityksellä. Keskustelu nauhoitettiin myöhempää litterointia ja analysointia varten. Toisen haastattelun yhteydessä noudatettiin ensimmäisellä kerralla hyväksi havaittuja keinoja. Myös toisen haastattelun kysymykset ovat löydettävissä tämän työn liitteistä (Liite 5). Haastattelua analysoidessa, tietoja syötettiin haastattelun 1 analysointitaulukkoon (Liite 4).



Kuva 8. Tutkimuksen eteneminen päävaiheittain

Edellä esitettyä tutkimuksen etenemistä on luotu kuvaamaan kuva 8. Kuvasta on helppo saada käsitys tutkimuksen etenemisestä ja työn eri vaiheista. Keskeistä on teoriaan palaaminen ensimmäisen tiedonkeruukierroksen jälkeen. Haastatteluiden ja sekundäärilähteiden tulokset ovat luettavissa seuraavasta kappaleesta, jota seuraava kappale avaa tarkemmin tulosten liitettävyyttä työn teoriaosioon. Tämän jälkeen vuorossa on lyhyt yhteenveto ja johtopäätökset,

joissa pyritään vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja käsittelemään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

4 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Edellisessä kappaleessa pyrittiin esittelemään kasvututkimusta yleisemmin, mutta keskittymään ennen kaikkea case-yrityksen kestäväen kasvun kannalta keskeisiin teorioihin. Teorian ja empirian rakentuminen muodostuivat tämän tutkimuksen edetessä toisiaan tukien. Siksi case-yrityksestä tehtyjen havaintojen pohjalta oli mahdollista rakentaa teoriaa ja teoriassa esiintyviä tekijöitä pystyttiin huomioimaan empirian rakentamisessa. Tämä kappale käsittelee sitä, millainen vastaus kerätystä aineistosta saatiin esitettyihin tutkimuskysymyksiin valittua menetelmää käyttämällä.

4.1 Kasvun rakentaminen Case-yrityksessä

Ennen kun keskitytään tarkemmin kestävyuden ja kasvun mielenkiintoiseen suhteeseen, niin avataan tarkemmin case-yrityksen kasvun vaiheita, sekä taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tässä vaiheessa on valittu kronologinen järjestys tarkastelun helpottamiseksi, sekä seuraussuhteiden havainnollistamiseksi. Tarkastelujaksot ovat yrityksen nuoruusvuodet (2001-2009), korkean kasvun vuodet (2010-2012), sekä kestäväen kasvun rakentaminen (2013-2016). Tämän jälkeen avataan vielä lyhyesti yrityksen tavoitteita seuraaville vuosille ja luodaan yhteenveto kasvun kannalta keskeisimmistä vaiheista.

4.1.1 Nuoruusvuodet

Suomalaisen katuvaatemuodin menestystarinat ovat olleet harvassa, poikkeuksena on kuitenkin Makia, joka on onnistunut siinä, mistä monet eivät edes uskalla haaveilla (Yle, 2016). Yritys on perustettu vuonna 2001 kolmen miehen voimin. Tuolloin toiminta oli hyvin pientä ja vaatteita tehtiin lähinnä omaan ja ystäväpiiriin käyttöön. Ajatus lähti siitä, että haluttiin tehdä valtavirrasta poikkeavia vaatteita. Perustaja jäsenet olivat myös nähneet, miten pienestä monet amerikkalaiset brändit ovat ponnistaneet. Yrityksessä nähtiin potentiaalia ja malliston myymisen eteen alettiin tehdä kunnolla töitä. Messuja kierrettiin aluksi Euroopassa ja tehtiin brändiä tunnetuiksi. Mukaan saatiin muutamia jälleenmyyjiä ja näin liiketoiminta alkoi kasvaa. (Basso Media 1, 2012) Makian alkuvuodet on nähty myös merkittävänä yrityksen tunnettavuuden ja kiinnostavuuden kannalta (Haastattelu 1). Kuten kaupallinen johtaja Nyberg haastattelussa (1) ehkä hieman virnistäen toteaa:

”Kyllä me ollaan ylpeitä vanhoista huonoista ajoista. Mistään ei olla häpeissämme. Se on se mistä brändi on kasvanut ja mistä me ollaan tunnettu.”

Alusta asti Makian toimintaa ovat olleet tukemassa laajat henkilökohtaiset verkostot. Perustaja jäsen Joni Malmi on entinen ammattilumilautailija, jonka laaja kontaktipiiri on ollut omiaan Makian kasvun vauhdittajana. Erittäin tärkeitä kontakteja on onnistuttu myös luomaan suunnittelupuolella Jesse Hyvärisen toimesta. Messut ovat olleet keskeisiä tapahtumia verkostoitumiseen tällä osa-alueella. Kontakteja voidaan pitää välttämättömyytenä myös alalle tulon esteiden kumoamiseen. Ala on kriittinen ja uusia yrityksiä syntyy jatkuvasti, mutta sanan levitessä ovia avautuu huomattavasti helpommin. On tunnettava ihmisiä, jotta pääsee näyttämään mallistoaan ja tekemään kauppaa. (Haastattelu 1) Vuotta 2009 voidaan pitää yhtenä käännekohtana, jolloin yritystoiminta lähti toden teolla liikkeelle ja myynti kasvoi selkeästi, vaikka lisätövoimaa ei palkattu (Basso Media 3, 2012).

4.1.2 Korkean kasvun vuodet

Kotimaan markkinat ovat olleet aina Makian lempimarkkinat. Kuitenkaan kasvupotentiaalia Suomen kokoisessa maassa ei ole kovin pitkälle. Makia on myös tarkka siitä, missä sen tuotteita myydään ja tämä osaltaan asettaa rajoitteita kasvaa Suomessa. Suomalaisuudesta ollaan kuitenkin aina oltu ylpeitä, eikä nähdä Suomen olevan yhtään huono paikka ponnistaa. Kansainvälistyminen oli kuitenkin Makialle välttämättömyys. Siinä Makiaa on auttanut erityisesti verkostot ja yhteistyökuviot isojen yritysten kanssa. (Haastattelu 1)

Jo vuonna 2010 Makia lähtikin ennakkoluulottomasti Yhdysvaltain markkinoille, jossa alku näytti lupaavalta. Tuolloin suomalaisia pieniä vaatemerkkejä oli Amerikassa muutamia, mutta Makia pystyi erottautumaan edukseen näiden joukossa (Basso Media 2, 2012). Varhaisessa vaiheessa toteutettu kansainvälistyminen ei kuitenkaan tuottanut toivottua tulosta (Talouselämä 2015). Talouselämän (2015) haastattelussa Nyberg kertoo Amerikan markkinoille lähtemisestä:

”Yhdysvaltain markkinoille oli rakennettava oma mallisto ja hinnasto. Investoinnit nousivat liian suuriksi, ja kate suli kokonaan heikon dollarin takia”

Kansainvälistyminen on vaikuttanut liikevaihdon kasvuun muun muassa tuotantokuluina. Tällöin tuotantomäärät olivat pienempiä, jolloin niiden valmistamiseen meni suhteessa enemmän rahaa. Jouduttiin myös ostamaan varastoon paljon tuotteita, joka osaltaan nosti liikevaihtoa. 2012 kohdatut tuotteiden laatuongelmat nähdään yhtenä suurimpana syynä heikkoon kannattavuuteen. Nämä seuraukset heijastuvat vielä muutaman seuraavan vuoden ajan yrityksen tuloksessa. Myös Amerikan markkinoille lähtö ja siitä koituneet kulut osuivat vuosille 2011-12. Amerikkaan perustettua tytäryhtiötä rahoitettiin Makia Clothing Oy:n pääomalla. Näin jälkeen päin on helppo arvioida tilannetta ja todeta Makian yliarvioineen myynnit ja aliarvioineen kulut. Vuosiin 2010-12 liittyy siis keskeisesti se, että brändi kasvoi merkittävästi, mutta yrityksen tuote ei ollut kunnossa. (Haastattelu 2) Vuonna 2012 Makia joutui lopettamaan yhteistyön amerikkalaisen edustajan kanssa, mutta merkin myynti Amerikassa kuitenkin jatkui (Talouselämä, 2015).

Keski-Euroopan markkinat ovat osoittautuneet Makialle suotuisimmiksi ja siellä on onnistuttu laajenemaan merkittävästi. Myös markkinoinnin fokusta on siirretty Eurooppaan ja kaikki muukin toiminta tukee edelleen kansainvälisesti tunnettavan brändin rakentamista. (Kauppalehti, 2016)

Juuri kansainvälistyminen nähdäänkin merkittävimpana tekijänä kasvun kannalta. Makian ensimmäinen päämallisto sijoittuu samaiseen vuoteen, jolloin yritys lähti Amerikkaan. Kaksi vuotta sen jälkeen kasvua oli tapahtunut huimalla vauhdilla, ainakin liikevaihdossa mitattuna. Tällöin mallistossa oli jo noin kolmesataa tuotetta, jonka toteuttaminen on tarvinnut huomattavan määrän rahoitusta. (Haastattelu 2)

Yhdysvaltoihin lähtiessä Makiällä ei ollut omaa maahantuontiaan vaan se hoiti kaikki toiminnot Suomesta käsin (Talouselämä, 2015). Euroopan markkinoilla laajenemisen yhteydessä on huomattu strategisesti merkittävien ja toimivien yhteistyökumppanien tärkeys, jotka liiketoiminnan edistämisen lisäksi tukevat Makian coolia mainetta (Kauppalehti, 2016).

Kuten jo yhteistyöstä todettiin, se on näytellyt merkittävää roolia Makian kasvussa ja kansainvälistymisessä. Maantieteellisten jakeluverkostoon liittyvien kumppanuuksien lisäksi Makia on tehnyt monia tuotteisiin liittyviä yhteistyöprojekteja alan isojen toimijoiden kanssa.

Nämä yhteistyöprojektit ovat olleet paitsi mielenkiintoisia, mutta mahdollistavat myös uusien asiakkaiden tutustumisen Makiaan toisten yritysten kautta. (Haastattelu 1)

Vaikka matkan varrella onkin ollut monta kuoppaa, niistä on otettu opiksi, eikä samoja virheitä olla toistettu uudelleen. Esimerkiksi tuotteiden laadun kanssa on ollut paikoin suuriakin haasteita. Logistiikkapuolen ongelmat ovat puolestaan ilmenneet mallistojen toimitusten myöhästymisinä. Nämä ongelmat on onnistuttu ratkaisemaan siirtämällä tuotantoa toisiin tehtaisiin ja neuvottelemalla parempia toimitusehtoja. (Basso Media 2, 2012)

Korkean kasvun vaiheessa haasteita oli myös kannattavuuden suhteen. Tietenkin haasteet toimitusten ja tuotteiden laadun kanssa vaikuttivat osaltaan myös kokonaiskatteeseen, mutta myös tuoteportfolion hallinnan voidaan nähdä olevan keskeisessä asemassa. Laajaa mallistoa oli hankala hallita, eikä mittakaavaedusta päästy täysin hyötymään. Kun yhtä tuotetta valmistetaan pieniä määriä, myös katteet jäävät alhaisiksi. Myynnistä syntyvillä tuotoilla olisi tarkoitus kehittää liiketoimintaa ja toteuttaa esimerkiksi markkinointikampanjoita. Jos katetta ei synny, liiketoiminta kärsii. (Haastattelu 1) Vaikka niin sanottuja lastentauteja on ilmennyt, toimintaa on pystytty parantamaan ja tärkeänä nähdään se, että keskitytään omaan tekemiseen, eikä juosta muiden perässä (Basso Media 3, 2012).

Välillä ollaan käyty pohjamudissa mallistojen läpimyyntien kanssa. Tässäkin nähdään tärkeänä se, että fokus tekemisessä säilyy. Tuoteportfolio tulisi pitää selkeänä ja helposti ymmärrettävänä, jotta jälleenmyyjät pystyisivät tekemään ostopäätöksiä ja ottamaan mallistoa myyntiin. (Haastattelu 1) Jo korkean kasvun vaiheessa nähtiin Makian brändin olevan vahva, mutta myynnin edistämisen kanssa olisi vielä paljon tekemistä (Basso Media 4, 2012).

Vuonna 2012 huomattiin, että kuluttajat eivät osanneet lokeroida Makiaa minnekään tiettyyn lokeroon, sillä sen identiteetti koostui monista erilaisista elementeistä. Päätettiin ottaa selkeämpi fokus, joka olisi urbaani, tyylikkäästi pukeutuva mies (Yle 2016). Asiakkaista ja markkinoista on pyritty keräämään tietoa osallistumalla messuille ja järjestämällä myyntikokouksia jälleenmyyjille (Basso Media 2, 2012).

Taustalla vaikuttaa pro-aktiivinen suunnittelu ja selkeä visio siitä, millainen merkki Makiasta haluttiin luoda. Riskien minimointi on myös yksi syy malliston uudistamiseen. Nähtiin, että

tuoteportfoliossa oli tuotteita, jotka dominoivat myynneissä ja vaarana nähtiin se, että kuluttajat pian kyllästyisivät näihin ja löytäisivät jotain uutta. Tahdottiin itse olla uusi vaihtoehto vanhoille uskollisille asiakkaille. Tätä pidetään strategisena päätöksenä ja tänä päivänä voidaankin sanoa sen onnistuneen hyvin. Brändin uudelleen rakentamisen yhteydessä palattiin takaisin juurille Helsingin Punavuoreen. (Haastattelu 1) Kuluttajan kannalta tämä merkitsi sitä, että Makiasta välittyisi selkeä kuva jo ensikosketuksella (Kauppalehti 2016).

Juuri edellä esitetyn kaltainen joustavuus on ollut Makian vahvuuksista ehkä merkittävimpiä. On pystytty nopeasti reagoimaan muutoksiin ja näin Makia pieni ja dynaaminen tiimi on onnistunut luovimaan tiensä kilpailullisten markkinoiden aallokossa. Muutokset henkilöstön koossa ovat olleet vähäisiä ja noin kymmenen ihmisen voimin on onnistuttu pyörittämään yritystoimintaa tehokkaasti, pienyrityksen etuja hyödyntäen. (Haastattelu 1)

4.1.3 Kestävän kasvun rakentaminen

Käännekohtana pidetään vuotta 2013, jolloin oltiin käyty pohjalla ja päätettiin muuttaa koko organisaation tapa työskennellä sekä uusia mallistoa kovalla kädellä. Tästä seurasi vaihe, josta yrityksen sisällä puhutaan nimellä Makia 2.0. Sillä viitataan suureen muutokseen asenteissa, toimintatavoissa ja ihan kaikessa tekemisessä. Isoja muutoksia tehtäessä tulokset tulevat aina hiukan viiveellä ja tässä tapauksessa niitä on nähtävissä ensimmäisen kerran vuosina 2015-2016. (Haastattelu 1)

Uutta pelkistetympää mallistoa alettiin myydä ennätysellisen hyvin ja vuodesta 2015 tulikin yrityksen siihen mennessä paras. Menestys jatkui luonnollisesti myös vuodelle 2016, jolloin brändin ja tuoteportfolion uudistamisen myötä yrityksen globaali myynti kasvoi kevät/kesän-malliston osalta 35% edellisvuodesta. (Kauppalehti, 2016)

Kevät/kesä 2016 oli ensimmäinen oikeasti pienempi mallisto ja kasvun taustalla nähdään etenkin fokusointi, se että karsittiin turhia rönsyjä pois. Datan käyttö päätöksenteon tukena mallistoja muokatessa on nähty yhtenä keskeisimmistä taustavaikuttajista. Päätöksiä tehdessä katsottiin aikaisempaa myyntihistoriaa ennako- ja läpimyyntien osalta. Tehtiin myös markkinatutkimusta koko agenttiverkoston osalta ja käytiin läpi mitkä tuotteet sopivat tuoteportfolioon ja mitkä eivät. (Haastattelu 1)

Uuteen suuntaan liittyy myös strategia, joka yritykseltä oli aikaisemmin uupunut kokonaan. Tärkeänä pidetään sitä, että on jokin sellainen punainen lanka, jota seurataan koko ajan. Strategia toi mukanaan myös yhteisen vision siitä, mihin ollaan menossa ja minkä eteen tehdään töitä. Tärkeää on se, että kaikki tietää mitä tekevät ja puhaltavat samaan hiileen. Asia, mitä Makiolla on viime vuodet seurattu, on kannattavuus. (Haastattelu 1) Kuten Nyberg asian ilmaisee (Haastattelu 1):

”Me mietitään vain ja ainoastaan sitä mitä jää viivan alle seuraavien vuosien aikana. Toki siinäkin liikevaihto kasvaa koko ajan sen myötä, miten tehdään tulosta, mutta kyllä se on ollut meille kaikista tärkein, että me saadaan tästä toimiva bisnes ja se toimii meidän mittarina.”

Liikevaihtokaan ei Nybergin mukaan kerro kaikkea kasvusta. Liikevaihtoa saa nostettua monin keinoin; Lainaa voi ottaa, palkata paljon työntekijöitä ja tuottaa isoja mallistoja. Kuitenkaan, jos katetta ei synny, ei liiketoiminnassa ole mitään järkeä. Toimintaa hän luonnehtii hyvin kannattavuusorientoituneeksi tällä hetkellä. (Haastattelu 1)

Toinen erittäin mielenkiintoinen piirre kannattavuusorientaation ohella on se, että Makiolla ei ole tällä hetkellä toimitusjohtajaa. Johtoryhmän jäsenet ovat vastuussa kukin omasta alueestaan ja tämän kaltaisen toimintamallin on todettu toimivan yrityksessä, jossa on paljon vahvoja persoonia. Jaetun johtajuuden etuina on myös yhteisen ymmärryksen lisääminen. Kaikki tietävät mitä tehdään, sen sijaan että yksi henkilö tekee päätöksiä. Isommat strategiset päätökset tehdään hallituksessa, jossa johtoryhmän jäsenten lisäksi istuu muutamia muita tahoja. Hallituksen kokouksia on tiheästi, mutta pienempiin päätöksiin riittää myös johtoryhmän kanta. (Haastattelu 1)

Kovasti kilpailullisessa katuvaateliiketoiminnassa verkostoituminen on nähty keskeisenä tekijänä Makian kasvun vauhdittamisessa (Yle 2016). Toinen menestymisen salaisuus on aikaisemminkin mainittu kyky reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin ja karsia turhaa tekemistä pois (Kauppalehti 2016). Makiolla on hyvä ja yhtenäinen tiimi, jonka jäsenet ovat kaikki oman alansa menestyjiä (Basso Media 3, 2012). Tämän hetkinen taloustilanne ei kuitenkaan suoranaisesti ruoki mahdollisuuksilla (Basso Media 1, 2012).

Markkinoiden kysyntä on jo pitkään ollut loivassa laskussa, sillä ihmiset karsivat investoinneista, kuten vaatteista ja tekevät edullisempia valintoja kuin kulta-aikoina. Pienempänä yrityksenä Makian on kuitenkin mahdollista kasvaa vähän koko ajan, toisin kuin markkinoiden jätit, jotka ovat vaikeuksissa. (Haastattelu 1) Nyberg kuvaa tätä asetelmaa seuraavasti (Yle 2016):

“Euroopassa taloudellinen tilanne on huono ja silloin muutamat tippuvat ja siinä on se hetki, kun me voidaan tulla sisään ja olla jotain uutta ja jännittävää”

Vaikka Makia onkin hakenut kasvua kansainvälistymisellä jo alusta asti, sen ei silti ole ollut tarkoitus haastaa alan suurimpia tekijöitä, vaan pysyä maltillisen kokoisena. Kasvusta ei haeta rajua vaan tavoitellaan sellaista kasvua, joka tapahtuu edellisten saavutusten päälle. Pelko siitä, että nopeasti kasvavat yritykset tulevat myös nopeasti alas, on aiheellinen ja parempana vaihtoehtona nähdään varmanpäälle pelaaminen juuri jatkuvuuden varmistamiseksi. (Yle, 2016; Haastattelu 1)

Tarkoituksena on luoda yhdenmukaista viestiä kuluttajille, sillä tämän päivän informaatiotulvassa ei ole varaa epä johdonmukaisuuteen. Asioita, joihin panostetaan ovat laatu, aitous ja rehellisyys. Sanotaan, ettei Makiaa ole rakennettu millään tavalla. Tekemisen myötä siitä on vain tullut sellainen kuin se on. Yhteisen vision kannalta maahantuojille vuosittain järjestettävät myyntikokoukset ovat kuitenkin nähty olennaisena osana sitä, että kaikki osaavat viestiä Makiaa samana brändinä. (Basso Media 2 & 3, 2012) Myös tietojärjestelmiin panostaminen nähdään tärkeänä ja siksi tällä hetkellä ollaankin luomassa järjestelmää, mikä helpottaisi jälleenmyyjien tilausten tekemistä ja käsittelyä (Haastattelu 1).

Makia kilpailee toimialan isoja yrityksiä vastaan omia vahvuuksia hyödyntäen ja maltillisesti kasvaen. Tämän nähdään onnistuvan tekemällä aikaa ja kulutusta kestäviä, pohjoismaisia arvoja heijastavia tyylikkäitä käyttövaatteita. Yrityksen ei ole tarkoitus lähteä jokaiseen trendiin mukaan. Yksi tämän päivän isoista teemoista on ekologisuus, jota Makia on taitavasti pystynyt hyödyntämään tekemällä yhteistyötä toisen pienen suomalaisen vaatevalmistaja Coston kanssa. Makia on ottanut käyttöön Coston Pure Waste -kankaita tuotteissaan. Pure Waste on täysin kierrätysmateriaaleista valmistettua materiaalia, jolla on todellista kysyntää tämän päivän markkinoilla. Yhteistyö tukee molempien yritysten kasvua. Eräs viime vuosien uudistus

on tytäryhtiö TWiC:n perustaminen, joka on mahdollistanut Makian osaamisen käytön myös muiden yritysten auttamisessa. TWiC on esimerkiksi ottanut vastuulleen Suomen jääkiekkomaajoukkueen paitojen suunnittelun. Olemassa olevia tuotantokontakteja ja suunnitteluosaamista pystytään näin hyödyntämään uudella tavalla. Myös kaikki taustajärjestelmät ovat suunniteltu tukemaan juuri tämän kaltaista lisäliiketoimintaa ja siksi TWiC toimii Makian kyljessä palvellen suomalaista yritysverkostoa. (Haastattelu 1) Kilpailullisilla markkinoilla toimittaessa, kanta kasvuun on Nybergin mukaan maltillinen (Yle 2016):

”Toivottavasti pysyttäisiin vähän pidempään markkinoilla kuin jotkut tähdenlennot, jotka kasvavat nopeasti ja tulevat yhtä nopeasti alas. Mieluummin loivaa ja terveellistä kasvua, että täällä meillä kaikilla olisi työpaikka vielä kymmenen vuoden päästä”

Viime vuosina monien yritysten toimet ovat keskittyneet nettikaupan vauhdittamiseen. Makia on nähnyt asian kuitenkin toisin. Ei ole haluttu panostaa nettikauppaan tarkoituksella, sillä on nähty kivijalkakaupan ja muiden jälleenmyyjien myynnin tukeminen tärkeämpänä. Myyntikanavana nettikauppa tarjoaisi parempia katteita väliportaiden jäädessä pois, mutta samalla söisi myyntiä jälleenmyyjiltä. Digitaalisuus nähdään kuitenkin mahdollisuutena, jota yritys on ollut hyödyntämässä muun muassa viimeaikaisessa yhteistyöprojektissa Finnairin kanssa. (Haastattelu 1)

Yrityksessä nähdään, että ympäristöä on osattava tulkittava oikein ja pyrittävä tekemään oikeita valintoja, jotka vievät yritystä eteenpäin. Osaltaan on myös pystyttävä osallisutumaan ympäristön rakentamiseen terveellä ja pro-aktiivisella tavalla. On tunnettava itsensä läpikotaisin ja oltava varma valinnoistaan. (Basso Media 4, 2012)

4.1.4 Katsaus tulevaan

Korkean kasvun vuosista on onnistuttu parantamaan merkittävästi. Vuosi 2016 tulee olemaan tuloksen osalta neljä kertaa parempi kuin edeltävä vuosi (Haastattelu 2). Nybergin on helppo luetella syitä tähän muutokseen (Haastattelu 2):

”Syy on se, että ollaan karsittu kulut pienemmäksi, lisätty myyntiä ja optimoitu mallistoa ja ollaan saatu sitä kautta volyymit ja määrät ylös ja paremmat hinnat tehtaalta. Sen takia tulos on parantunut.”

Virheistä on todella osattu ottaa oppi irti. Organisaation siivoaminen on toteutettu fokuoimalla sekä mallisto että koko yrityksen suunta. Myydään ainoastaan sitä, mikä on havaittu hyväksi ja kohdataan ostajakunta oikealla tavalla siten, että myynti ja brändi pysyvät tasapainossa. Tiedon käyttö päätöstentien tukena näyttelee merkittävää osaa tässä onnistumisessa. Suuri osa tästä tiedosta on kokemusperäistä. Muutokseen liittyy myös kasvuvauhdin tasaantuminen, joka johtuu kulukuurista ja tasaisesta myynnin kasvusta. (Haastattelu 1)

Tätä päivää kuvaa hyvin se, että kuluttajat vaativat yrityksiltä lähes mahdottomia. On jatkuvasti pystyttävä uudistumaan ja pysyttävä kiinnostavana, muuten he äänestävät jaloillaan. Vaateteollisuutta ei pidetä yhtä muutosalttiina kuin elektroniikkatoimialaa tai autoteollisuutta, mutta siltikin samat lainalaisuudet pätevät. Vaatimuksia tulee jonkin verran myös sijoittajilta, jotka tietenkin toivovat yrityksen menestymistä ja kasvu nähdään perusolettamuksena. (Haastattelu 1)

Makian on viime vuosina onnistunut vastaamaan hyvin kuluttajien vaatimuksiin ja on pystynyt myös vastaamaan sijoittajiensa maltillisiin kasvuodotuksiin. Yhteinen ymmärrys tulevasta suunnasta ja vuosittaisten kasvutavoitteiden saavuttaminen luonnistuu nyt Makialta mallikkaasti. Kasvutavoitteita tärkeämpänä nähdään se, että yrityksen sisällä vallitsee hyvä ilmapiiri ja kaikki ovat sitoutuneita tekemiseensä. (Haastattelu 1)

Kestävän kasvun rakentamisen tulokset ovat siis jo näkyvissä. Tarvetta kasvaa ei välttämättä ole, eikä Makialla ole muutenkaan kiire mihinkään. Yritys voisi kasvaa rauhallisella vauhdilla pitkäänkin ja tehdä samalla hyvää tulosta. (Haastattelu 2) Nyberg luonnehtii yrityksen kasvutavoitteita seuraavasti (Haastattelu 1):

”Ei kasvu, eikä todellakaan jyrkkä kasvu ole tärkeintä vaan se, että kasvetaan vähän joka vuosi ja pidetään liiketoiminta terveellisenä...en mä usko, että se on se kasvu, joka on niin tärkeää, mutta onhan meillä tavoitteet joka vuodelle, että kasvetaan vähän ja ne me pyritään saavuttamaan”

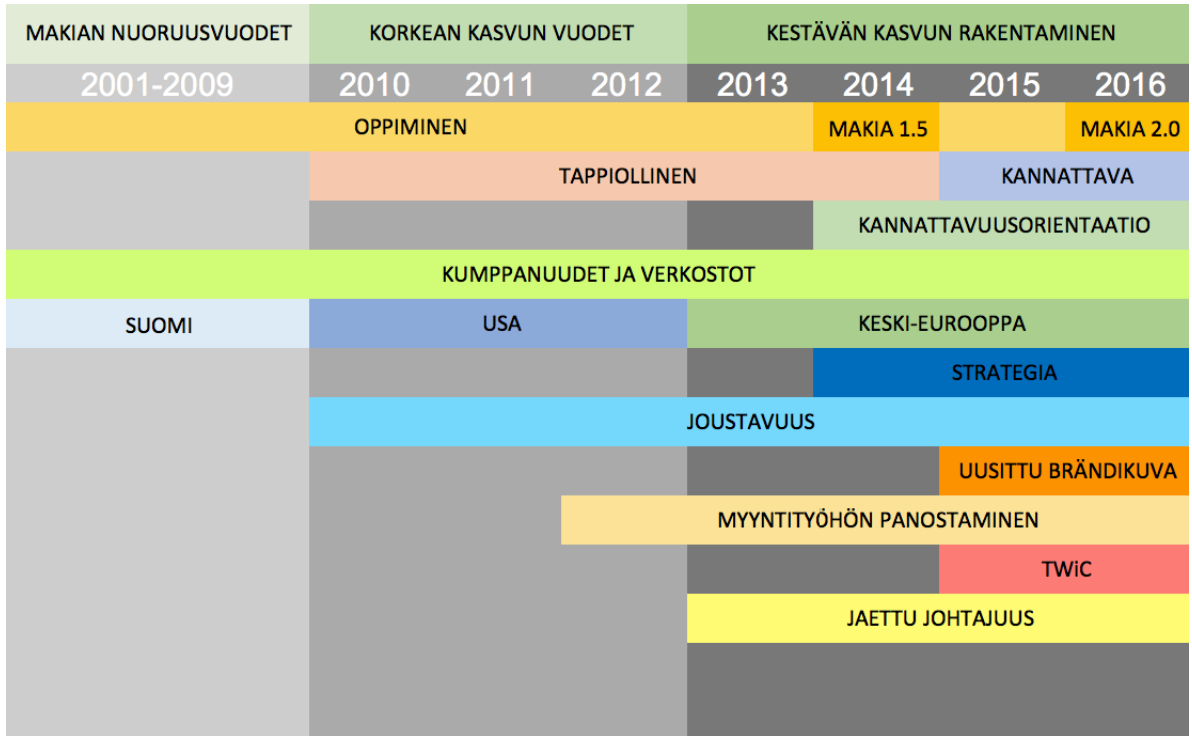
Kestävyyden nähdään syntyvän pitkän aikajänteen suunnittelulla. Kun katsotaan aina kolme vuotta eteenpäin, niin saadaan rakennettua kasvua pitkäjänteisemmin. Pitkän aikavälin suunnitelma tulisi kulkea mukana kaikessa mitä tehdään, ei saisi miettiä vain vuosi kerrallaan, sillä silloin ollaan helposti jo myöhässä. Tällä hetkellä suunnitelmat tulisi ulottua jo vuosiin 2018-2019. Tämä vuosi lähestyy jo 200-300t €:n tulosta ja ensi vuonna olisi tarkoitus mennä jo yli puolen miljoonan euron. (Haastattelu 1) Tätä pidemmälle Nyberg ei yrityksen lähivuosien suunnitelmia kuitenkaan avaa, mutta kasvua on selvästi luvassa. Kysyttäessä kuitenkin kymmenen vuoden päähän ulottuvista pitkän tähtäimen suunnitelmista, Nyberg innostuu visioimaan tulevaa seuraavaan tapaan (Haastattelu 1):

”En mä usko, että me ollaan niin erilaisia kymmenen vuoden päästä. Mä toivoisin, että me oltaisiin olemassa. Et me oltaisiin...ei edes Marimekon kokoinen, vaan ehkä jopa paljon pienempi ja terveellinen. Jengiä olisi vähän enemmän duunissa, ehkä tuplat tästä määrästä mitä meillä on, mutta pysyttäisi pienenä, mielenkiintoisena brändinä. En mä näe Makiaa multimiljoonayrityksenä vaan ennemminkin liikevaihdoltaan 20-50 miljoonan välillä. Terveellinen vahva brändi.”

Eli mieluummin kuin tavoiteltaisiin tähtiä taivaalta, kasvetaan pikkuhiljaa sen kokoiseksi mitä kymmenen vuotta tuo mukanaan. Makiolla ei ole kiire mihinkään, vaan kaikista tärkeintä on yrityksen olemassaolon turvaaminen. (Haastattelu 1)

4.1.5 Makia Clothing Oy:n kasvuvaiheet

Vuodesta 2001 alkaneeseen Makia Clothing Oy:n yritystoimintaan liittyy monia vaiheita ja kasvun kannalta olennaisia askelkuvioita. Kaikkea ei ole onnistuttu tekemään kerralla oikein, mutta juuri nämä virheet ja tietenkin myös onnistumiset ovat tehneet Makiasta sellaisen kuin se tänä päivänä on.



Kuva 9. Makian kasvuvaiheet sekä niiden taustalla vaikuttaneet tekijät

Kuvaan 9 on koottu Makian kasvun taustalla olevia tekijöitä ja vaiheita. Havaittavissa on selkeä käännekohta vuosien 2013 ja 2014 taitteessa. Silloin uutta suuntaa lähdettiin hakemaan kestäväen kasvun rakentamisesta jättäen samalla taakse korkean kasvun vuodet. Näihin kahteen vaiheeseen pyritään syventymään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Voidaan kuitenkin lyhyesti todeta, että vuodet 2013-2014 olivat muutoksen vuosia, jotka johtivat uuteen vaiheeseen Makian historiassa. Makia on onnistunut löytämään paikkansa markkinoilla taitavasti hyödyntäen aikaisemmin rakentamaansa yrityskuvaa ja tuomalla toimintaan uusia elementtejä, jotka kestävästi ohjaavat suuntaa kohti menestystä.

Tässä kappaleessa kuvattujen kasvuvuosien aikana on tapahtunut valtavasti oppimista, jota on onnistuttu käyttämään liiketoiminnan tervehdyttämisessä ja kestäväen kasvun rakentamisessa. Virheistä oppiminen ja kokemusten hyödyntäminen ovat osaltaan mahdollistaneet parempien päätösten tekemisen. Samalla tavalla on myös vaikuttanut datan käyttö päätöstenteon tukena. Toiminnan kriittisen tarkastelun ja kehittämisen tuloksena muodostuivat vaiheet Makia 1.5 sekä Makia 2.0, jotka kuvaavat toiminnan uusia tuulia.

Mielenkiintoinen tekijä kuvassa 9 on myös pääpaino kansainvälisillä markkinoilla. Vaikka yritys ponnistikin Suomesta, on toiminta aina ollut enemmän tai vähemmän kansainvälistä. Amerikan valloituksen jälkeen ollaan keskitytty kannattaville Keski-Euroopan markkinoille. Kansainvälistymistä pidettiin myös keskeisenä kasvua aiheuttavana tekijänä (Haastattelu 1). Se kyllä kasvatti yrityksen liikevaihtoa, mutta ei saanut aikaan kestävyyttä. Vaikka kansainvälistymistä pidetäänkin yhtenä keinona saavuttaa kasvua, niin silti siitä ei ole selittämään kestävää kasvua.

Yrityksen liiketoiminta on ollut useana vuotena peräkkäin tappiollista, kunnes suunta vihdoinkin saatiin kääntymään vuonna 2015. Vaikka laajoja muutoksia tehtiinkin jo vuonna 2013-14, niiden vaikutukset ovat havaittavissa yrityksen talousluvuissa vasta 2015, koska vaateteollisuudessa päätöksiä on tehtävä aina muutaman vuoden päähän ja pienelläkin yrityksellä kestää hetki, ennen kuin suunta saadaan todellisuudessa kääntymään. Kannattavuusorientaation näkyminen yrityksen tuloksessa ei siis voi tapahtua hetkessä.

Kumppanuudet ja verkostot ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan positiivisesti jo perustamisesta lähtien. Saman voidaan katsoa pätevän myös joustavuuden kohdalla. Strategia puolestaan tuli virallisesti mukaan yrityksen toimintaan samalla kuin brändiä ja mallistoa myllyretettiin vuonna 2013-2014. Uuden strategian vaikutuksia on havaittavissa niin ikään vasta vuonna 2015. Todellinen panostaminen myyntityöhön on alkanut noin 2012 ja pitkäjänteinen työ sen parissa on nyt alkanut tuottaa hedelmiä.

Osaamisen ja resurssien laajempi käyttäminen ilmenee muun muassa tytäryhtiö TWiC:n perustamisena, joka palvelee tällä hetkellä kotimaista yritysverkostoa. Jaetun johtajuuden kausi on jatkunut nyt neljä vuotta, eikä yrityksen mielestä ole tällä hetkellä tarvettakaan toimitusjohtajalle, vaikka tiedostetaan, että joku päivä yritykseen sellainen on taas tulossa.

Seuraavaksi käsitellään Makian tapauksesta löydettyjen tekijöiden suhtautumista yritystoiminnan kasvua tutkivaan kirjallisuuteen. Yllä esitetyn kuvan 9 perusteella on helppo verrata tekijöiden ajallista esiintymistä ja vaikutusta johdannossa esitettyyn, yrityksen liikevaihtoa ja kannattavuutta kuvaavaan kuvaan 1. Teoriassa esitettyjä eri kasvutekijöitä ja kasvun saavuttamisen keinoja on puolestaan pyritty analysoimaan kriittisesti, etenkin niiden soveltuvuutta case-yrityksen tapaukseen.

4.2 Analysointi

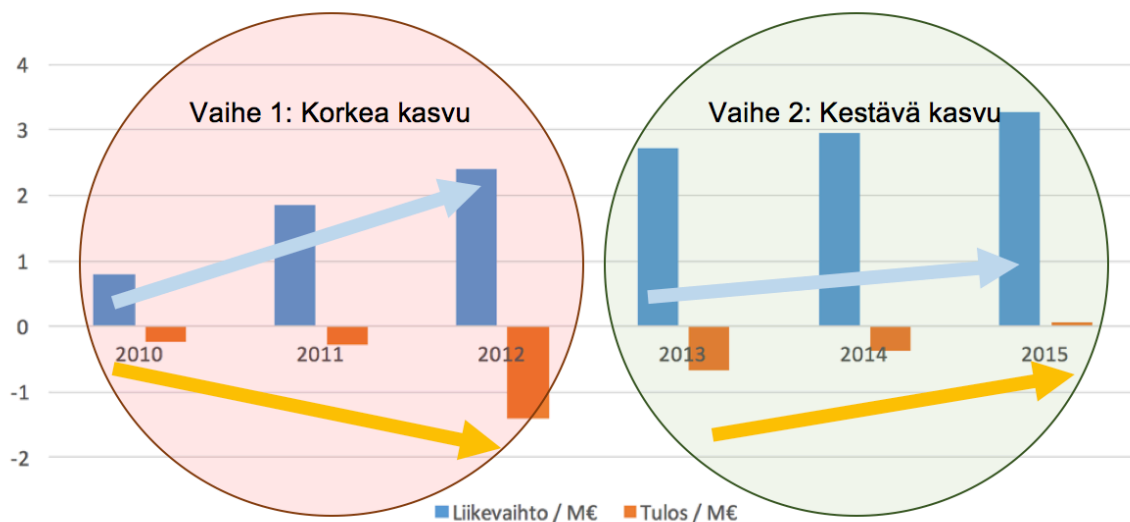
Tässä tapaustutkimuksessa lähdettiin tarkastelemaan monimutkaista ja toistaiseksi vielä määrittelemätöntä kestäväen kasvun ilmiötä case-yrityksen avulla. Tarkastelun tasoksi on siis valittu Davidsson et al. (2006) mainitsema organisaatiotaso. Kuten McKelvie & Wiklund (2010) ehdottavatkin, tämän tutkimuksen pääpaino on kasvun saavuttamisen keinoissa eli siinä, miten yritys on kasvuaan onnistunut rakentamaan. Sisäisten kasvutekijöiden lisäksi tässä tutkimuksessa on pyritty huomioimaan myös yrityksen suhtautumista ulkoisiin tekijöihin.

Kasvun on todettu olevan luonteeltaan heterogeenistä eli yritys voi toteuttaa sitä hyvin erilaisia reittejä kulkien (Davidsson 2006). Siksi tämän tutkimuksen tuloksia kootessa on kiinnitetty huomiota eri teorioiden sopivuuteen case –yrityksen tapaukseen. Tärkeimpien teorioiden osalta on luotu taulukko, josta käy ilmi niiden hyödynnettävyyden taso. Taulukko löytyy työn liitteistä (Liite 2). Samaan tapaan kuin Baum ja Locke (2004) keskittyivät tutkimuksessaan vain yhteen toimialaan ja saman alueen toimijoihin, myös tässä yhden tapauksen tapaustutkimuksessa pyritään löytämään asiayhteyksiä, jotka laajemmassa tutkimuksessa saattaisivat jäädä huomaamatta.

Yrityksenä Makia tarjoaa erinomaisen pohjan tarkastella Davidsson et al. (2006) sekä McKelvien & Wiklundin (2010) mainitsemaa kasvuprosessia, eli sitä miten kasvu on tapahtunut ja mitä toimia sen aikaansaamisen taustalta löytyy. Kasvuprosessia tarkasteltaessa on erotettavissa kolme vaihetta Makian viidentoista vuoden mittaisesta historiasta ja ne on nimetty seuraavasti; nuoruusvuodet, korkean kasvun vuodet ja kestäväen kasvun rakentaminen. Tässä kappaleessa keskitytään erityisesti vertailemaan kahden jälkimmäisen eroavaisuuksia, koska se nähdään merkityksellisenä Makiaa koskevien kestäväen kasvun tekijöiden määrittelyn kannalta.

Tutkimuksesta tekee erityisen kiinnostavan se, että kestäväälle kasville ei ole onnistuttu luomaan vielä määritelmää (Brännback et al. 2013,13). Kestäväen ja korkean kasvun vaiheet ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. Ensimmäinen tapahtui yrityksen lähtiessä Amerikan markkinoille vuonna 2010, jolloin liikevaihto kasvoi merkittävästi, mutta kannattavuus koki ison kolauksen tuotannon laatuongelmien, markkinoille sopeutumisen ja sieltä vetäytymisen myötä. Toinen kasvuvaihe liittyy vuonna 2013 alkaneeseen kannattavuuden ja kestävyysmäärätietoiseen tavoitteluun. Toteutetut toimet johtivat siihen, että yritys ja brändi laitettiin

kokonaan uusiksi, toimintaa fokuoitiin ja mukaan astui myös strategia, sekä kannattavuusorientoitunut toimintamalli (Haastattelu 1). Näillä toimilla yrityksen liikevaihdon kasvu hiukan loiveni, mutta kannattavuus koheni merkittävästä ja vuonna 2015 yritys saavutti ensimmäisen positiivisen tuloksen tarkastelujakson aikana. Kuten Brännback & Carsrud (2009) toteavat, tämän mittaluokan muutokset ovat hankala toteuttaa ja tapahtuvat hitaasti, siksi vuodet 2013-2015 eivät vielä pysty täydellisesti kuvaamaan kestävästä kasvua, mutta oikea suunta on havaittavissa.



Kuva 10. Kaksi erilaista kasvuvaihetta vuosina 2010-2012 sekä 2013-2016

Yksinkertaistetusti voidaan todeta kuvassa 10 esitetyn ensimmäisen vaiheen tuottaneen liikevaihtoa ja toisen vaiheen rakentaneen kannattavuuden paranemisen kautta kestävyttä. Kasvuvaiheiden oranssit nuolet osoittavat kannattavuuden suuntaa, kun taas siniset nuolet kuvaavat liikevaihdon kasvua. Vaikka Wiklund (1998, 70) toteaa olevan epätodennäköistä, että kasvu aiheutuisi jonkin muun tekijän kautta, kuin myynnin kasvun, Davidsson et al. (2009) esittävät kannattavuudella olevan tärkeä merkitys kasvun rakentajana. Kannattamaton kasvu ei ole kestävä, sillä yritystoiminta ei voi pitkään jatkua velkaantumalla (Brännback et al. 2013, 67). Eli jos kasvu ei tapahdu tuottojen avulla, sen täytyy tapahtua velalla tai pääomasijoituksilla ja jossain vaiheessa velkataakka muodostuu kestävämmäksi (Davidsson et al. 2009; Brännback et al. 2013, 67). Kestävyuden kannalta olisi siis tärkeää saada kannattavuus

jatkumaan vuodesta toiseen. Seuraavaksi tarkastellaan kannattavuutta tarkemmin, jonka jälkeen siirrytään muihin kestävyyttä tukeviin tekijöihin; strategiaan ja oppimiseen.

4.2.1 Kannattavuus

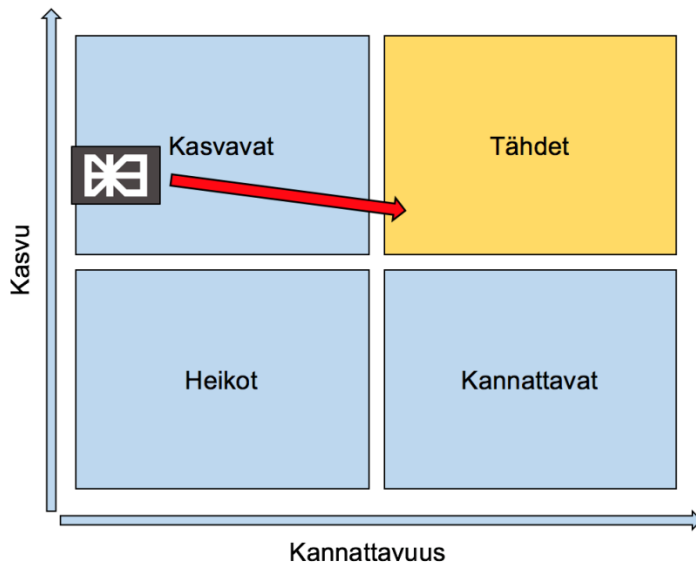
Kuten todettu kasvun mittaaminen on haasteellista, varsinkin suhteellisesta kasvusta puhuttaessa, jolloin verrataan yrityksen kasvua myös kilpailijoiden kasvuun. Oikean indikaattorin tai indikaattoreiden valitseminen on keskeistä kasvun kuvaamisen kannalta. Yleisimmin käytetyt ja vertailukelpoiset indikaattorit ovat yrityksen liikevaihto, myynnin kasvu tai henkilöstömäärän muutos. (Hoy et al. 1992; Delmar 2003; Davidsson 2006)

Makian tapauksessa henkilöstö on jopa pienentynyt korkean kasvun vuosista, eikä liikevaihtokaan kerro Nybergin (haastattelu 1) mukaan koko totuutta. Vaikka toiminnan kerrotaan olevan kannattavuusorientoitunutta, silti esimerkiksi Nybergin oli käytettävä sekä liikevaihtoa että henkilöstön määrää selittäessään yrityksen kokoa visioidessaan yrityksen tilannetta kymmenen vuoden päähän. Tämä vain osoittaa sen, ettei mikään indikaattori yksinään pysty selittämään yrityksen kasvun tai koon määrää. Tässä työssä, Makian kannalta keskeiset toimet ja haasteet huomioiden, on päätetty käyttää sekä kannattavuutta että liikevaihtoa yhdessä kuvaamaan kestävästä kasvusta. Samoin ovat myös tehneet Davidsson et al. (2009) tutkimuksessaan kannattavaa kasvua tarkastellessaan.

Perinteisesti on ajateltu kannattavuuden seuraavan kasvua muun muassa mittakaava- ja ensimmäisen toimijan edun myötä. Davidsson et al. (2009) kuitenkin osoittavat kannattavuuden olevan enemmän edellytys myöhemmin tapahtuvalle kannattavalle kasvuille. Alvarez et al. (2004) kuvailevat arvontuotannon olevan yrittäjyyden yksi keskeisimmistä toiminnoista. Sitä tukee myös Brännback et al. (2013, 109) toteamus, että kasvun tulisi rakentua kestävästi ja tehokkaasti arvoa tuottavan liiketoimintamallin pohjalta. Sen lisäksi yrittäjän tulisi ymmärtää oma ansaintamalli perinpohjaisesti niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Makian kohdalla tämä on ilmennyt korkean kasvun vaiheessa kannattavuushaasteina ja kannattavuusorientaatioon siirtymisessä toisen tarkasteluvaiheen yhteydessä.

Makian kannattavuusorientaatio vaikuttaa oikealta suunnalta, sillä Davidssonin et al. (2009) tutkimuksen yritykset, jotka sijoittuivat kannattavat –luokkaan, pääsivät kolme kertaa todennäköisemmin haluttuun tähdet-luokkaan verrattaessa muihin kasvuyrityksiin. Sen lisäksi

kasvavat -luokan yritykset vajoavat kolme kertaa todennäköisemmin heikkojen joukkoon, kuin kannattavat yritykset. Tämän mukaan Makian pelko siitä, että nopeasti kasvavat yritykset tulevat myös nopeasti alas, on aiheellinen. Teorian valossa selvästi parempana vaihtoehtona nähdään siis varman päälle pelaaminen jatkuvuuden varmistamiseksi.



Kuva 11. Muutos Makian tilanteessa korkeasta kasvusta kestävään.

Kuvassa 11 on asetettu Makian lippulogo Davidsson et al. (2009) nelikenttään kuvaamaan tilannetta korkean kasvun vaiheessa. Sen lisäksi punainen nuoli kuvaa sitä, mitä on tapahtumassa strategisten toimenpiteiden myötä siirryttäessä kestäväan kasvun tielle. Kasvuvauhdin tasaannuttua ja liiketoiminnan tervehtyttyä kannattavuus on nousussa ja yritys on matkalla Davidssonin tähdet-luokkaan.

Kannattavuusorientoituneena yrityksenä Makia keskittyy nyt ensisijaisesti kannattavuuden tunnuslukuihin, joiden toteutuessa liikevaihtokin seuraa perässä (Haastattelu 1). Toisin kuin tässä tutkimuksessa, yleinen tutkimussuuntaus on keskittynyt tutkimaan nopeasti kasvavia yrityksiä, jolloin mittareina on usein käytetty joko liikevaihdon tai henkilöstömäärän muutoksia (Davidsson et al. 2009; Brännback et al. 2013, 12). Kannattavuuden ohjatessa kasvua myös kestävyys paranee.

4.2.2 Strategia

Gilbert et al. (2006) ja Kiviluoto et al. (2011) mainitsevat jaotteluissaan erääksi yleisesti tiedostetuksi kasvutekijäksi strategian. Vaikka strategian todellinen vaikutus saattaa olla hankala osoittaa verrattaessa Makian korkean ja kestäväen kasvun vaiheita, on se kuitenkin ollut iso muutos yrityksen toiminnassa vuonna 2014, eikä tulos ole ainakaan heikentynyt sen myötä. Strategialla on myös osoitettu olevan suora vaikutus kasvuun (Wiklund 1998, 252-253), joka tukee vahvasti esitettyä väitettä strategian tärkeydestä kasvutekijänä.

Myös O’Gorman (2001) ja Wiklund et al. (2009) ylistämän strategian lisäksi Makian toimintaan on samoihin aikoihin tullut yhteisesti jaettu visio siitä, mihin ollaan menossa, joka on puolestaan Baum ja Locke (2004) tutkimuksen mukaan eräs kasvutekijä. Tosin heidän otantansa oli hyvin homogeeninen ja paikallinen, joten tätä ei voida suoraan todistaa tässä yhteydessä. Tärkeää varmasti kasvunkin kannalta on se, että yrityksessä vallitsee hyvä yhteishenki ja kaikki tekevät töitä saman asian eteen (Haastattelu 1), liittyi se sitten strategian mukanaan tuoma yhteinen visio tai ei.

Kestäväen ja korkean kasvun tavoitteiden voidaan huomata poikkeavan selkeästi toisistaan. Wiklund (1998, 260) esittää kasvun olevan suositeltavaa selviytymisen kannalta, varsinkin kilpailullisilla markkinoilla. Myös Makian eräs tavoite on yrityksen olemassaolon turvaaminen pitkällä tähtäimellä. Brännback et al. (2013, 61) mainitsema yrityksen arvon kasvattaminen puolestaan ei ole Makialle keskeistä. Sen sanotaankin usein olevan liitettävissä lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja korkeaan kasvuun ja joskus se saattaa myös olla tarvittava strateginen päätös, jos halutaan saavuttaa esimerkiksi sijoittajien odotuksia yrityksen arvon noususta (Brännback et al. 2013, 25). Kestävästi ja kannattavasti kasvava yritys, kuten Makia, puolestaan keskittyy pitkän aikavälin tavoitteisiin ensisijaisesti. Wiklund (1998, 260) toteaaakin juuri pitkän aikavälin tavoitteiden olevan tuettavissa taitavasti suunnitellun strategian avulla.

Yrittäjän tulisi ymmärtää liikevoiton luomista niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Tämän lisäksi arvontuotanto tulisi rakentaa sellaiseksi, että se tuottaa tehokkaasti tuottoja ja mahdollistaisi omavaraisen kasvun. Kannattavuusorientoituneen toiminnan mukanaan tuomat tuotot mahdollistavat myös liiketoiminnan kehittämisen syntyneen tuloksen avulla. (Brännbackan 2013, 109)

Makiolla kestävyys puolestaan nähdään syntyvän pitkän aikajänteen suunnittelulla. Pitkän aikavälin suunnitelman on tarkoitus kulkea mukana kaikessa mitä tehdään, ei mietitä vain vuosi kerrallaan, sillä silloin ollaan helposti jo myöhässä. Tietenkään pitkän aikavälin suunnitelmat eivät aina toteudu ja tällöin mukaan tulee joustavuus. (Haastattelu 1)

Kaikesta edellä esitetystä huolimatta monet tutkijat ovat painottaneet kasvua yrityksen menestyksen kuvaajana (Davidsson et al. 2009, 2). Tähän on myös liitettävissä median luoma kuva nopeasti kasvaneiden yritysten menestyksestä. Kestävän kasvun voidaan ainakin osittain nähdä jääneen korkean kasvun varjoon. Tästä huolimatta Makian ja monien muiden pk-yritysten tavoitteena on selviytyminen ja maltillinen kasvaminen (Brännback et al. 2013, 109). Median luoma kuva myös antaa ymmärtää, että kasvun saavuttaminen olisi luonnollista, yleistä ja helppoa. Tämän vuoksi kestävä kasvua pidetään puolestaan tylsänä, vaikka sillä lopulta voitettaisiinkin peli (Brännback et al. 2013, 12). Makian uusi suunta viittaa nimenomaan hallittavissa olevaan ja loivaan kasvamiseen, joka rakentuu pitkän aikavälin tavoitteiden ja strategisen suunnittelun pohjalle. Täten onkin perusteltua kutsua sitä kestävä kasvun vaiheeksi.

Kasvututkimuksessa on suuntaus, joka näkee kasvun yhtä lailla hyvänä asiana, mutta oikein toteutettuna perustelee sen tukevan myös selviytymistä pitkällä aikavälillä. Isommilla yrityksillä on nimittäin puskuria, joka helpottaa selviytymistä myynnin laskuista tai suuriin muutoksiin sopeutumisessa. (Wiklund 1998, 260) Yrityksen koosta puhuttaessa on mainittava, että Makiä on nyt viidentoista vuoden historiansa aikana onnistunut kasvamaan kymmenen henkilöä työllistäväksi pk-yritykseksi, jonka liikevaihto on noin kolme miljoonaa euroa ja kannattavuushaasteetkin on saatu vihdoin ratkaistua. Maineeltaan Makiä saattaa olla kokoaan vielä paljon suurempi ja tässä näkyikin hienosti se miten erilaisia reittejä yritykset voivat kasvaa. Tuskin toista samanlaista tarinaa on olemassa.

Davidssonin (1991) kasvua selittävissä kokonaisvaltaisessa mallissa on huomioitu kyvykkyys, tarve ja mahdollisuus, sekä tulkinnalliset näkökulmat näistä tekijöistä. Makian avainasemissa työskentelevien henkilöiden ammattitaidon katsotaan täyttävän kyvykkyuden kaikki vaatimukset, eikä tässä tutkimuksessa pyritäkään selittämään yksilötason muuttujia. Kiinnostavaa kuitenkin on, että mahdollisuuksia Makiällä tuntuu olevan joka puolella, mutta tarve kasvaa esiintyy kysymysmerkinä. Makiällä vaikutetaan olevan tyytyväisiä tämän

hetkiseen kokoon, vaikka kasvua tunnustetaankin tavoiteltavan varsinkin Keski-Euroopan markkinoilla.

Myös Smallbone et al. (1995) tutkimuksen lähes kaikki merkittävää kasvua saavuttaneet yritykset (90%) olivat tunnistaneet ja vastanneet uusiin mahdollisuuksiin markkinoilla tarkastellun kymmenen vuoden aikana. Yrityspuolta palvelemaan perustettu tytäryhtiö TWiC, Keski-Euroopan markkinoiden positiiviset näkymät, tuoteportfolion sekä brändikuvan uusiminen vaikuttavat kaikki onnistuneilta mahdollisuuksien hyödyntämisiltä (Haastattelu 1). Toinen Smallbone et al. (1995) tutkimuksen keskeisistä tuloksista oli useilla eri osa-alueilla toimiminen, joka voidaan ilmaista myös toimintojen hajauttamisena. Makia on onnistuneesti pyrkinyt laajentamaan liiketoimintaansa osa-alueille, joilla on tilaa kilpailla. TWiC:in lisäksi kasvua on haettu myös yhteistyöprojektein monien yritysten kuten Coston, Finnairin ja Etniesin kautta (Haastattelu 1).

Samaisen tutkimuksen mukaan myös asiakaskannan ja tuoteportfolion aktiivinen johtaminen edesauttoivat yrityksiä pysymään markkinoilla kymmenen vuoden tarkastelujakson aikana (Smallbone et al. 1995). Myös näitä tekijöitä on havaittavissa Makian toiminnassa, mutta tulosten yleistettävyyteen on suhtauduttava kuitenkin varauksella, sillä ne ovat varsin toimiala- ja yrityskohtaisia. Malliston uudistaminen vuosina 2013-2014 kuitenkin on saattanut myötävaikuttaa yrityksen kasvun onnistumiseen Makiankin tapauksessa.

Keskeisenä taustatekijänä strategialle on johtaminen, jota tukee O'Gorman (2001) viesti siitä, että johtajat saavuttavat kasvua johtamalla yritystä läpi erilaista kasvutasojen, ohittaen kasvun esteitä. Samoilla linjoilla on Smallbone et al. (1995), jotka esittävät johtamisen olevan yksi keskeisin sisäinen tekijä, joka määrittää kasvun saavuttamisen onnistumista. He jatkavat, että kasvaakseen menestyksekkäästi yrityksen tulisi kehittää organisaatiotaan sisäisesti sillä tavalla, että se mahdollistaa johtajan delegoida vastuuta operationaalisista tehtävistä ja keskittyä enemmän suunnitteluun ja korkeamman tason strategiaan toimenpiteisiin (Smallbone et al. 1995). Kuten tuloksissa todettiin, Makiella ongelma on ratkaistu jaetun johtajuuden käytännöllä. Vastuu on todellakin delegoitu työntekijöiden kesken ja tästä syystä yrityksessä nähdäänkin, että johtaja välttämättä tarvita. Jaettu johtajuus on varmasti myös ominaispiirre mikä erottaa Makian kilpailijoistaan.

Onnistuessaan mahdollisuuksien hyödyntämisessä yritys voi siis aikaansaada kasvua, mutta kasvamiseen saattaa liittyä myös niin sanottuja kasvukipuja (Flamholtz & Randle 1990). Pienyrityksien etuna pidetty epämuodollinen ja perheenkaltainen työyhteisö olisi arvokasta pyrkiä säilyttämään yrityksen kasvaessa (Wiklund 1998, 262). Makian tapauksessa kasvun tuomat muutokset näkyvät vasta kiireenä päivittäisten työtehtävien lisääntyessä. Kuitenkin kasvun edessä tulee varmasti tarve suuremmalle toiminnan uudelleenorganisoinnille. Tämä kuitenkin liittyy kasvun seurauksiin ja kiinnostavuudestaan huolimatta aihe joudutaan jättämään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Kuten Deakins & Freel (1998) esittävät kasvuprosessin olevan liian jäykkä kuvaamaan pk-yritysten kasvua, prosessinomaisuus ei myöskään toimi Makian tapauksessa. Yrityksen kasvupolku on kulkenut hitaan alun ja korkean kasvun kautta kestävään kasvuun ja oppiminen voidaan nähdä yhtenä keskeisenä muuttujana. Varsinkin kokemusperäinen oppiminen vaikuttaa olevan tärkeä elementti Makian menestyksen taustalla. Virheet on tiedostettu, eikä niitä yritetä peitellä vaan niitä peilaamalla säädetään strategiaa ja harkitaan tehtäviä päätöksiä. Oppimiseen kasvutekijänä tutustumme seuraavaksi.

4.2.3 Oppiminen

Wiklundin (1998, 252-253) kokonaisvaltaisen pk-yrityksen kasvua selittävän mallin mukaan myös yrityksen kasvuun liittyvät onnistumiset vaikuttavat yrityksen asenteisiin, resursseihin ja kyvykkyyksiin. Malliin liittyy keskeisesti myös onnistumisista ja epäonnistumisista oppiminen. Makiolla puhutaan avoimesti siitä, ettei kaikessa olla kerralla onnistuttu ja virheistä ollaan otettu opiksi (Haastattelu 1; Basso Media 3, 2012).

Tärkeänä tekijänä mahdollisuuksien tunnistamiseen liittyy siis oppiminen. Tässä tutkimuksessa ulkoisten tekijöiden kannalta olennaista on se, miten yritys havaitsee, tulkitsee ja osaa hyödyntää ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Makia on nyt kasvun tiellä, jossa menestymistä määrittää Deakins & Freel (1998) mukaan yrityksen kyky maksimoida kokemukseen perustuvaa tietoa. Oppimista arvostavien yritysten on myös todettu selviytyvän paremmin ympäristön muutoksista (Wolff et al. 2015) ja tälläkin osa-alueella Makia on osoittanut pärjäävänsä kiittävästi tehdessään suunnan muutoksen kohti kestäväää kasvua.

Makian tapausta tarkasteltaessa oppimiseen liittyy vahvasti kansainvälistyminen, jota on myös käsitelty kasvututkimuksessa useasti. Tämän päivän globaalissa taloudessa sen on myös esitetty olevan välttämättömyys, jopa pk-yrityksille (Hurmerinta 1994,24; Chetty et al. 2003). Makialle kansainvälistyminen on ollut aina itsestäänselvyys. Verkostot ja yritysten välinen yhteistyö ovat olleet merkittävässä roolissa kansainvälistymisen ja oppimisprosessin kannalta. Muutamissa tapauksissa Wiklundin (1998) esittämä tulkinnallisuus on osoittanut mahdollisuuksien olleen väärin arvioituja, kuten esimerkiksi Amerikkaan lähdön yhteydessä vuonna 2010. Tästäkin yritys on ottanut opikseen. Viimeaikaisemmat valinnat kansainvälistymiseenkin liittyen ovat olleet onnistuneita ja tämä vuoksi Makia kasvaakin monissa Euroopan maissa kiitettävällä vauhdilla (Haastattelu 1).

Vaateteollisuuden toimialaa voidaan kuvata kilpailulliseksi, uusien tulokkaiden pyrkiessä alalle jatkuvasti. Makia on onnistunut purkamaan monia alalle tulon esteitä juuri laajan kontaktiverkoston ja hyvien suhteidensa avulla. (Haastattelu 1) Toimialan ominaispiirteitä käsittelee myös kasvututkimuksen edelläkävijä Edith Penrose (1959) puhuessaan mahdollisuuksista. Hänen mukaansa markkinoilla on niin kutsuttuja talouden rakoja, isoilta yrityksiltä huomaamatta jääneitä mahdollisuuksia, joita pienet yritykset pystyvät hyödyntämään. Euroopan tämän hetkinen huono taloustilanne voikin tarjota Makialle mahdollisuuksia kasvuun, kuten myös kaupallinen johtaja Nyberg uskoo (Yle, 2016).

Yrityksessä nähdäänkin, että ympäristöä on osattava tulkita oikein ja pyrittävä tekemään oikeita valintoja, jotka vievät yritystä eteenpäin. Painotetaan myös sitä, että on pystyttävä osallisutumaan ympäristön rakentamiseen terveellä ja pro-aktiivisella tavalla. On tunnettava itsensä läpikotaisin ja oltava varma valinnoistaan. (Basso Media 4, 2012) Tässä viestissä tiivistyy niin yrittäjäorientaation elementit; innovatiivisuus, ennakointi ja riskinotto, kuin myös ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien tulkitsemisen tärkeys.

Makian tapauksessa juuri kestävä kasvun rakentaminen lienee merkittävin kokonaisuus, jossa on huomioitu kaikkia Deakins & Freel (1998) esittämiä oppimiseen liitettäviä tekijöitä kuten verkostot, kokemukset, menneisyys, strategia ja virheiden tunnistaminen. Vaikka yrityksessä ei ehkä nähdäkään tätä muutosta ensisijaisesti oppimisprosessina, taustalla voidaan nähdä vaikuttavan kaikki edellä luetellut tekijät. Oppisen kautta lähdettiin uudelleensuunnittelemaan yritystä ja aikaansaatiin kasvua, joka vaikuttaa kaikin puolin

terveemmältä ja kestävämmältä kuin korkean kasvun vuosina. Näin ollen Altinay et al. (2015) sekä Wolff et al. (2015) esitys oppimisen ilmentymisestä tekojen kautta on selvästi havaittavissa myös Makian tapauksessa.

4.2.4 Korkean ja kestävä kasvun vertailu

Kestävää kasvua on tarkasteltu Makian tapauksessa vertaamalla sitä aikaisemmin saavutettuun korkeaan kasvuun. Suurin ero näiden kahden kasvutyyppin välillä tässä case-tutkimuksessa vaikuttaa olevan liiketoiminnan terveys ja jatkuvuus. Keskeisiksi kestävä kasvua tukeviksi tekijöiksi on nostettu kannattavuus, strategia sekä oppiminen. Näihin tuloksiin päädyttiin löytämällä kyseiset tekijät vain kestävä kasvun yhteydestä, ilman niiden esiintymistä korkean kasvun vaiheessa. Tekijät on koottu taulukkoon 3 tarkastelun helpottamiseksi.

Taulukko 3. Kestävä ja korkean kasvun vaiheiden vertailu

	Kestävä kasvu	Korkea kasvu
Kannattavuus	<ul style="list-style-type: none"> Sisältää kannattavuuden ja arvontuotannon tehokkuuden Kannattavuus keskeinen mittari päätöksiä tehdessä ja liiketoimintaa kehitettäessä 	<ul style="list-style-type: none"> Kannattavuus nähty seuraavan kasvua Kasvua mitataan liikevaihdolla, henkilöstömäärällä tai kasvuprosentteina
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> Hallittavissa olevaa, loivaa sekä taloudellisesti ja organisatorisesti kestävä toimintaa, jota tukee strategiset pitkän aikavälin tavoitteet Omavaraisuutta suosivaa 	<ul style="list-style-type: none"> Liikevaihdon osalta jyrkkää, jopa räjähdysmäistä kasvua Lyhyen aikavälin tavoitteet ohjaavat usein toimintaa Ominaispiirteenä ulkoisen rahoituksen tarve
Oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> Kasvu rakentuu saavutusten ja oppimisen päälle Mahdollisuuksien hyödyntäminen Yrityksen olemassaolon turvaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen arvonnousu, markkinaosuuden kasvu ja kasvun saavuttaminen edelliseen vuoteen nähden Oppimisen merkitys huomioimatta

Taulukossa 3 on havainnollistettu kestävä kasvun eroa kirjallisuudessa paljon käsiteltyyn, sekä Makiinkin kokemaan korkeaan kasvuun. Korkea kasvu ei välttämättä ole missään vaiheessa ollut Makiin tavoitteena, mutta sen ominaispiirteitä on ollut selvästi havaittavissa. Vaikka yritys tavoittelisikin kestävä kasvua, se saattaa silti ajautua korkean kasvun tielle, mikäli yrityksen johdolla ei ole tarvittavaa ymmärrystä kestävyttä tukevista elementeistä. Kestävässä kasvussa korostuu kaikkien kolmen elementin tärkeys, kun taas korkean kasvun tapauksessa nämä elementit ja varsinkin niiden yhteisvaikutus on jätetty vähemmälle huomiolle tai se on huonosti tiedostettu.

Kestävä kasvun näkökulmasta katsottuna kasvun tulisi pohjautua kannattavuuteen, jota pidetään yllä strategisilla pitkän aikavälin päätöksillä rakentaen yritystä ennemmin sen saavutusten varaan kuin kiirehtimällä. Oppimisen rooli on merkittävä sekä strategisia päätöksiä että kannattavuutta luovaa arvontuotantoa suunniteltaessa.

Korkea kasvu puolestaan näkee kannattavuuden seuraavan kasvua, jota mitataan lähinnä liikevaihdolla tai yrityksen työntekijöiden määrällä. Tämä näkökulma jättää kuitenkin monia tärkeitä kestävyystekijöitä huomioimatta. Makiin tapauksessa korkea kasvu sijoittuu lyhyelle aikavälille (2010-2012), eikä toiminta olisi voinutkaan jatkua pitkään sen siivittämänä. Korkean kasvun vaiheessa Makiilla ei ollut selkeää strategiaa, kannattavuus oli negatiivinen ja oppimisprosessi oli vielä hyvin varhaisessa vaiheessa.

Korkea kasvu saatiin kuitenkin hienosti käännettyä kestäväksi vuonna 2013-2014 aloitettujen toimenpiteiden pohjalta. Tällä hetkellä Makiilla näyttää olevan oikea suunta ja kaikki mahdollisuudet avoinna päästä kansainvälisesti varteenotettavaksi brändiksi, jonka voittokulun on toivottu olevan pidempi kuin monilla tähdenlennoiksi jääneillä yrityksillä.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitetään vastaukset johdannossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja arvioitaan myös tutkimuksen kontribuutiota niin tieteellisestä kuin managerialisestakin näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimi suomalainen Makia Clothing Oy. Tarkoituksena oli tarkastella sitä, miten case-yrityksessä oli onnistuttu rakentamaan kestävää kasvua. Case-yritys sopi tarkastelun kohteeksi hyvin, sillä se oli kokenut sekä korkean että kestäväen kasvun vaiheet. Kestävällä kasvulla viitataan hallittavissa olevaan ja pitkäjänteiseen tapaan kasvaa niin, että liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen on ensisijainen tavoite.

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus oli induktiivinen tapaustutkimus, jossa tiedonkeruu toteutettiin sekundäärilähteisiin perustuvalla pohjatyöllä, josta saatuja tietoja lähdettiin syventämään kahden haastattelun avulla. Haastateltava henkilö valittiin pitkän kokemuksen, sekä keskeisen aseman perusteella. Lisäksi haastateltava oli tuonut mediassa esille yrityksen tavoittelevan kestävää kasvua. Keskeisenä kasvun mittarina toimivat yrityksen liikevaihtoa ja kannattavuutta koskevat tiedot, joihin tarkastelujakson aikana tapahtuneita tapahtumia verrattiin. Tällä tavalla saatiin verrattua korkean ja kestäväen kasvun taustalla vaikuttaneita tekijöitä.

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen alussa esitetyt tutkimuskysymykset rakentuivat päätutkimuskysymyksestä, jota seurasi neljä alatutkimuskysymystä. Tutkimuksen johdonmukaisuutta hahmottavassa taulukossa 4 esitetään kysymykset uudelleen, liitetään ne teoriaan ja esitetään empiirisen tutkimuksen vaihe, josta vastaus kuhunkin kysymykseen on saatu.

Taulukko 4. Tutkimuksen johdonmukaisuus

Teoria	Käsite	Tutkimuskysymys	Empiria
-	Kestävä kasvu	Kuinka case-yritys on onnistunut rakentamaan kestäväää kasvua?	Kasvun kuvaaminen, perustuen sekundäärilähteisiin sekä haastatteluihin 1 ja 2.
Sisäiset ja ulkoiset kasvutekijät, kasvun saavuttamisen keinoja	Kasvutekijät	Mitkä tekijät erottavat kestävään kasvun korkeasta kasvusta?	Etenkin haastattelussa 1 ilmeni tekijöitä, jotka sekundäärilähteistä paljastuneisiin tapahtumiin liitettynä avasivat eroavaisuuksia.
Kokemusperäinen oppiminen (Deakins 1998)	Oppiminen	Mikä on ollut oppimisen merkitys kestävään kasvun rakentamisen kannalta?	Kahden kasvuvaiheen keskeiseksi eroksi nousi oppiminen, johon syvennyttiin etenkin haastattelussa 2.
Davidsonin (2009) nelikenttä	Kannattavuus	Mikä on ollut kannattavuuden merkitys kestävään kasvun tavoittelussa?	Yrityksen taloustietojen tarkastelu sekä näiden vertailu sekundäärilähteiden ja haastattelun 1 tuloksiin selvensi yhteyttä kasvuun.
Wiklundin (1998) kokonaisvaltainen malli	Strategia	Miten strategisella suunnittelulla on voitu edesauttaa kestäväää kasvua?	Haastattelussa 1 esiin nousut case-yrityksen uusi suunta (2014-) ja siihen liittyvä strategia viittaavat sen tärkeyteen pitkäjänteisyyden kannalta.

Kestävään kasvun rakentumista päästiin tutkimaan, kun ensiksi oli syvennytty pk-yritysten kasvutekijöitä käsittelevään teoriaan ja verrattu sitä empiirisen tutkimuksen tuloksiin. Kasvutekijöitä tarkasteltiin kriittisesti ja pyrittiin sovittaan niitä case-yritykseen harkitsevalla ja arvioivalla otteella. Empiirisessä tutkimuksessa havaittiin case-yrityksen kokeneen sekä korkean että kestävään kasvun vaiheet, joiden taustatekijöitä lähdettiin tarkastelemaan haastattelujen avulla. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kestäväää kasvua ovat tukeneet 1) parantunut kannattavuus, 2) strategisen toiminnan lisääntyminen, sekä 3) oppimisen mukanaan tuomat kyvyt arvioida mahdollisuuksia ja hyödyntää niitä tuloksellisemmin.

Korkean kasvun vaiheessa case-yrityksen *kannattavuus* oli heikko. Tutkimuksen mukaan sen nähtiin johtuvan suurilta osin väärin arvioiduista mahdollisuuksista sekä päätöksistä, jotka johtivat korjaustoimiin esimerkiksi kansainvälistymisprosessissa ja tuotannon laatuongelmien yhteydessä. Korjaustoimet laskivat yrityksen tulosta merkittävästi ja aiheuttivat monia peräkkäisiä tappiollisia vuosia. Laajan ja rönsyilevän malliston tuotantoon upposi enemmän rahaa ja tuotekohtaiset kulut olivat korkealla. Tämä luonnollisesti vaikuttaa kokonaiskatteeseen ja sitä kautta liiketoiminnan kannattavuuteen. Kestävän kasvun yhteydessä yrityksessä lähdettiin kriittisesti käymään läpi toimintaa ja erityisesti arvioimaan malliston toimivia ja toimimattomia elementtejä. Aikaisempaa myyntihistoriaa ja asiakastietoa hyödyntäen turhat rönsyt karsittiin pois.

Strategian tuonti osaksi case-yrityksen toimintaa johti toiminnan kohdentumiseen ja pitkäjänteisyyttä tukeviin päätöksiin. Korkean kasvun vaiheessa yritys ajelehti sinne, missä mahdollisuuksia nähtiin. Yrityksellä ei ollut selkeää suuntaa tai tavoitetta. Tuloksena oli laaja vaatemallisto, jonka perusteella brändiä ei oikein osattu hahmottaa. Amerikan markkinoille yritettiin lähteä varhain. Teko oli rohkea ja hatun noston arvoinen, mutta se kaatui huonoon kannattavuuteen ja mallistollisiin ongelmiin. Näin jälkeinpäin voidaan todeta, ettei Amerikan valloitusta oltu arvioitu oikein ja sen takia toiminnan tulos ei ollut toivottu. Kestävässä kasvussa on niin ikään tehtävä rohkeita päätöksiä, mutta mahdollisuuksia on pystyttävä arvioimaan luotettavammin. Case-yrityksen uusi strategia tukee fokuoitua toimintaa, jossa keskitytään vain niihin osa-alueisiin, joiden potentiaali nähdään parhaimpana. Se mikä tänä päivänä ohjaa case-yrityksen toimintaa, on kannattavuus. Tämä on tärkeä osa strategiaa ja pätee yrityksen toiminnan kaikilla osa-alueilla.

Oppiminen ja sen tuoma tieto näyttelee keskeistä roolia niin kannattavuuden rakentamisessa kuin myös strategisessa suunnittelussa. Sen voidaan täten todeta olevan myös tärkeä elementti case-yrityksen kestävän kasvun saavuttamisen kannalta. Nyt kansainvälistymistä osataan toteuttaa markkinoilla, joilla tiedetään olevan potentiaalia. Samoin tuotanto tapahtuu tehtaissa, joiden tiedetään pystyvän toimittamaan laadukkaita tuotteita ajallaan. Mallisto puolestaan on suunniteltu niin, että siitä välittyy selkeä brändikuva. Aikaisemmat kokemukset ovat olleet merkittävässä roolissa näiden kaikkien päätösten onnistumisessa.

Tämän tutkimuksen mukaan case-yrityksen korkean ja kestävän kasvun vaiheita erottavat toiminnan strategia-, kannattavuus- ja oppimisorientaatio. Kestävän kasvun saavuttamisen kannalta toiminnan tulisi perustua tehokkaaseen arvontuotantoon ollakseen kannattavaa, ohjautua strategisen suunnittelun pohjalta pitkäjänteisesti ja korostaa oppimisen merkitystä näissä molemmissa toimissa.

5.2 Tieteellinen ja managerialinen kontribuutio

Tässä tutkimuksessa kestävän kasvun yhteydessä on tarkasteltu yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta (Davidsson et al. 2009; Brännback et al. 2013), strategisten valintojen vaikutusta (Smallbone et al. 1995; Wiklund 1998; O'Gorman 2001) sekä oppimisen merkitystä (Deakins & Freel 1998; Sadler-Smith et al. 2001; Altinay et al. 2015; Wolff et al. 2015) liiketoiminnan kehittämisen ja mahdollisuuksien tuloksellisen hyödyntämisen kannalta. Tämän tutkimuksen mukaan kaikki kolme edellä mainittua tekijää ovat yhteydessä case-yrityksen kasvun kestävyYTEEN.

Case-yrityksen korkean kasvun vaiheessa oppimisprosessin ollessa alkutekijöissään, kannattavuuden heikkoa ja strategisen suunnittelun puutteellista yritys kasvoi tavalla, joka ei ollut pitkäjänteistä. Aikaisempi tutkimus on yrittänyt pääosin selvittää keinoja korkean kasvun aikaansaantiin (Davidsson et al. 2009). Heikko kannattavuus ja selkeän suunnan puuttuminen olisivat ennen pitkää johtaneet case-yrityksen toiminnan päättymiseen. Aikainen reagointi ja suunnan muuttaminen pelastivat kuitenkin yrityksen. Nyt uusi suunta tuottaa tulosta, joka puolestaan mahdollistaa liiketoiminnan jatkumisen. Oppimisella on ollut iso merkitys sekä kannattavuuden paranemisessa, että onnistuneiden strategisten valintojen tekemisessä. Pk-yrityksiä tarkasteltaessa oppiminen liittyy pitkälti kokemusten ja oivaltamisen kautta kertyvään tietoon (Deakins & Freel 1998), jota yrityksen päättäjät voivat käyttää mahdollisuuksien arvioinnin sekä päätöksenteon taustalla. Kestävä kasvu on johtanut toiminnan pitkäjänteisyyden lisääntymisen kautta case-yrityksen selviytymismahdollisuuksien selvään paranemiseen.

Tämän tapaustutkimuksen valossa kestävä kasvu tarkoittaa oppimisen pohjalta tapahtuvaa kannattavuuden parantumista ja onnistuneiden strategisten päätösten tekemistä, jotka ovat johtaneet yrityksen olomassaolon turvaamiseen. Kestävä kasvu on edellyttänyt yritykseltä

selkeää suuntaa ja tuottoja luovaa liiketoimintamallia. Toimintana se on tarkoittanut onnistuneita, tietoon ja kokemuksiin perustuvia päätöksiä. Tavoitteena on ollut luoda yritystoimintaan pitkäjänteisyyttä eli keskittyä yritystoiminnan turvaamiseen. Kestävää kasvua harjoittaessaan case-yritys on pyrkinyt pois toiminnan lyhytjänteisyydestä ja kvartaaliajattelun liiallisesta korostamisesta.

Induktiivisen tapaustutkimuksen avulla on ilmennyt asioita, jotka aikaisemmalta tutkimukselta on jäänyt huomaamatta, kuten myös Eisenhardt & Graebner (2007) toteavat olevan mahdollista. Induktiivisen tapaustutkimuksen mukaisesti tässä tutkimuksessa on pyritty luomaan teoria, ei niinkään testaamaan sen pätevyyttä. Näistä lähtökohdista voidaan todeta tämän tutkimusten tulosten olevan päteviä vain tutkittuun case-yritykseen.

Managerialinen kontribuutio kulminoituu ymmärryksen lisäämiseen tehtyjen toimien vaikutuksista. Tutkimuksen tulosten uskotaan lisäävän entisestään yritysjohton ymmärrystä kestäväen kasvun tavoitteluun ja valitun kasvustrategian tuomiin hyötyihin. Kestävää kasvua tulisi ajatella monien toimien summana, joka oikein toteutettuna johtaa yritystoiminnan jatkumisen varmistamiseen. Kannattavuuden ja strategisten valintojen lisäksi yritysjohton tulisi entistä vahvemmin tiedostaa oppimisen ja tiedon merkitys, jotka osoittautuivat kiistattomiksi eduksi liiketoiminnan ohjaamisen yhteydessä. Tämän tutkimuksen mukaan kestävä kasvu olisi tavoittelemisen arvoinen asia, jota tulisi erityisen tarkasti ymmärtää yrityksen selviytymisen ja olemassaolon turvaamisen vuoksi.

Jo tutkimuksen johdannossa todettiin, että tutkijoiden, yrittäjien ja päätöksentekijöiden tulisi omaksua moninainen käsitys kasvusta. Tämä tutkimus osoittaa sen, miten yksi suomalainen pk-yritys on onnistunut rakentamaan kasvuaan niin, että siitä on saatu kestävä. Jokaisen yrityksen tulisi löytää oma kasvutiensä ja hyödyntää omia menestykseen johtavia kasvutekijöitään. Yleisen käsityksen korkean kasvun ihannoimisesta ja rinnastamisesta menestykseen tulisi kuitenkin muuttua. Ennemmin tulisi arvostaa kestäväää kasvua rakentavia ja terveellistä liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä, jotka kuitenkin pitkässä juoksussa pärjäävät parhaiten.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen merkittävin ja jo mainittukin rajoitus on se, ettei tutkimuksen tuloksia voida sellaisenaan yleistää koskemaan muita, edes samalla toimialalla toimivia, saman kokoisia yrityksiä. Tämä johtuu osaltaan kasvun heterogeenisestä luonteesta, eli jokaisen yrityksen kasvaessa omaa polkuaan, yleistyksen tekeminen on hyvin vaikeaa. Kasvu on myös sidoksissa esimerkiksi toimialaan, sijaintiin ja liiketoimintamalliin. Myös yhden yrityksen tapaustutkimus asettaa samat rajoitteet. Toisaalta vaikka kyseessä olisikin monitapaustutkimus, suuremmalla määrällä tutkittavia yrityksiä, yleistysten tekeminen olisi silti vaatinut taustalleen enemmän tutkimusta. Induktiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole testata teoriaa vaan luoda sellainen. Tässä tapauksessa teoriaa pystyy hyödyntämään vain valittu case-yritys, mutta tutkimusta voidaan silti pitää eräänlaisena esitutkimuksena tulevalle kestäväen kasvun tutkimukselle.

Jatkotutkimusehdotukset liittyvätkin kestäväen kasvun tekijöiden laajempaan tarkasteluun. Mikäli samantyyllisiä tuloksi havaittaisiin muistakin yrityksistä, voitaisiin niitä lopulta testata määrällisen tutkimuksen keinoin, sen ollessa siinä omiaan. Kestäväen kasvun määritelmän nähdään kuitenkin nousevan yritysten keskuudesta, niiden tavoitteista ja toimista rakentaa kasvua. Ilmiön tunnistamisen jälkeen tulisi siitä rakentaa laaja-alaisempi teoria, joka olisi yleistettävämpi kuin tämän tutkimuksen luoma. Haasteena voi kuitenkin olla monien toimialojen ja erilaisen liiketoimintamallin omaavien yritysten yhdistäminen samaan malliin. Yleistyksiä on varmasti tehtävä, mutta ilmiön ymmärtämisen kannalta laaja-alaisemmalle mallille olisi varmasti kysyntää.

Tutkimusta tehdessä tutkijalle heräsi myös muita jatkotutkimusideoita. Olisi kiinnostavaa tutkia myös kasvun vaikutusten johtamista, eli sitä millaisiin muutoksiin kasvavan pk-yrityksen tulisi varautua ja miten niistä voitaisiin selvittää. Aihe olisi kiinnostava siitä huolimatta, liittyy siihen kestävyys tai ei. Kasvun tutkimussuuntauksista myös oppiminen herätti tutkijan mielenkiinnon ja myös tähän voisi syventyä esimerkiksi useamman yrityksen tapaustutkimuksella.

Lähteet

Kirjallisuus

Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H. & Ekinci, Y. 2015, "The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth", *Journal of Small Business Management*.

Alvarez, S.A. & Barney, J.B. 2004, "Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm", *Journal of Business Venturing*, vol. 19, no. 5, pp. 621-635.

Bamberg, J., Jokinen, P. & Laine, M. 2007, "Tapaustutkimuksen taito", *Helsinki: Yliopistopaino*.

Baum, J.R. & Locke, E.A. 2004, "The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth.", *Journal of applied psychology*, vol. 89, no. 4, pp. 587.

Brännback, M. & Carsrud, A. 2009, "Cognitive maps in entrepreneurship: Researching sense making and action" in *Understanding the entrepreneurial mind* Springer, , pp. 75-96.

Brännback, M., Carsrud, A.L. & Kiviluoto, N. 2013, *Understanding the myth of high growth firms: The theory of the greater fool*, Springer Science & Business Media.

Carsrud, A.L. & Kiviluoto, N. 2014, "Understanding the myth of high growth firms".

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. 2003, "Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms", *International Small Business Journal*, vol. 21, no. 1, pp. 5-27.

Davidsson, P. 2000, "Continued entrepreneurship: Ability, need and opportunity as determinants of small firm growth", *Small Business: Critical Perspectives on Business and Management*, vol. 2, pp. 376-407.

- Davidsson, P. 1991, "Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth", *Journal of business venturing*, vol. 6, no. 6, pp. 405-429.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. 2006, "What do we know about small firm growth?" in *The life cycle of entrepreneurial ventures* Springer, , pp. 361-398.
- Davidsson, P., Steffens, P. & Fitzsimmons, J. 2009, "Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart?", *Journal of business venturing*, vol. 24, no. 4, pp. 388-406.
- Deakins, D. & Freel, M. 1998, "Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs", *The Learning Organization*, vol. 5, no. 3, pp. 144-155.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W.B. 2003, "Arriving at the high-growth firm", *Journal of business venturing*, vol. 18, no. 2, pp. 189-216.
- Dess, G.G. & Beard, D.W. 1984, "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, pp. 52-73.
- Dobbs, M. & Hamilton, R. 2007, "Small business growth: recent evidence and new directions", *International journal of entrepreneurial behavior & research*, vol. 13, no. 5, pp. 296-322.
- Donckels, R. & Lambrecht, J. 1995, "Networks and small business growth: an explanatory model", *Small Business Economics*, vol. 7, no. 4, pp. 273-289.
- Dutta, D.K. & Crossan, M.M. 2005, "The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no. 4, pp. 425-449.
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. 2007, "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of management journal*, vol. 50, no. 1, pp. 25-32.

Flamholtz, E. & Randle, Y. 1990, *Growing pains: How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, Jossey-Bass Inc Pub.

Florin, J., Lubatkin, M. & Schulze, W. 2003, "A social capital model of high-growth ventures", *Academy of Management Journal*, vol. 46, no. 3, pp. 374-384.

Franco, M. & Haase, H. 2009, "Entrepreneurship: an organisational learning approach", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 16, no. 4, pp. 628-641.

Gilbert, B.A., McDougall, P.P. & Audretsch, D.B. 2006, "New venture growth: A review and extension", *Journal of management*, vol. 32, no. 6, pp. 926-950.

Greening, D.W., Barringer, B.R. & Macy, G. 1996, "A qualitative study of managerial challenges facing small business geographic expansion", *Journal of Business Venturing*, vol. 11, no. 4, pp. 233-256.

Hakala, H. 2011, "Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations", *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, no. 2, pp. 199-217.

Hannan, M.T. & Freeman, J. 1977, "The population ecology of organizations", *American journal of sociology*, pp. 929-964.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997, *Tutki ja kirjoita*, Tammi.

Hoy, F., McDougall, P.P. & Dsouza, D.E. 1992, "Strategies and environments of high growth firms", *The state of the art of entrepreneurship*, no. 1.

Hult, G.T.M. & Ketchen, D.J. 2001, "Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 9, pp. 899-906.

Hurmerinta-Peltonen, L. 1994, "Success factors and their sensitivity to internationalization: some empirical findings among Finnish SMEs", *SMEs: Internationalization, Networks and Strategy*, José M^a Veciana ed., Avebury.

Kiviluoto, N., Brännback, M., Carsrud, A., Raposo, M., Smallbone, D., Balaton, K. & Hortovanyi, L. 2011, "Are firm growth and performance the same or different concepts in empirical entrepreneurship studies? An analysis of the dependent and independent variables", *Entrepreneurship, growth and economic development*.

Levie, J. & Lichtenstein, B.B. 2010, "A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and practice*, vol. 34, no. 2, pp. 317-350.

Lewis, V.L. & Churchill, N.C. 1983, "The five stages of small business growth", *Harvard business review*, vol. 61, no. 3, pp. 30-50.

Macpherson, A. & Holt, R. 2007, "Knowledge, learning and small firm growth: a systematic review of the evidence", *Research Policy*, vol. 36, no. 2, pp. 172-192.

McKelvie, A. & Wiklund, J. 2010, "Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 34, no. 2, pp. 261-288.

Metsämuuronen, J. 2006, "Johdanto laadulliseen tutkimukseen", *Teoksessa Jari Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy*, vol. 83.

O'Gorman, C. 2001, "The sustainability of growth in small-and medium-sized enterprises", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 7, no. 2, pp. 60-75.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. 1997, "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures", *MIR: Management International Review*, pp. 85-99.

Penrose, E.T. 1952, "Biological analogies in the theory of the firm", *The American Economic Review*, vol. 42, no. 5, pp. 804-819.

Penrose, E. 1959, "The theory of the growth of the firm Oxford University Press Oxford UK".

Roberts, E.B. & Berry, C.A. 1984, "Entering new businesses: selecting strategies for success".

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009, "Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV", *Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja*.

Sadler-Smith, E., Spicer, D.P. & Chaston, I. 2001, "Learning orientations and growth in smaller firms", *Long range planning*, vol. 34, no. 2, pp. 139-158.

Shane, S. & Venkataraman, S. 2000, "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of management review*, vol. 25, no. 1, pp. 217-226.

Sinkula, J.M., Baker, W.E. & Noordewier, T. 1997, "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior", *Journal of the academy of Marketing Science*, vol. 25, no. 4, pp. 305-318.

Smallbone, D., Leig, R. & North, D. 1995, "The characteristics and strategies of high growth SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 1, no. 3, pp. 44-62.

Storey, D.J. 1994, "Understanding the small business sector", *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Tuomi, J. 2002, "ja Sarajärvi, A. 2002", *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi*, vol. 105.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009, *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006, "1.-4. painos", *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. 1995. "Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*", vol. 20, no 3, pp.510-540.

Wang, C.L. 2008, "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 32, no. 4, pp. 635-657.

Wiklund, J. 1998, *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond*, Internationella Handelshögskolan.

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 Growth1", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 27, no. 3, pp. 247-270.

Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D.A. 2009, "Building an integrative model of small business growth", *Small Business Economics*, vol. 32, no. 4, pp. 351-374.

Wiklund, J. & Shepherd, D. 2005, "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach", *Journal of business venturing*, vol. 20, no. 1, pp. 71-91.

Wiklund, J. & Shepherd, D. 2003, "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses", *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 13, pp. 1307-1314.

Wolff, J.A., Pett, T.L. & Ring, J.K. 2015, "Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: An empirical analysis", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 21, no. 5, pp. 709-730.

Yin, R.K. 1994, "Case study research: design and methods. Applied social research methods series, 5", Biography, Sage Publications, London, .

Zahra, S.A. 1991, "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study", *Journal of business venturing*, vol. 6, no. 4, pp. 259-285.

Internetsivut ja videodokumentit

Basso Media 1. 2012, "MAKING OF MAKIA, part 1: A brief history" [Videodokumentti]. [Viitattu 15.05.2016]. Saatavilla: <https://vimeo.com/45021533>.

Basso Media 2. 2012, "MAKING OF MAKIA, part 2: In to the wild" [Videodokumentti]. [Viitattu 15.05.2016]. Saatavilla: <https://vimeo.com/45358360>.

Basso Media 3. 2012, "MAKING OF MAKIA, Part 3: Nine-to-five" [Videodokumentti]. [Viitattu 15.05.2016]. Saatavilla: <https://vimeo.com/46276468>.

Basso Media 4. 2012, "MAKING OF MAKIA, Part 4: Traces of a Pint" [Videodokumentti]. [Viitattu 15.05.2016]. Saatavilla: <https://vimeo.com/46604030>.

Kauppalehti. 2016, "Makia myy ennätysvauhtia" [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.05.2016]. Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/makia-myy-ennatysvauhtia/8SVtEbER>

Yle. 2016, "Makia ponnisti kellarista Keski-Eurooppaan – Suomen katuvaatemerkit etsivät menestyskaavaa." [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.05.2016]. Saatavilla: <http://yle.fi/uutiset/3-8639893>.

Talouselämä. 2015, "Olimme liian nuoria ja Yhdysvaltain valloitus tapahtui liian nopeasti" [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.05.2016]. Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/uutiset/olimme-liian-nuoria-ja-yhdysvaltain-valloitus-tapahtui-liian-nopeasti-3485753>.

Liitteet

Liite 1 Analysointitaulukko – Sekundäärilähteet

Jokaisesta sekundäärilähteestä nostettiin kasvun kanalta merkittävät tapahtumat taulukkoon, jonka jälkeen värikoodausta hyödyntäen pyrittiin erottamaan samaa aihetta käsitteleviä teemoja.

MAKING OF MÄKIÄ, Part 4: Traces of a Past (Basso Meina 4, 2012)	MAKING OF MÄKIÄ, Part 3: Nine-olive (Basso Meina 3, 2012)	MAKING OF MÄKIÄ, part 2: In the end (Basso Meina 2, 2012)	"MAKING OF MÄKIÄ, part 1: A brief history (Basso Meina 1, 2012)	Mäkiä myy analysoiduista (Kumpu-pöytä, 2016)	Mäkiä ponnasti kellartettua Keski-Eurooppaan – Suomen kalvotähtien elävät muistokuvien (Yks. 2016)	MAKING OF MÄKIÄ, Part 4: Traces of a Past (Basso Meina 4, 2012)	
	1 Tuomihöyryä 2012 keuhkoina meillä katosseena mitä makuulla tapahtui ja tapahtuman maahanajoja. Teetä maustettiin ja maustettiin	7 Vuoden 2009 Kumpu 4. Teitit ovat kovanneet Mäkiä mallissa ympäri maailmaa. 2012 lähtien mallissa kypärän alkuvaihe.	5 Mäkiä perustettu 2001 kolmen kavereiden toimesta. Viimeisin muutama vuoden aikana he ovat soomaalaiset yrittäjät eivät edes uskalla maistua. Kasvatusta vartenkin kinnostavasti.	6 USA:n valtiollisyyden jälkeen allekirjoittaneen brittiläisten ja syyriä nuorisovälillä maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.	6 USA:n valtiollisyyden jälkeen allekirjoittaneen brittiläisten ja syyriä nuorisovälillä maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.		6 Markkinointipäällikkö Totti valitsee yritystä Barcelonilla ja uusia inspiraatioita luovasta mallista.
	4 Mäkiä tuotoksesta myyvä	7 Aikakasin keuhkoin maistoin	7 Mitä ois ollut jos ei olisi ollut? Mäkiä on ollut välttämätöntä luovasta mallista maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.	6 USA:n valtiollisyyden jälkeen allekirjoittaneen brittiläisten ja syyriä nuorisovälillä maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.		10 Myyrätoiminnasta ponnasteilla pyritään tutkimään oimista valintoja. Tutkimus perustuu yhteisöön ja tutkimus ja tutkimus on ollut tärkeä osa tutkimuksen ja tutkimuksen.	
	7 Mäkiä on ollut tutkimus	7 Aikakasin keuhkoin maistoin	7 Mitä ois ollut jos ei olisi ollut? Mäkiä on ollut välttämätöntä luovasta mallista maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.	6 USA:n valtiollisyyden jälkeen allekirjoittaneen brittiläisten ja syyriä nuorisovälillä maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.		2 Ei polkua uutta	
	7 Mäkiä on ollut tutkimus	7 Aikakasin keuhkoin maistoin	7 Mitä ois ollut jos ei olisi ollut? Mäkiä on ollut välttämätöntä luovasta mallista maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.	6 USA:n valtiollisyyden jälkeen allekirjoittaneen brittiläisten ja syyriä nuorisovälillä maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.		2 Ei polkua uutta	
	7 Mäkiä on ollut tutkimus	7 Aikakasin keuhkoin maistoin	7 Mitä ois ollut jos ei olisi ollut? Mäkiä on ollut välttämätöntä luovasta mallista maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.	6 USA:n valtiollisyyden jälkeen allekirjoittaneen brittiläisten ja syyriä nuorisovälillä maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.		10 Myyrätoiminnasta ponnasteilla pyritään tutkimään oimista valintoja. Tutkimus perustuu yhteisöön ja tutkimus ja tutkimus on ollut tärkeä osa tutkimuksen ja tutkimuksen.	
	7 Mäkiä on ollut tutkimus	7 Aikakasin keuhkoin maistoin	7 Mitä ois ollut jos ei olisi ollut? Mäkiä on ollut välttämätöntä luovasta mallista maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.	6 USA:n valtiollisyyden jälkeen allekirjoittaneen brittiläisten ja syyriä nuorisovälillä maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.		10 Myyrätoiminnasta ponnasteilla pyritään tutkimään oimista valintoja. Tutkimus perustuu yhteisöön ja tutkimus ja tutkimus on ollut tärkeä osa tutkimuksen ja tutkimuksen.	
	7 Mäkiä on ollut tutkimus	7 Aikakasin keuhkoin maistoin	7 Mitä ois ollut jos ei olisi ollut? Mäkiä on ollut välttämätöntä luovasta mallista maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.	6 USA:n valtiollisyyden jälkeen allekirjoittaneen brittiläisten ja syyriä nuorisovälillä maistettiin ja syyriä nuorisovälillä maistettiin.		10 Myyrätoiminnasta ponnasteilla pyritään tutkimään oimista valintoja. Tutkimus perustuu yhteisöön ja tutkimus ja tutkimus on ollut tärkeä osa tutkimuksen ja tutkimuksen.	

Liite 2

Keskeisimpien teorioiden / artikkeleiden hyödynnettävyys

Tutkija	Tutkimus	Konteksti	Keskeiset löydökset	Sopivuus case-ympäristöön
Wiklund (1998)	Kvantitatiivista dataa kyselylomakkeilla (365 yritystä), kvalitatiivisesti puhelinhaastattelut (630 yritystä), yhteensä 808 satunnaisesti valittua yritystä neljällä eri toimialalla.	Ruotsalaiset pienyritykset, neljällä eri toimialalla, Toimialat työvoimakeskineen teollisuus, tietokonekeinen teollisuus, jälleenympiä, ammatilliset palvelut	Strategialla vahvin ja suurin vaikutus kasvuun ja kasvumahdollisuuksien hyödyntämiseen	Ison otannan ja sopivien toimialojen kannalta tulokset sovellettavissa hyvin case-yrityksen toimintaan
Baum ja Locke (2004)	Kvantitatiivinen tutkimus. Dataa kerättiin 229 yrittäjä-johdajalta ja 106 partnerilta yhden toimialan sisällä, kuuden vuoden ajan	Yksi toimiala: Pohjois-Amerikkalaiset arkkitehtuuriset puutyöyritykset	Verkostot ja suhteet vaikuttivat kasvuun samoin myös tavoitteet, tehokkuus, kommunikointi visio vaikuttivat suoraan kasvuun.	Tutkimus on kinnostava, mutta toimiala ja ympäristö poikkeavat merkittävästi case-tutkimuksesta, joten yleisistä tuloksista suhtaututtava varauksella. Jos tutkimuksessa olisi käytetty heterogeenistä otantaa, nämä tutkimustulokset olisivat saattaneet jäädä huomaamatta. Toimialan piirteet vaikuttavat merkittävästi tuloksiin.
Davidsson, (1991)	Noin 400 ruotsalaista pienyritystä. Aineisto kerättiin puhelinhaastatteluilta (423) ja kyselylomakkeilla (322). Kaikilla toimialoilta otettiin saman verran näytteitä. Mallia rakennettaessa pouduttiin yksinkertaistamaan monia asioita.	Toimialoja neljä: Metall- ja koneeteollisuus, elektroniikkateollisuus, korjauspalvelut, Vaatteiden ja kodintuotteiden jälleenympiä.	Kyvykyys, tarve ja mahdollisuudet vaikuttavat yrityksen kasvuun. Ero tulkinnallisten ja objektiivisten olosuhteiden välillä. Olosuhteet, jotka jäävät huomioimatta päätöksenteossa, saattavat vaikuttaa lopputulokseen	Laaja otanta ja toimialojen osittainen sopivuus case-tutkimukseen, mahdollistavat tulosten käytön pienellä varauksella. Tarve kasvaa oli toimialojen välillä tasaisemmin esiintyvin.
Davidsson et al. (2009)	5000 ruotsalaista ja australialaista pk-yritystä. Molemmista maista kerätty neljän vuoden otanta sisältää satunnaisotannalla valittuja yrityksiä, uselta eri toimialoilta	Toimialoja ei eroteltu niiden suuren määrän takia. Australialasta noin 3500 yritystä ja 1500 yritystä Ruotsista. Tulokset ovat samoja huolimatta siitä tarkastellaanko ruotsalaisia vai australialaisia yrityksiä, joihin tiettyä toimialaa, yrityksen ikää tai kokoa.	Tutkimuksen tulokset osoittavat vahvasti, että myyti korkean kasvun johtamisesta korkeaan kannattavuuteen on epäitosi. Yleisesti yritykset, jotka sijoittuivat kannattavat –luokkaan, pääsivät kolme kertaa todennäköisemmin tähdet-luokkaan, kuin kasvavat yritykset. Sen lisäksi kasvavat-luokan yritykset vajoavat kolme kertaa todennäköisemmin heikkojen joukkoon, kuin kannattavat yritykset.	Tutkimuksen tulokset yleiseltä sekä otannan laajuuden, että kahden maanteollisuuden sijainnin vuoksi.
Smallbone et al. (1995)	Tutkittu pk-yrityksiä, jotka kasvoivat voimakkaasti 80-90 -luvulla. 306 tuotantoalojen yritystä, (mukana 31 vaate) . Haastateltiin omistajia ja johtajia. Taloustietojä kerättiin yritysten raporteista ja tilinpäätöksistä.	Yhteensä kahdeksan eri toimialaa: Tuotostaminen, työvälineet, lääketiede, vaatus, teollisuustehtaat, lelut/pelit, elektroniikka, huonekalut. Otantaan haluttiin sekä kädentaitoon, että teknologiaan perustuvia yrityksiä. Pääosa yrityksistä sijaitti Lontossa ja loput Englannin maaseudulla.	Asiakkuuksien ja tuoteportfolion johtaminen, sekä useilla eri osa-alueilla samanaikainen toimiminen vaikuttivat kasvuun. Joillakin nopeasti kehittyvillä toimialoilta aktivista tuotteiden kehittämistä voidaan pitää jopa peruseedellytyksenä kasvuille. Hitaammin kehittyvät yritykset keskittyivät kilpailemaan erityisesti hinnalla. Menestyneet puolestaan keskittyivät tuotteidensa differointiin ja markkinafokukseen.	Tuloksiin suhtauduttava varauksella, sillä jonkin verran vaihtelua havaittavissa eri toimialojen kesken, varsinkin kuin puhutaan yrityksen tuotteesta. Vaateollisuus voidaan nähdä kuitenkin hyvin tuotekehäisenä toimialana ja lämmän vuoksi tuoteportfolion ja asiakkuuksien johtaminen vaikuttaa olevan sopiva tarkastelun kohde.
Altnay et al. (2015)	Asetettuja hypoteeseja testattiin käyttämällä dataa 350 pk-ryityksestä. Puolet tästä määrästä olivat perheyryityksiä. Suurimmassa osassa yrityksistä alle 10 työntekijää	Pohjois-Kyproksella sijaitsevia pk-yrityksiä palvelu ja vähittäismyynnin toimialoilta.	Positiivinen yhteys organisatorisen oppimisen ja yrittäjäorientaation välillä pienyrityksiä tarkasteltaessa. Lisäksi tämän tutkimuksen tulokset osoittavat yrittäjäorientaation ja organisatorisen oppimisen olevan elintärkeitä pk-yritysten hyödyntäessä markkinoiden mahdollisuuksia.	Tarkasteltavat yritykset merkittävästi samankaltaisia yrityksen koon ja toimialankin kannalta. Tuoreen tutkimuksen tulokset hyvin sovellettavissa caseen.
Wolff et al. (2015)	Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Vastauksia 105:itä pk-yrityksen toimitusjohtajalta.	Amerikkassa toimivia pk-yrityksiä lukuisilta eri toimialoilta	Oppimisorientaation muuttuu toiminnaksi yrittäjäorientaation kautta, joka on positiivisesti liitetty pk-yritysten kasvuun. Oppiminen on tärkeä elementti mahdollisuuksien tunnistamisessa. PK-yritykset, jotka ovat avoimia oppimaan, saattavat tunnistaa mahdollisuuksia hyödyntää läpi yrittäjäorientaation, joka edistää kasvia	Myöskin viimeaikainen tutkimus, jonka tulokset ovat samankaltaisia Altnay et al. (2015) kanssa. Yhdessä nämä tutkimukset tulokseen vaikuttavat validelilta ja caseen sopivilta.
Deakins et al. (1998)	Toteutettu haastatteleamalla jokaista tutkittavaa pk-yritystä 5-6 kertaa pitkän aikavälin aikana. Jokaista Case-yritystä seurattu ja kerätty tietoa tarkastelun aikana. Case yrityksiä neljä.	Yritykset toimivat eri toimialoilta (palvelu, tuotanto ja teknologia) Britanniassa	Strateginen kehittyminen ja muutokset aiheutuvat enemminkin tiedon yhdistämisen tuloksena ja reaktiona kriittisiin tapahtumiin kuin prosessina. Tutkimus viittaa myös kokemusperäiseen oppimiseen tulevaisuuden kehittymistä luodessa.	Pieni otanta, mutta tutkimusmetodi samankaltainen tämän tutkimuksen kanssa ja tuotantomiala sopii case-yritykseen. Otannan kokoon nähden artikkeleita viitattu kohtuullisesti (yli 500 kertaa), joka viittaa sen pätevytyteen myös.

Liite 3 Haastattelun 1 kysymykset

Haastattelu 1- Totti Nyberg

14.9.2016

Käsiteltävät teemat

1) Tuote

- Tuoteportfolion ylläpito
- Kannattavuus
- Uudistuminen (tuotekehitys), muutosvalmius? Uudet tuotteet ja palvelut, uudet asiakkaat, olemassa olevat asiakkaat.
- Innovatiivisuuden merkitys? (Trendit)

2) Liiketoiminta

- kyvykkyys, vahvuudet?
- joustavuus
- ennakointi ja riskinotto
- Brändi Mitä ja kenelle?
- Strategia? Toimenpiteet, suunnittelu
- Tehdyt päätökset? Johtamisresurssit, onko aikaa?
- Tavoitteet, visio?
- Tarve
- Miten kasvua mitataan

3) Markkinat

- Kansainvälistyminen tuo laajemmat markkinat, toimintaa pystytään monistamaan? Globalisaatio; maantieteellinen sijainti
- Verkostot, kumppanuudet allianssit
- Digitalisaatio mm. nettikauppa
- Millaiseksi kuvaisit markkinoita, jolla Makia toimii? ympäristön ominaisuudet
- Mitä vaatii, että näillä markkinoilla pärjää?
- Kasvupotentiaali? Mahdollisuudet?

4) Lopuksi

- Miksi yritys haluaa kasvaa, mitä tavoitellaan vai onko itse tavoite?
- Miten määrittelisit Kestävyyden / miten kuvailisit kestäväää kasvua?
- Missä Makia 10v päästä?

Liite 4

Analysointitaulukko – Haastattelut

Taulukko on liian pitkä liitettäväksi kokonaisuudessaan työn liitteiksi, mutta kuten alla esitetystä kuvakaappauksesta voidaan havaita, työhön valittujen tutkimusten keskeisiä asioita on taulukossa verrattu empirian vastineisiin käyttämällä apuna avainsanoja, joiden sarake on merkattu oranssilla.

Kestävän kasvun rakentaminen		
Tutkimus	Teoria	Empirian vastine
{(92 Brämback, Malin 2013:)} s109	Sitä tukee kestävä liiketoimintamalli, joka tuottaa tehokkaasti arvoa.	Empirian vastine
Avarez et al. (2004)	arvontuotantoa keskeisenä yrittäjyyteen liittyvänä toimintona	arvontuotanto
{(92 Brämback, Malin 2013:)} s109	Järkevä liiketoimintamalli tarkoittaa sellaista, joka luo tuottoa ja siten mahdollistaa omavaraisen kannattavan kasvun. Sen vuoksi yrittäjien tulisi ymmärtää kuinka tehdä voittoa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Oman yrityksen ansaintamalli tulisiakin ymmärtää perinpohjaisesti.	arvontuotanto
{(58 Smallbone 1995:)}	Voidaan jona sanoa sen olevan keskeisin sisäinen tekijä, joka erottaa sen onnistuuko yritys alkaen saamaan kasvua menestyksekkäästi. Kasvaakseen menestyksekkäästi yritys tulisi kehittää organisaationsäätönsä sisäisesti sillä tavalla, että se mahdollistaa johtajan delegoida vastuuta operaationaalisia tehtäviä ja keskittyä enemmän suunnitteluun ja korkeamman tason strategisiin toimenpiteisiin.	johtaminen
{(45 Gorman 2001:)}	Menestyksekkään kilpailustrategian avulla yrityksen tulisi rakentaa resursseja, jolla voidaan käyttää ruokkimaan ja ylläpitämään yrityksen kasvuprosessia. Jordon bkyj luoda parempia resursseja kilpailuympäristössä saatuaakin olla yksi syy menestykseen.	johtaminen
on Davidson (2009)	joka näkee, ettei kasvu ole suora todiste tehokkaasta arvontuotannosta.	Kannattavuus
on Davidson (2009)	Enemmän on siis sijoiteltu korkean kasvun muutuksen lopulta korkeaksi kannattavuudeksi. Viimeaikaiset tutkimukset kuitenkin osoittavat, että kannattavuuden korkean kasvun sijasta kannattavuus olisi edellytys myöhemmälle kannattavalle kasvulle.	kannattavuus
(Davidsson et al. 2009)	Davidssonin et al. (2009) tutkimuksen tulokset osoittavat vahvasti, että myyti korkean kasvun (johtamisesta korkeaan kannattavuuteen on epätoivo. Yrityksessä tulokset, jotka sijoittuvat kannattavien –luokkaan, pääsivät kolme kertaa todennäköisemmin tähdeiluokkaan, kuin kasvavat yritykset. Sen lisäksi kasvavat-tyyppien tulokset olivat kolme kertaa todennäköisemmin heikkojen joukkoon, kuin kannattavat yritykset. Tulokset ovat samoja huolimatta siitä tarkastellaanko ruotsalaisia vai australialaisia yrityksiä, joihin tiettyä toimialaa, yrityksen ikää tai kokoa. Davidsson et al. (2009) tutkimuksen mukaan yritykset korkea kannattavuus / matala kasvu -ryhmissä päätyivät kaksi tai kolme kertaa todennäköisemmin haluttuun korkeaan kasvu / korkeaan kannattavuus-kategoriaan.	kannattavuus
Shane et al. (83 Shane 2000:)}	mukaan yrittäjyys koostuu mahdollisuuksien löytämisestä, arvioimisesta ja hyödyntämisestä. Myös Smallbonen (1995) tutkimuksessa arvioitiin kaikki merkittävät kasvua saavuttaneet yritykset (90%) olivat tunnustaneet ja vastarimeet uusin mahdollisuuksin markkinoilla kymmenen vuoden aikana	mahdollisuudet
{(58 Smallbone 1995:)}	tanto ja kyvykyvyys vastata uusin markkinamahdollisuuksiin ovat elintärkeää osa menestyksekkästä liiketoiminnan kehittämistä kymmenen vuoden ajanjakson aikana	mahdollisuudet

Liite 5 Haastattelun 2 kysymykset

Haastattelu 2- Totti Nyberg

23.11.2016

(Haastateltavalle lähetetty kuva Makian kasvun vaiheista)

VAIHE 1

- Mitä tekijöitä siellä taustalla on, vaihe 1?
- Kannattavuus ollut huono? Miksi erityisesti vuonna 2012?
- Osattiinko mahdollisuus Amerikkaan lähdöstä arvioida oikein?
- Oliko kasvu tavoiteltua tai oliko kasvuun tarve vaiheessa 1?
- Mitkä olivat keskeisiä tavoitteita tällöin? Mietittiinkö silloin:
 - o Kannattavuus (arvontuotanto)
 - o Strategia (johtaminen)
 - o Mahdollisuuksien hyödyntäminen (oppiminen)
- Tuleeko mieleen muuta mikä selittää vaihetta 1?

OPPIMINEN

- Sanoit, että on opittu paljon virheistä ja korjattu ne, samoin opittu sanomaan myös ei, miten keskeisiä tekijöitä ne ovat tässä muutoksessa?
- Parempia valintoja, hyödyntää oikeita mahdollisuuksia?
- Ollaan osattu tehdä parempia päätöksiä?
- Miten tällaiset oppimiseen liittyvät asiat on vaikuttanut kasvuun?

VAIHE 2

- Näitä käytiin paljon läpi viime kerralla...
- Oliko se 2013 kun tehtiin MAKIA 2.0 ja tulos plussalle 2015?
- Mitkä ovat ne keskeisimmät seikat, jotka erottavat vaiheen 1 ja 2 kasvua?
 - o Miksi Makia on kasvanut vaiheessa 1 noin ja vaiheessa 2 noin?
- Onko Makiällä nyt tarve kasvaa?

