

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of business and management

Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen

Marko Kaistinen

## **Yrittäjä pk-yrityksen kasvun esteenä**

Työn ohjaaja / tarkastaja: Professori Timo Pihkala

## Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Tutkimuksen tavoite ja ongelma .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....</b>	<b>8</b>
Yrittäjyys .....	8
Yrittäjä.....	8
Kasvuyritys.....	9
Kasvuhakuinen yrittäjä.....	9
Kasvun esteet .....	10
<b>1.3 Tutkimuksen rakenne .....</b>	<b>11</b>
<b>2. YRITYKSEN KASVUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....</b>	<b>12</b>
2.1 Kasvuyrittäjyys Suomessa.....	12
2.2 Yrityksen kasvun elinkaari.....	13
2.3 Yrityksen johtamisen elinkaarimalli.....	15
2.4 Yrittäjän sisäinen kasvu.....	19
<b>2.4 Ympäristöllä olevat kasvun mahdollisuudet.....</b>	<b>21</b>
Resurssit ja kyky.....	22
Motivaatio.....	23
Ympäristö.....	24
Strategia.....	25
Suorituskyky ja kasvu.....	26
<b>3. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>27</b>
Tutkimuksen liikkeenjohdollinen anti .....	28
Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimuksen aiheita .....	28
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>30</b>

## **Kuviot**

Kuvio 1. Tutkimustehtävä

Kuvio 2. Yrityksen kasvupolku (Garnsey, 1996)

Kuvio 3. Yrityksen viisi kasvun vaihetta (L. E. Greiner, 1989)

Kuvio 4. Kasvumotivaation määrittävät tekijät (Davidsson, 1990)

Kuvio 5. Pienyrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät (Wiklund, 1998)

## TIIVISTELMÄ

Tutkielman nimi:	Yrittäjä pk-yrityksen kasvun esteenä
Hakusanat:	Yrittäjä, yrittäjyys, kasvumotivaatio, liiketoiminnan kasvu
Tekijä:	Kaistinen, Marko
Opiskelijanumero:	0256125
Tiedekunta:	Kauppätieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen
Tarkastaja:	prof. Timo Pihkala

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa keskeiset tekijät yrittäjän kasvumotivaatioihin sekä pohtia mitä kyvykkyyksiä yrittäjältä vaaditaan liiketoimintansa kasvattamiseksi. Tavoitteena on löytää vastauksia tutkielman varsinaiseen kysymykseen ”Mikä estää yrittäjää kasvattamasta yritystään?”

Tutkimuksen teoreettinen osuus tarkastelee yrityksen kasvuun vaikuttavia ilmiöitä sen eri näkökulmista. Keskeisin tarkastelun kohde on ekonomis-psykologisen näkökulma, minkä avulla on tarkoitus ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat eniten yrittäjän kasvuhaluuteen ja -tarpeeseen. Kiinnostuksen kohteena on myös tunnistaa teemoja, joiden vaikutus yrityksen kasvuun ja kehitykseen merkityksellinen yrittäjän näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen osuus tässä laadullisessa tutkimuksessa perustuu kolmeen pääteoriaan; Greiner L.E., Davidsson P. ja Wiklund J., joiden tehtävänä on valottaa yrittäjän kasvumotivaatiota, liiketoiminnan kasvun vaiheita sekä kasvuun vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimus osoitti, että kasvattaakseen johtamaansa yritystä yrittäjällä tulee olla vahva henkilökohtainen tarve johtamaansa yritystä kohtaan sekä omata myönteinen asenne yrityksen pitkän aikavälin kasvupyrkimyksiensä suhteen. Toiseksi yrittäjän on osattava hyödyntää olemassa olevia resursseja ja kyvykkyyttä monipuolisesti suhteessa havaittuun kasvumahdollisuuteen valitun strategian mukaisesti.

## **ABSTRACT**

Subject: Entrepreneur as a barrier to growth  
Keywords: Entrepreneur, entrepreneurship, growth motivation, business growth  
Author: Kaistinen, Marko  
Student No. 0256125  
Faculty: Business Administration  
Major: Entrepreneurship and SME Management  
Examiner: Prof. Timo Pihkala

The purpose of this study is to identify the main elements of the entrepreneur's growth motivation and to find out what critical business skills are needed to increase his/her own business. The object is to discover answers to the main question of this study "What prevents entrepreneur to growth his/her business?"

The theoretical part of this study examines the phenomena that affect the growth of the company from different perspectives. The main subject of the review is economic-psychological which purpose is to help us understand better what aspects influence the most entrepreneur's growth motivation and need. Special interest is also to identify themes that have an impact on the growth and development to the business from entrepreneur's point of view. Theoretical context of this qualitative study is based on three main theories; Greiner L.E., Davidsson P and Wiklund J., which illuminates entrepreneur's growth motivation and business growth.

It was concluded that in the order to grow entrepreneur's own business, he needs a strong personal need and positive attitude towards the long-term expectations. Secondly, it's very important that entrepreneur is capable to utilize his business recourses and skills in several way in relations to the identified growth prospects within boundaries of chosen strategy.

## 1. JOHDANTO

Yritystoiminnan globalisoituminen, teknologian nopea kehitys, sekä väestön ikärakenteen vanheneminen ovat vaikuttaneet suuresti Suomessa vallitsevaan rakennemuutokseen. Meneillään oleva rakennemuutos on ollut erityisen raskasta aikaa suuryrityksille, mutta samalla avannut ison kasvutilaisuuden yrittämiselle ja yrittäjille pk-sektorissa. Rakennemuutoksen suuruutta kuvastaa hyvin Työ- ja elinkeinoministeriön rakennemuutos raportti 2007-2013, jonka mukaan maassamme vuosina 2005-2013 lakkautettiin lähes 20 paperiteollisuuden yksikköä. Kyseisenä ajanjaksona paperiteollisuuden tuotantokapasiteetista poistui kolmannes ja irtisanomisen kohteeksi joutui yli 8000 työntekijää (TEM 2013). SAK:n tammikuussa 2014 julkaiseman raportin mukaan vuonna 2013 YT-neuvottelut koskivat lähes 120 000 henkilöä ja 14 500 henkilöä irtisanottiin (T&T, 2014).

Maassamme nopeasti etenevän rakennemuutoksen myötä kiinnostus pk-yrityksiä ja kasvuyrittäjyyttä kohtaan on ollut jatkuvassa kasvussa. Kasvuyrittämistä kohtaan on kohdistunut isoja odotuksia uudistumiskyvyn, luovuuden, innovatiivisuuden, työvoiman, sekä pääoman joustavan käytön suhteen. Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes kertoi vuoden 2013 tunnuslukuraportissaan rahoittaneensa edelläkävijyyteen tähtäviä tutkimus-, kehitys- ja innovaatioprojekteja vuonna 2013 yhteensä 349 miljoonalla eurolla, mistä 67 prosenttia (234milj€) pk-yrityksille.

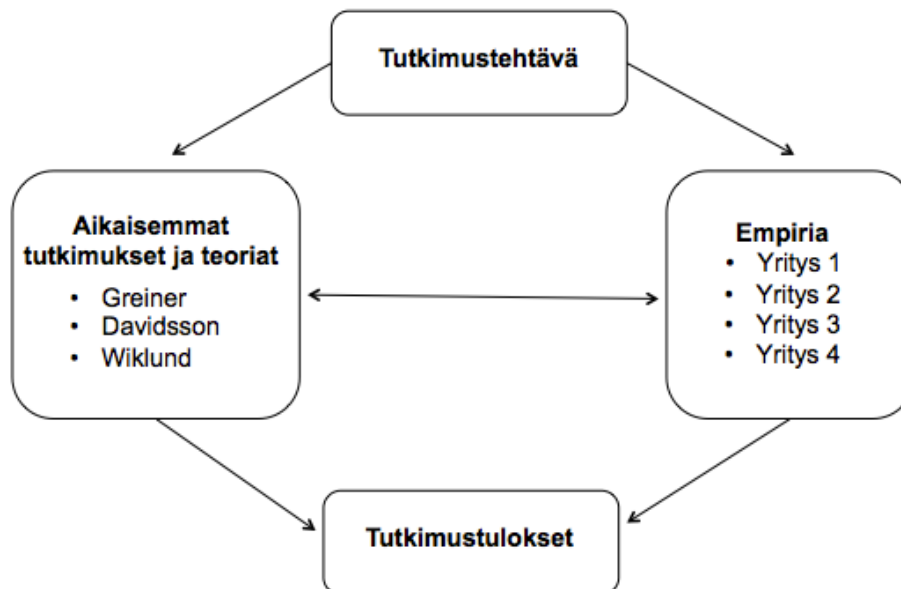
Varmistaaksemme globaalin asemamme taloudellisena ja teknisenä innovaattorina Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) mukaan Suomi tarvitsee nykyistä enemmän työnantajayrittäjiä. Erityistarve kohdistuu yli 250 henkilöä työllistävien yritysten suhteen, joita oli 619 yritystä vuoden 2012 lopussa. Kyseinen lukumäärä vastaa Tilastokeskuksen tekemän raportin mukaan 0,2 prosenttia koko Suomen 322 183 yritysmäärästä. Mikäli kokonaismäärästä karsittiin pois laskuista maa-, metsä- ja kalatalous, jäljelle jäi 266 909 yritystä. Näistä alle 10 työntekijän yrityksiä oli 248 998 eli 93,4 prosenttia. Pienyrityksiä, alle 50 henkilö työllistäviä oli 14 769 (15 prosenttia). Keskisuuria 50-249 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli ainoastaan 2 523 (0,9 prosenttia). Vähintään 250 henkilöä työllistäviä suuryrityksiä oli 619 (0,2 prosenttia). (Suomen Yrittäjät ry, 2014)

Maassamme vallitseva rakennemuutos ja yrittäjyyden merkityksen kasvu tarjoavat erittäin mielenkiintoisen näkökulman tutkittavaan aiheeseen. Pk-yrittäjien vaikutus työllistäjänä on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kasvanut EK:n raportin mukaan 57 prosentista yli 60 prosenttiin. Liikevaihdollisesti Pk-yrittäjien osuus kaikkien yritysten liikevaihdosta on kasvanut 49 prosentista hieman yli 50 prosenttiin vuosina 1993-2010. Uusperustannan lisäksi meidän tulee huolehtia toimivien yritysten sukupolvenvaihdoksesta. Perheyriyksen liiton toimitusjohtajan Matti Vanhasen mukaan Suomessa on noin 3500 yli 10 työntekijää työllistävää yritystä, jotka tarvitsevat sukupolvenvaihdoksen seuraavien 5 vuoden aikana. Juuri tämän yrityskoon yritykset ovat vastanneet viimeisen kymmenen vuoden aikana 60 prosentista syntyneistä uusista työpaikoista (Perheyriyksen liitto, 2014).

### 1.1 Tutkimuksen tavoite ja ongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat eniten yrittäjän kasvumotivaatioon, sekä miten ympärillä olevat kasvumahdollisuudet on johdettu lyhyen- ja pitkänaikavälin liiketoimintasuunnitelmaan.

#### Kuvio 1. Tutkimustehtävä



Tutkimuksen kokonaistavoitetta on lähestytty kahdesta eri suunnasta. Ensimmäisessä teoreettisessa vaiheessa tarkoituksena on tunnistaa keskeisimmät

yrittäjän kasvuhaluuteen vaikuttavat motivaatiotekijät, joita täydennetään yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen liittyvillä seikoilla. Tutkimuksessa otetaan myös huomioon yrityksen kasvupolun eri vaiheet sekä kasvuyrityksen johtamiseen vaikuttavat tekijät.

Toisessa vaiheessa tavoitteena on tarkastella yrittäjän toimintaa omassa liiketoimintaympäristössä. Tutkimuksessa on haastateltu neljää yrittäjää, jotka johtavat ja ovat vastuussa omistamansa yrityksen kasvattamisesta. Tutkimukseen osallistuvat yritykset ovat liiketoiminnallisesti toisistaan riippumattomia, mutta toimivat samalla talousalueella.

Tutkimuskysymys ja sen alakysymys ovat:

- **Mikä estää yrittäjää kasvattamasta yritystään?**
  - Miten yrittäjän kasvumotivaatio vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan, tuloksen ja henkilömäärän kasvuun?

## **1.2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

### **Yrittäjäyys**

*Yrittäjäyys* on hetkellinen tila. Yrittäjäyys syntyy tilanteessa missä yrittäjä luo uutta liiketoimintaa olemassa olevista resursseista ja menettää yrittäjäyhtensä, kun hän on rakentanut siitä arkisesti toimivan liiketoiminnan. Onnistunut yrittäjäyys tuo yrittäjälle ja hänen perheelleen vaurautta sekä paikan sosiaalisessa yhteiskunnassa. Yrittäjäyhtä ei kuitenkaan voi periä sukupolvelta toiselle sellaisena kuin se yrittäjällä on. (Schumpeter, 1971, 57)

### **Yrittäjä**

*Yrittäjällä* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka johtaa omistamansa yrityksen liiketoimintaa ja toimii yrityksensä keulana. Yrittäjä on henkilö, joka hyväksyy korkean taloudellisen riskin kantaen liiketoiminnallisen vastuun yrityksen kilpailukyvyyn kehittämisestä, innovatiivisuudesta ja tuottavuuden kasvattamisesta.



Yrittäjä allokoii yrityksen resurssit ja niiden käytön suunnitellusti valitun strategian mukaisesti.

Yrittäjä on yrityksen sielu ja motivaation lähde. Yrittäjä on henkilö, joka tuo yrityksensä kautta markkinoille uusia tuote- ja palveluyhdistelmiä. Henkilö, kenellä on mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kasvattaa omistamaansa yritystä.

## **Kasvuyritys**

*Kasvuyritys* on yritys, missä henkilöstön määrä ja yrityksen liikevaihdon kasvu ovat kasvu-uralla. OECD:n ja Eurostatin mukaan kasvuyrityksen työllisyys on vähintään 10 henkeä ja seuraavan kolmen vuoden aikana keskimääräinen kasvu ylittää 20 prosenttia vuositasolla kolmena vuotena peräkkäin. Räjähdyksmäiseksi kasvuksi yrityksille määritellään vähintään 100 prosentin keskimääräinen vuosikasvu TEM:n Kasvuyrityskatsaus 2012 mukaan. Vähimmillään määritelmä tarkoittaa sitä, että 10 hengen yritys kasvaa kolmessa vuodessa 17,3 hengen yritykseksi. Vastaavasti räjähdysmäinen vähintään 100% vuosikasvu tarkoittaisi vähintään 80 hengen työllisyyttä. (TEM Kasvuyrittäjyyskatsaus, 2012)

Kasvu on yrityksen elinehto, se luo uusia mahdollisuuksia, työpaikkoja ja innovaatioita. Kasvun voidaan koostuvan yrityksen toiminnan laajentamisesta, liikevaihdosta tai mistä tahansa, mikä vahvistaa yrityksen olemassaoloa markkinoilla. Ilman kasvua yrityksen taloudellinen tilanne taantuu. (TEM, 2011)

Kasvun yritys voi toteuttaa joko orgaanisen kasvun kautta tai yritysostojen kautta. Orgaaninen kasvu tapahtuu yrityksen sisäisen toiminnan kehittymisestä, tuoteinnovaatioista, yksikkökokoja kasvattamalla tai markkinoiden muuttumisen myötä. Yrityksen ulkoinen kasvu tapahtuu yleensä liiketoimintaostojen tai yritysostojen kautta. Yrityksiä myös fuusioidaan ja saatetaan vallata osakepääoman ostoilla.

## **Kasvuhakuinen yrittäjä**

Suomen yrittäjät ry:n tekemän Pk-yritysbarometrin mukaan voimakkaasti kasvuhakuisia yrittäjiä oli 9 prosenttia haastateltavista yrittäjistä. Kasvuhakuisia yrittäjiä, jotka uskoivat liiketoimintansa kasvavan mahdollisuuksien mukaan, oli 39

prosenttia vastanneista. Loput vastanneista pyrkivät säilyttämään nykyisen asemansa (32 prosenttia), yrittäjät joilla ei ole kasvutavoitteita (17 prosenttia) tai olivat lopettamassa yritystoimintaansa (3 prosenttia). (Suomen yrittäjät, 2014)

*Kasvuhakuisella yrittäjällä* on usein aiempaa johtamis- ja yrittäjäkokemusta. Häntä motivoi mahdollisuus *vaurastua* eikä vain oman itsensä pomona oleminen. Hän on valmis ottamaan merkittäviä riskejä. Kasvuhakuisessa yrittäjyydessä on kyse uusien mahdollisuuksien näkemisestä ja niihin tarttumisesta. Menestyksekkäässä innovaatiotoiminnassa on kyse samasta asiasta. Kasvuhakuinen yrittäjä on tärkeä *linkki* innovaatiotoiminnan panosten ja niistä saatavien yhteiskunnallisten hyötyjen välillä. (TEM, 2014)

Kasvuhakuisella yrittäjällä on tunnistettu olevan muita korkeampi yrittäjämäinen orientaatio, mikä koostuu innovatiivisuudesta, proaktiivisesta toiminnasta ja riskinottokyvystä. Innovatiivisuus mahdollistaa yritykselle edelläkävijyyden, kilpailuedun ja mahdollisuuden parantaa yrityksen taloudellista tilannetta suhteessa kilpailijoihin. Proaktiivisuus antaa mahdollisuuden olla ensimmäisenä toimijana markkinoilla uusien tuotteiden ja palveluiden suhteen. Yrittäjän riskinottokykyyn vaikuttaa myönteisesti yrittäjän hyvä taloudellinen tilanne. Yrittäjämäisen orientaation vaikutuksen on todettu olevan yrittäjällä suurempi kahden vuoden seurantajakson aikana, kuin yhden vuoden tutkimuksessa. (Davidsson, Delmar & Wiklund 2006, 142-143,149)

## **Kasvun esteet**

*Kasvun esteillä* tarkoitetaan sisäisiä tai ulkoisia muuttujia, joilla yrittäjä pyrkii selittämään tässä tutkimuksessa omistamansa yrityksen liiketoiminnan tai henkilöstön kasvamattomuutta. Sisäisillä muuttujilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yrityksen käytettävissä olevia resursseja, kyvykkyyttä, yrittäjän motivaatiota ja yrittäjämäistä orientaatiota. Ulkoisilla muuttujilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä kuten kilpailun rakenne, teknologia, alalle tulon esteet, toimialan turbulenssit ja yrityksen elinkaaren vaihe.

Artikkelissaan "Conquering the Seven Barriers to Business Growth" (2017) Nick Hughes tuo esille useita havaintoja, mitkä ovat vähemmän veropoliittisia tai lainsäädännöllisiä ns. ulkoisia syitä kasvun esteiksi. Kasvattaakseen johtamaansa yritystä yrittäjän tulee systemaattisesti varata aikaa liiketoiminnan suunnitteluun, sekä kasvun johtamiseen. Yrittäjän tulee delegoida rohkeasti enemmän omia tehtäviään ja panostaa laadukkaaseen rekrytointiin. Aktiivinen myynti uusille asiakkaille, sekä olemassa olevien asiakkaiden kustannustehokas hoitaminen nousevat esiin merkittävinä tekijöinä yrityksen kasvun onnistumiseksi. Yhtenä suurimpana kasvun esteenä Hughes pitää toiminnan suunnittelemattomuutta lainaten yrittäjä ja kirjailija Philip Orsinin lausetta "Yritykset eivät epäonnistu koska ne kasvavat. Ne epäonnistuvat koska he eivät suunnittele kasvuaan."

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus koostuu johdannosta, pääluvusta sekä tutkimuksen yhteenvedosta. Johdannossa kuvataan lyhyesti maassamme vallitsevaa suurta rakennemuutosta hyödyntämällä Tekesin, TEM:n ja EK:n esittämiä tunnuslukuja, siten kuin ne ovat saatavilla. Johdannon ensimmäisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma. Tutkimuksen keskeiset käsitteet esitellään johdantoluvun lopussa.

*Toisessa luvussa* tarkastellaan yrityksen kasvua ja kasvuun vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäisessä kappaleessa havainnollistetaan kasvun käsite ja siihen liittyviä erityispiirteitä. Toinen, kolmas ja neljäs kappale sisältävät tutkielman teoreettisen osuuden. Kappaleiden tarkoitus on kokonaisuudessaan auttaa lukijaa ymmärtämään yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä. Toinen kappale kuvaa yrityksen vaiheittaista kasvua Greinerin viisiportaisen elinkaarimallin kautta. Kolmas kappale kuvaa yrittäjän kasvuorientaatioon vaikuttavia motivaatiotekijöitä ekonomis-psykologisesta näkökulmasta (Davidssonin, 1990) ja neljännessä kappaleessa käsitellään yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen liittyviä olennaisia muuttujia, missä kasvuyrityksen rakenne muodostuu yrittäjän toiminnasta ja hänen tekemistä valinnoista (Wiklund, 1998). *Kolmannessa luvussa* kuvataan tutkimuksen yhteenveto ja tarkastellaan tutkimuksessa esiin nousseita johtopäätöksiä.

## 2. YRITYKSEN KASVUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa tarkastellaan yrityksen kasvua ja kasvuun vaikuttavia tekijöitä kolmen eri teoreettisen viitekehyksen kautta. Ensimmäisessä kappaleessa määritellään yrityksen kasvun elinkaari Garnsey (1998) mallin avulla, jotta yrityksen kasvupolulla tapahtuvat mahdolliset muutokset pystytään paremmin tunnistamaan kasvuhakuisen yrittäjän näkökulmasta. Toinen kappale tarkastelee yrityksen ja yrittäjän evolutionaalista kasvua Greinerin (1988) viisiportaisen mallin kautta. Tutkimuksen ensimmäisen viitekehyksen avulla pyrimme havainnoimaan yrittäjän ja hänen yrityksen evolutionaalista johtamisen tilaa suhteessa yrityksen kokoon ja ikään.

Kolmannessa kappaleessa esitellään Davidssonin (1990) teoreettinen viitekehys yrittäjän henkilökohtaisesta kasvuhaluudesta ja sen vaikutuksesta yrityksen kasvuun. Tämä viitekehys on yrittäjätutkimuksen kannalta keskeisin. Tämän viitekehyksen avulla pystytään tarkemmin tunnistamaan yrittäjän kasvumotivaatio. Neljännessä kappaleessa Wiklundin (1998) teoreettisen lähestymistavan tehtävänä on täydentää Davidssonin mallia kuvaamalla yrityksen kasvuun ja suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä sekä niiden keskinäistä vuorovaikutussuhdetta.

### **2.1 Kasvuyrittäjyys Suomessa**

Yrittäjyyden perusedellytykset ovat Suomessa TEM:n kasvuyrityskatsauksen mukaan kunnossa. Vuonna 2012 ”The Nordic Growth Entrepreneurship Review” mukaan Suomessa on Pohjoismaiden paras kasvuyritysten toimintaympäristö. Maailmanpankin mukaan Suomi on maailman 11. paras maa liiketoiminnan pyörittämiseen ja 39. paras maa sen aloittamisen näkökulmasta. Suomessa yrittäjyys on tutkitusti hyvää eurooppalaista tasoa, missä ammatin ja elinkeinoharjoittamisen tavoitteena on itsensä sekä puolison työllistäminen.

Kasvuyrityskatsauksen (TEM, 2011) mukaan suomalaisten yrittäjien kasvuodotukset ovat vertailumaita alhaisemmat, eivätkä aloittelevat yrittäjät näyttäyty erityisen innovatiivisina tai kansainvälisesti suuntautuneina. Merkille pantavaa on, että lähes 60 prosenttia yrityksistä kutistuu. Hieman yli 20 prosenttia yrityksistä ei kasva lainkaan tai kasvaa vain vähän. Yrityksistä 15 prosenttia kasvaa

hyvin vaatimattomasti, eivätkä näin täytä kasvuyritykselle asetettuja ehtoja. Työ- ja elinkeinoministeriön tavoitteena on, että Suomeen syntyy kansainvälisiä ja kilpailukykyisiä korkean lisäarvon yrityksiä eli yrityksiä, missä onnistumisen aste on nykyistä korkeampi.

Kasvuyrittäjyyteen vaikuttaa myös maamme poliittinen ilmasto yritystoimintaa kohtaan. EK:n Pk-toimintaympäristökyselyn (2013, toukokuu) mukaan Suomen hallitus sai pk-yrittäjiltä asteikolla 1-5 arvosanaksi 2,71. Tämä on 0,6 suurempi kuin mitä se oli vuotta aikaisemmin syksyllä 2012. Syyksi arvosanan kohoamiselle arvellaan olevan yhteisöveron alentaminen. Itse hallituksen toimintaan tyytyväisten määrä jäi 19 prosenttiin. Luottamuksessa hallituksen toimintaan ei ole tapahtunut merkittävää muutosta. Hallituksen kykyä tehdä yrittäjyyttä (arvosana 2,71) ja työllisyyttä edistäviä päätöksiä (arvosana 2.46) pidetään korkeintaan keskinkertaisina. (EK. 2013)

Vuosina 2007-2010 Suomessa oli OECD:n ja Eurostatin mittariston mukaan 668 kasvuyritystä, mikä oli 4,4 prosenttia jatkaneista yrityksistä, missä yrityksen lähtötyöllisyys katsauksen aikana oli vähintään 10 työntekijää. Keskimääräisen kasvuyrityksen työllisyys lisääntyi 116 hengellä vuosina 2007-2010. Yhteensä kasvuyritykset loivat 51 542 työpaikkaa, mikä vastasi puolta työllisyyden lisäyksestä yli kymmenen hengen yrityksissä. Tämä oli 378 työpaikkaa enemmän kuin edellisellä kolmivuotisjaksolla. Vaikka lähtökohtaisesti vähintään 10 hengen yritykset ovat vain 6 prosenttia kaikista vuosina 2007-2010 toimintaansa jatkaneista yrityksistä, ne kattavat 70 prosenttia jatkaneiden työllisyydestä. (TEM, Kasvuyrityskatsaus 2012)

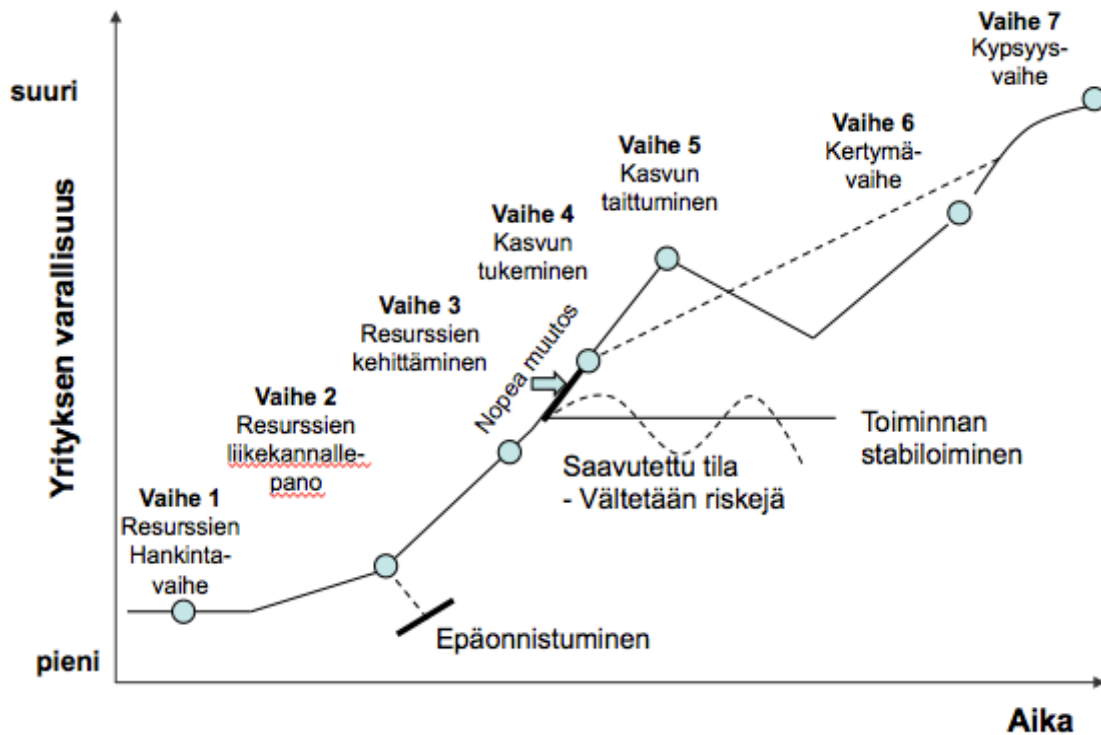
## ***2.2 Yrityksen kasvun elinkaari***

”Yrityksen kasvu on pohjimmiltaan evoluutioprosessi, mihin liittyy yrityksen ainutlaatuisen tiedon kumuloituminen.” (Penrose, 1960)

Yrityksen kasvua kuvataan usein elinkaarimallin kautta s-kirjaimen muotoisella kasvukäyrällä. Perusolettamuksena eri elinkaarimalleissa on, että yritys käy läpi useita eri kasvu- ja kehitysvaiheita elinkaarensa aikana. Elinkaarimallissa kuvattavien kasvuvaiheiden lukumäärä saattaa vaihdella eri tutkijoiden välillä

kolmesta ja kuuteen (Stanworth & Curran 1976, Churchill & Lewis 1983, Greiner 1989, Garnsey 1998). Useissa elinkaarimalleissa esiintyy yrityksen perustaminen, kasvu, uusiutuminen ja kypsyysvaihe.

**Kuvio 2. Yrityksen kasvupolku (Garnsey, 1998, 530)**



Garnsey (1998, 530) kuvaa yrityksen elinkaarta S:n muotoisella kehityskäyrällä, jossa on seuraavia vaiheita (1) resurssien hankintavaihe, (2) resurssien liikekannallepano, (3) resurssien kehittäminen, (4) kasvun tukeminen, (5) kasvun taittuminen, (6) kertymävaihe ja (7) kypsyysvaihe. Kehitysvaiheita oheisessa kehityskäyrässä kuvataan y-akselin puitteissa yrityksen varallisuutta sekä x-akseliston puitteissa yrityksen ikää.

Yrityksen nopea kasvu kypsyysvaiheeseen asti on Garnsey'n mukaan hyvin epätavallista. Kehitysvaiheet ovat oire, mikä syntyy yrityksen normaalista toiminnassa. Päästäkseen eteenpäin kehityskäyrällä yrityksen tulee ratkaista eteen kasautuvia ongelmia. Vanhojen ongelmien ratkaisun myötä syntyy uusia, mikä synnyttää yritykseen sisäisen sekä ulkoisen paineen kehittyä. Resurssien hankintavaiheen (1) edetessä kasvuhakuisen yrittäjän on mobilisoitava (2) hankkimansa resurssit kasvaakseen, eikä jatkaa resurssien lisähankintaa.

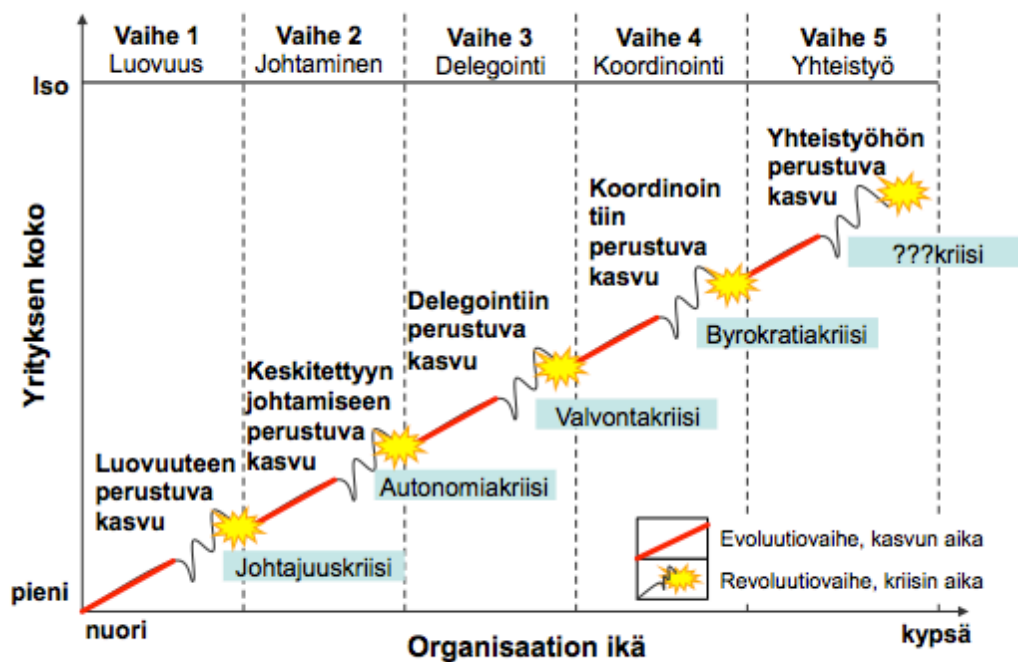
Yhtämittaisen kasvun vaihtoehtoina Garnsey näkee myös kolme muuta tulevaisuuden mahdollista vaihtoehtoa: aikainen epäonnistuminen, liiketoiminnan vakiintuminen tavoitteen saavuttamisen myötä ja yritystoiminnan laajenemisesta johtuvan yrityksen kasvun taittuminen. Resurssien kehittäminen (3) ja kasvun tukeminen (4) tilanne saattaa muuttua hyvinkin nopeasti. Yrityksen toiminannassa tapahtuu muutos, mikä johtaa uuteen havaittuun mahdollisuuteen (kasvu katkoviivalla) tai kasvun taittumiseen (5) ja taantumiseen. (Garnsey1996)

Taantuminenkin on mahdollista Garnseyn mallissa ilman, että yrittäjä epäonnistuu liiketoiminnassaan. Yrittäjä voi tehdä tietoisin valinnan menemättä eteenpäin, mikäli tarjolla olevat mahdollisuudet ovat toinen toistaan heikompia. Toinen kasvun este saattaa olla tyytyminen vallitsevaan tilaan, missä vältetään tietoisesti uuden riskin ottamista. Kolmas vaihtoehto kasvulle voi olla yritystoiminnasta totaalaisesti luopuminen juuri ennen kasvun taittumista (5) myymällä yrityksen tai fuusioitumalla toiseen yritykseen.

### ***2.3 Yrityksen johtamisen elinkaarimalli***

Greiner (1998) kuvaa yrityksen kasvua vaiheittaisena jatkumona, missä organisaatorakenne on yrityksen voimanlähde ja sen historia on yksilöiden tuotos. Yrityksen johtamisen elinkaarimallissa Greiner tuo esille sarjan yrityksen kehitysvaiheita sekä niistä johtuvia johtamiseen liittyviä kriisejä, mitä yrittäjät kohtaavat liiketoimintansa kasvun myötä. Nämä ”Yrityksen viisi kasvun vaihetta” (kts. kuvio 3) ovat: luovuus, johtaminen, delegointi, koordinointi ja yhteistyö. Tunnusomaista mallissa on se, että jokainen kehitysvaihe alkaa evoluutiolla ja päättyy johtajuuskriisiin eli revoluu-tioon. Edellä mainittuja kriisejä ovat: johtajuuskriisi, autonomiakriisi, valvontakriisi, byrokra-tiakriisi ja psykologinen kyllästymisen kriisi.

Kuvio 3. Yrityksen viisi kasvun vaihetta (L. E. Greiner, 1989)



Greinerin tutkimuksessa nousee esiin viisi vaikuttavaa tekijää: organisaation ikä ja koko, organisaation *evolutionaalinen* tai *revolutionaalinen* tila sekä teollisuuden yleinen kasvuvauhti. Jokaisessa kasvun vaiheessa on erikseen kuvattu johtamisen tyyli, mikä kasvattaa yritystä kohti seuraavaa vaihetta. Yhden vaiheen kesto saattaa vaihdella kolmesta viiteentoista vuotta sisältäen aina "ainesosia" edellisestä vaiheesta. Nämä "ainesosat" vaikuttavat olennaisesti uuden vaiheen käyttöönottoon, omaksumiseen ja johtamistyyliin ja toimivat uuden vaiheen kasvualustana. Greiner (1994, 1) määrittelee *Evoluution* pitkäkestoisena kasvun jatkumona, missä organisaatiokäytännöt eivät ole kokeneet suurempia mullistuksia. *Revoluutiolla* vastaavasti kuvataan organisaation huomattavaa epävarmuuden tilaa. Evoluution ja revolutionin nopeudet ovat läheisessä suhteessa teollisuuden yleiseen kasvuvauhtiin. Nopeassa kasvuevoluutiossa revolutioni yleensä syntyy luonnostaan yrityksen edetessä kehitysvaiheissa eteenpäin. Toisinaan evoluution jälkeinen revolutioni saattaa odottaa pitkäänkin, mikäli yrityksellä ei ole tarvetta muuttua.



Yrityksen kasvuvaiheista ensimmäinen on *luovuuteen perustuva* kasvuvaihe (vaihe 1), missä uusi yrittäjä ottaa ensi askeleitaan yrityksensä kanssa. Yrityksen perustaja on yleensä teknisesti lahjakas tai hän omaa erittäin vahvan yrittäjämäisen orientaation. Liiketoiminnan kasvu keskittyy liiketoiminnan alkuvaiheessa uuden tuotteen ja palvelun myymiseen. Yritystoiminta on alussa joustavaa ja työtuntimäärä melko suuria. Kommunikointi organisaatiossa on hyvin epämuodollista ja henkilöstö saa yksilöllistä huomiota. Asiakasyhteistyö on tiivistä ja yritys reagoi herkästi asiakkaiden palautteeseen (Greiner 1994, 4). Liiketoiminnan kasvun myötä yrityksen tilausmäärät lisääntyvät ja tarve tehostaa tuotantoprosessia kasvaa. Henkilökunnan palkkaaminen aiheuttaa yrittäjälle uusia johtamiseen liittyviä haasteita. Henkilökunnan määrän kasvaessa yrittäjän käytössä oleva aika ei enää riitä kaikille henkilökohtaisesti. Hallinnolliset tehtävät yrityksen perustajalla lisääntyvät huomattavasti ja tarve hallita yrityksen liiketoimintaa ja varallisuutta kasvaa yrittäjällä merkittävästi. Ylikuormittumisen myötä syntyy ensimmäinen johtajuuskriisi. Yritykset, jotka selviytyvät ensimmäisestä johtajuuskriisistä palkkaavat uuden toimitusjohtajan tuomaan energiaa, sekä uutta näkemystä siirtyäkseen seuraavaan vaiheeseen. Keskeistä seuraavan vaiheen onnistumiselle Greinerin mukaan on uuden palkatun toimitusjohtajan ja yrityksen omistajan välinen yhteistyö ja roolitus uudessa tilanteessa. On hyvin yleistä, että yrityksen perustajalle on hyvin kivuliasta astua sivuun yrityksen johdosta.

Yritykset, jotka selviytyvät ensimmäisestä kasvun kriisistä, rakentavat uuden johdon avulla organisoidumman toimintamallin. *Keskitettyyn johtamiseen* perustuvassa kasvuvaiheessa (vaihe 2) yrityksen johto tekee liiketoiminnasta pitkäjänteisempää lisäämällä tavoiteasetantaa ja suunnitelmallisuutta. Liiketoiminnan budjetointi, toiminnanohjaus- ja taloushallintajärjestelmät otetaan tyypillisesti käyttöön kevyimmässäkin muodossa. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen kommunikointitapa muuttuu muodollisemmaksi ja organisaatorakenne hierarkkisemmaksi. Yrityksen toimintoja erotetaan toisistaan ja perustetaan erillisiä tuotanto, tuotekehitys, myynti ja markkinointi osastoja. Yrityksen johto keskittyy yrityksen liiketoimintakasvun kiihdyttämiseen ja operatiiviseen henkilöstöön suhtaudutaan enemmän asiantuntijoina. Keskitetty johtamismalli koetaan ennen pitkään operatiivisella tasolla hankalaksi ja toimintaa rajoittavaksi. Asiantuntijat kokevat yrityksen johdon etäännyneen markkinoilla vallitsevasta tilanteesta, mikä näkyy päätöksenteon

hitautena operatiivisella tasolla. Tarve itsemääräämisoikeuteen operatiivisella tasolla kasvaa, mikä synnyttää organisaatiossa *autonomiakriisin*.

Delegointiin perustuvassa kasvuvaiheessa (vaihe 3) pyritään jakamaan vastuuta ja valtaa aikaisempaa enemmän operatiiviselle johdolle. Tässä vaiheessa yrityksen kasvu saattaa levittäytyä maantieteellisesti uusille alueille joko perustamalla omaa toimintaa tai tekemällä yritysostoja. Yrityksen kasvua tukemaan rakennetaan kannustinpalkkausmalli, minkä avulla halutaan kannustaa johtoa ja henkilöstöä parempiin työsuorituksiin. Asiakkaan suuntaan yrityksen operatiivinen reagointikyky paranee ja asiakkaan kokemus paikallisesti paranee. Yrityksen koon ja liiketoimintakasvun myötä yritysjohton etäisyys operatiivisesta tasosta kasvaa entuudestaan ja sisäinen kommunikointi muuttuu harvinaisemmaksi. Puhelimitse tapahtuva tai tietoliikennettä hyödyntävä virtuaalinen viestintä kasvaa yrityksen johtamisjärjestelmässä. Ennen pitkään yritysikasvun myötä syntyy tilanteita, missä yrityksen alueyksiköt eivät toimi niin koordinoitusti kuin kokonaisuuden kannalta olisi toivottavaa. Alueellisten johtoryhmien autonomian kasvaessa liian suureksi yrityksen ylimmän johdon tarve kontrolloida kokonaisuutta kasvaa, mikä synnyttää Greinerin (1994, 6) *valvontakriisin*.

Yrityksen, jotka pääsevät valvontakriisistä eteenpäin siirtyvät *koordinointiin perustuvaan kasvuvaiheeseen* (vaihe 4), missä yrityksen johto keskittyy kasvuohjelman rakentamiseen ja siinä olevien päähankkeiden koordinointiin. Pääkonttorin henkilömäärä kasvaa koordinoinnin myötä ja rekrytoinnista syntyneet kustannukset jyvitetään organisaation muihin toimintoihin. Toiminnoista vastaavien yksiköiden itsenäisyyttä lisätään ja niiden tuotto-odotuksia kasvatetaan tekemällä niistä tulostavuuksia. Yrityksen onnistuneen kasvun myötä organisaatio kasvaa, mutta samalla muuttuu entistä byrokraattisemmaksi. Kasvuohjelmat tuomitaan hyödyttöminä ja ne koetaan liian hitaiksi. Keskusjohdosta johdetut toimintamallit todetaan paikallisesti toimimattomiksi, mikä synnyttää luottamuspulaa paikallisissa yksiköissä. Organisaatio on kasvun myötä menettänyt ketteryytensä ja halvaannuttanut itsensä monimutkaisuudellaan synnyttämällä Greinerin mallin mukaisen *byrokratiakriisin*.

Yritykset, jotka selviytyvät byrokratiakriisistä kehittävät *yhteistyöhön perustuvan johtamismallin* (vaihe 5), mikä on Greinerin kasvumallin viimeinen vaihe. Uusi

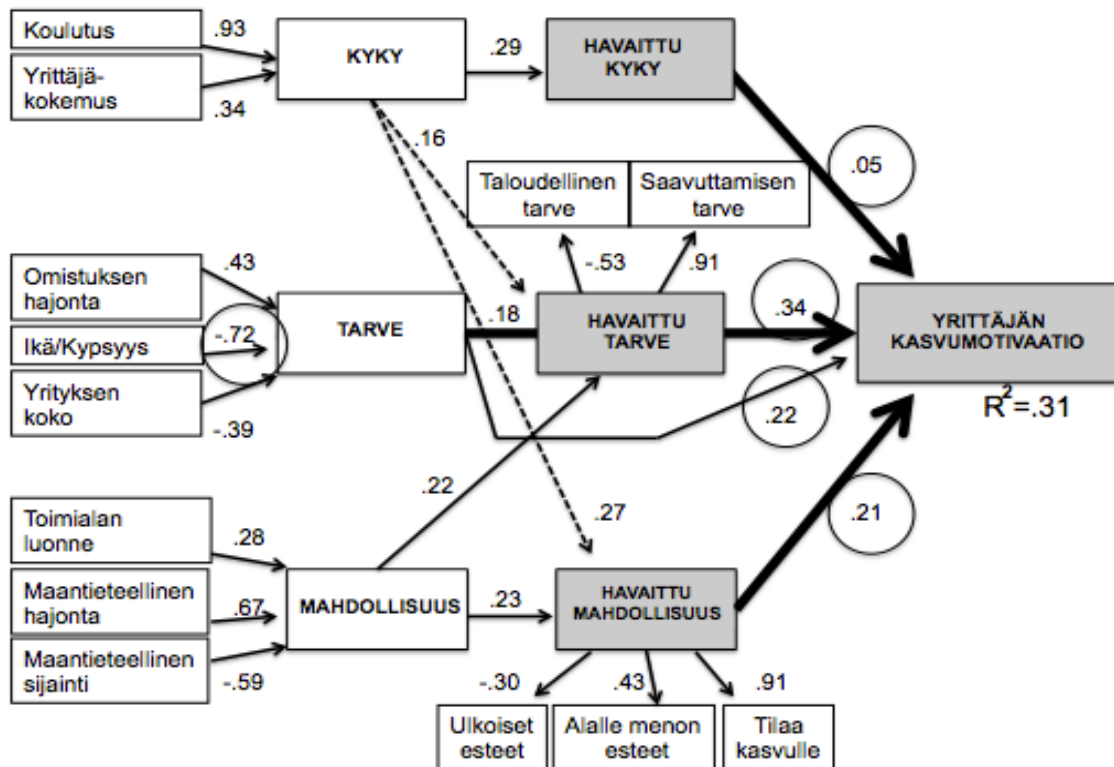
johtamismalli rakentuu joustavampaa ja itsenäisempään toimintaan. Toiminnassa korostuu eteen tulevien ongelmien ratkaisu pienemmissä asiantuntijatiimeissä, missä vapaus, sosiaalinen kontrolli korvaavat muodollisen ja byrokraattisen johtamismenetelmän. Palkitsemismalli kannustaa yksilön sijaan tiimejä toimimaan tehokkaammin yhdessä ja jakamaan kokemukset yli yksikkörajojen.

Greiner mukaan seuraava kriisivaihetta ei ole selkeästi tunnistettu, mutta hän kuvailee Yhdysvalloissa viidennen kehitysvaiheen jälkeistä tilaa, missä korkean paineen alla toimivat ihmiset alkavat olemaan henkisesti ja fyysisesti ylikuormitettuja. Tästä johtuen Greiner (1994, 8) pohtii seuraavaa kriisivaihetta, missä ihmiset voisivat intensiivisen työrupeaman jälkeen latautua ja uusiutua työskentelemällä yrityksen toisessa yksikössä. Mahdollisen digitalisaation kasvun myötä viikoittaisen työpäivien lukumäärä saattaisi pudota viidestä neljään ja palautumista voisi harjoittaa myös työpäivän aikana.

## **2.4 Yrittäjän sisäinen kasvu**

Davidsson (1990) väitöskirjassaan "Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth" tuo esiin ekonomis-psykologisen näkökulman tekijöistä, mitkä vaikuttavat yrittäjän kasvumotivaatioon ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Yrittäjän kasvumotivaatiota tutkittaessa tunnistetaan kolme ensisijaisesti vaikuttavaa motivaatiotekijää. Ensimmäinen on yrittäjän *kognitiivinen asenne* suhteessa yrityksen kasvuun. Tämä kertoo mitä vaikutuksia (positiivisia tai negatiivisia) kasvulla on yrittäjän työmäärään, tekemiseen, työntekijöiden hyvinvointiin, yksityiseen talouteen, hallintaan, itsenäisyyteen, kykyyn selvitä kriiseistä sekä tuotteiden ja palvelun laatuun. Toinen motivaatiotekijä on *yrittäjän affektiivinen asenne*, mikä mittaa yrittäjän tunnereaktioita kuviteltuun yli 25 prosentin yrityksen kasvuun. Kolmas tutkimuksen kasvumotivaatiota mittaava tekijä on *yrittäjän kasvupyrkimys*. Yrittäjän kasvupyrkimys mittaa nykyisen yrityskoon sekä kuvitellun viiden vuoden päässä olevan yrityksen eroavaisuutta henkilömäärän ja liikevaihdon mittareilla. (Davidsson 1990, 9)

**Kuvio 4. Kasvumotivaation määräävät tekijät (Davidsson 1990, 11)**



Yrittäjän kasvumotivaatioon eniten vaikuttavista tekijöistä Davidsson (kuvio 4) nostaa esille *havaitun kyvyn*, *havaitun tarpeen* ja *havaitun mahdollisuuden*.

*Havaittuun kykyyn* vaikuttavat yrittäjän hallinnan tarpeen suuruus sekä yrittäjän itseluottamus. Havaitun kyvyn vaikutus yrittäjän kasvumotivaatioon on melko heikko verrattuna *havaittuun tarpeeseen* tai *havaittuun mahdollisuuteen*. Osittain tämä saattaa selittyä niiden indikaattoreiden vähyytenä, mihin yrittäjä voi itse vaikuttaa. Samoin yrittäjän kokemuksen vaikutus yrittäjän kasvumotivaatioon on vähäisempi kuin todellinen yrityksen kasvu. Tästä johtuen kyvyn vaikutusta on haluttu ohjata havaittuun tarpeeseen ja havaittuun mahdollisuuteen kasvumotivaatiota mitattaessa (kuvio 4).

*Havaitun tarpeen* merkitys yrittäjän kasvumotivaatioon on merkittävä ja sillä on kaikkein suurin korrelaatio yrittäjän kasvumotivaatioon (.34). Yrittäjän havaittu tarve kasvattaa yritystään heikkenee tutkimuksen mukaan joko yrittäjän korkean iän (-.72) tai yrittäjän parantuneen taloustilanteen myötä (-.53). Suurin korrelaatio

havaitun tarpeen kasvamiseen tutkimuksen mukaan on yrittäjän halu saavuttaa jotakin omalla yritystoiminnallaan (.91).

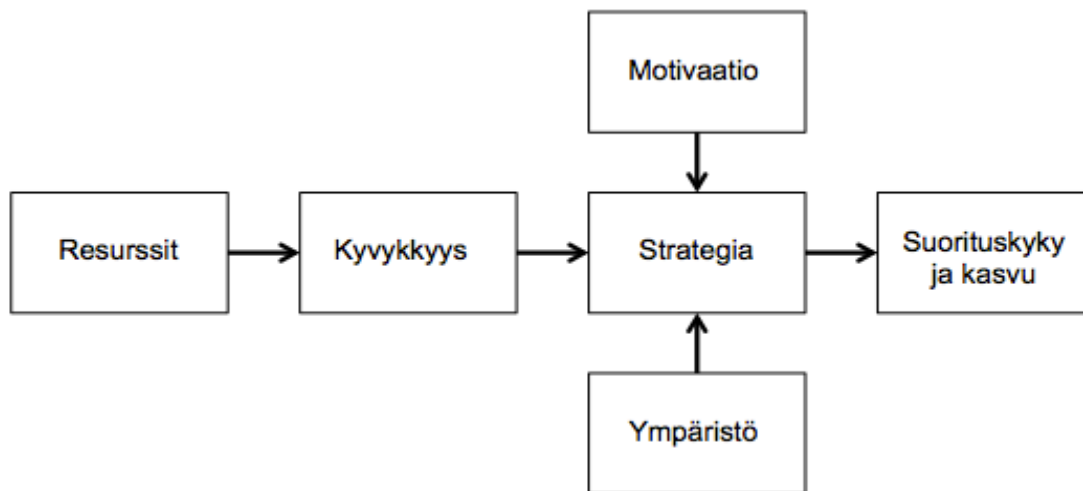
*Yrittäjän kyky* havaita ympäristössä olevia mahdollisuuksia kasvaa koulutuksen ja kokemuksen myötä, joita tarvitaan mahdollisuuksien hyödyntämiseksi tyydyttämään tarpeita. Mahdollisuuksien tunnistamiseen liiketoimintaympäristössä vaikuttaa toimialan luonne, sekä maantieteellinen hajonta. Motivaatio *havaitun mahdollisuuden* hyödyntämiseksi kasvaa yrittäjällä, mikäli toimialalle menon esteet ovat matalat tai yrittäjä tunnistaa markkinoilla vallitsevan kasvupotentiaalin. Vastaavasti yrittäjän kyvyistä ei ole niin paljon hyötyä, mikäli yrityksen epäedullinen sijainti tai ulkoiset esteet nousevat kasvumotivaation esteiksi. (Davidsson 1990, 9-12)

Kokonaisuudessaan yrittäjän kasvumotivaatio on erittäin kompleksinen ja siihen vaikuttavat monet pienet tekijät. Mielenkiintoiseksi tapauksen tekee yrittäjän vapaus olla hyödyntämättä olemassa oleva mahdollisuus ja pidättäytyä havaitusta mahdollisuudesta esimerkiksi eettisistä syistä, vaikka havaittu tarve on olemassa.

## **2.4 Ympäriellä olevat kasvun mahdollisuudet**

Wiklund (1998) teoriassaan "Factors affecting small firm growth" täydentää Davidssonin ajattelua tuomalla esiin yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen liittyviä olennaisia seikkoja. Wiklundin mukaan kasvuyrityksen rakenne muodostuu yrittäjästä, valitusta strategiasta sekä havaitusta liiketoimintamahdollisuudesta. Resurssien ja kyvyn suhteen vaikutus yrityksen kasvuun on olemassa vain silloin kun yrittäjä hyödyntää niiden olemassaoloa. (Wiklund 1998, 242). Huomioitavaa on, että yrityksen kilpailukyky rakentuu kaikkien näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

**Kuvio 5. Pienyrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät (Wiklund 1998, 51)**



### **Resurssit ja kyky**

Resurssien näkökulmasta yrityksen kasvun keskipisteessä on resurssikokonaisuus ja kyky hyödyntää sitä suorituskyvyn parantamiseksi (Davidsson, Delmar & Wiklund 2006, 46).

Kyvylä tarkoitetaan yrittäjän ominaisuuksia ja edellytyksiä johtaa ja hyödyntää resursseja liiketoimintansa kasvattamiseksi. Kuinka yrittäjä kykenee suunnittelemaan liiketoimintansa ja miten systemaattisesti hän sen toteuttaa. Siinä missä isolla yrityksellä on valtavasti henkilöstöresursseja yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseksi, on yrittäjän suoriuduttava yrityksen arjesta itsenäisesti tai verkoston turvin vahvalla motivaatiolla.

Yrityksen kasvu resurssien ja kyvyn näkökulmasta ei kuitenkaan ole automaattinen. Laajentumiselle tulee olla joustava suunnitelma (strategia), missä resurssit on optimoitu markkinoilla vallitsevaan tunnistettuun mahdollisuuteen. Menestyksen kannalta yrityksen johdon kokemus näyttelee merkittävää roolia koko kasvuprosessin kannalta. Kasvusuunnitelmaa rajoittaa yleisesti yrityksen kokeneen johdon pieni määrä sekä käytettävissä oleva aika. Kasvusuunnitelmat tehdään lisäksi usein normaalin työajan ulkopuolella ja määräajoin. (Penrose 1995, 47-49)

Kasvun yhteydessä on tärkeitä huomata resurssien käytön ja määrän muutokset. Miten johtamisen tulee muuttua ja miten nykyistä henkilökunnan osaamista

kasvatetaan tai mitä tehdään, kun tulee lisää henkilöstöä. Resurssien ja kyvyn näkökulmasta on erityisen tärkeä analysoida kasvua rajoittavat kyvyt yrityksen johdossa sekä muut epävarmuus- ja riskitekijät (Penrose, 56).

Resurssit sellaisenaan eivät tuo yritykselle yksin mainittavaa lisäarvoa (Soirinsuo 2012, 37) vaan niiden käyttö ja hyödyntäminen yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseksi. Wiklund omassa tutkimuksessaan tulee myös siihen johtopäätökseen, että resurssien suhteellinen vaikutus yrityksen kasvuun on vähemmän merkittävä. Pääoman saatavuus kuitenkin näyttää parantavan yrityksen suorituskykyä, sillä menestyvien yritysten on helpompi saada pääomaa kasvun tueksi. Resurssien ja kyvyn yhdeksi yhteiseksi vaikuttajaksi Wiklund arvioi yrityksen johtoryhmän. Johtoryhmän koolla on merkitystä yrityksen menestykseen. Erittäin hyvin menestyvillä yrittäjillä on suurempi johtoryhmä kuin vähemmän menestyvillä (Wiklund 1998, 240).

## **Motivaatio**

Yrityksen kasvun keskeinen tekijä motivaation näkökulmasta on yksilö itse ja hänen tekemänsä toimenpiteet (Davidsson, Delmar & Wiklund 2006, 47). Tutkimuksessaan Wiklund (1998, 43) viittaa Minerin motivaatioteoriaan, missä roolin ja tehtävän vaikutus yrityksen menestykseen on havaittavissa. Rooli keskeisen motivaatioteorian mukaan vaikuttavia tekijöitä hierarkkisessa organisaatiossa ovat yksilön asenteet suhteessa auktoriteetteihin, kilpailu, määrätietoisuus, haasteiden asettaminen, ryhmästä erottautuminen sekä hallinnolliset velvoitteet. Tehtävä keskeisen motivaatioteorian mukaan motivaation vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön asenteet suhteessa omiin saavutuksiin, riskien välttäminen, palautteen tavoittelu, henkilökohtaiset innovaatiot sekä yrittäjän oma usko tulevaisuuteen. Yrittäjillä, joilla on positiivisempi asenne edellä mainittuja asioita kohtaan, on parempi mahdollisuus onnistua omassa toiminnassaan. (Wiklund 1998, 43)

Johtopäätöksessään Wiklund (1998, 48) toteaa motivaation auttavan meitä ymmärtämään paremmin yksilön käyttäytymistä. Tärkeänä hän pitää resurssien ja motivaation yhteistä merkitystä kasvun toteuttajana. Merkittävää on se, että motivaatiolla ei ole haluttua vaikutusta yrityksen suorituskykyyn, ellei aiottua tekoa

suoriteta yrittäjän toimesta. Näin ollen yrityksen strategisilla valinnoilla on suuri merkitys yrityksen suorituskyvyn kasvuun.

Yrittäjän asenteella on huomattu olevan kohtalaisen suuri merkitys tavoitehakuksessa käyttäytymisessä. Chaiken ja Stangor (1987) löysivät kolme merkittävää motivaatioon liitettävää tekijää. Ensimmäinen on kognitiivinen tekijä. Miten yrittäjä havainnoi toimintaympäristöään ja mihin johtopäätöksiin havainnointi johtaa. Uskooko yrittäjä kasvuun tai kriisistä selviytymiseen vai ei. Toinen on affektiivinen tekijä, eli minkälainen on yrittäjän tunnepitoinen suhde kasvatavoitteeseen tai tilanteeseen. Kolmas on yrittäjän käyttäytymiseen liittyvä motivaatio, eli miten yrittäjä käyttäytyy ja kuinka nopeasti suhteessa tilanteeseen. (Davidsson, Delmar & Wiklund 2006, 111-112)

## **Ympäristö**

Yrityksen toimintaympäristö on avainasemassa strategian käytäntöön viemisen näkökulmasta. Pääsääntöisesti on kolme vallitsevaa käsitystä siitä, miten ympäristön vaikutus on havaittavissa. Teollisuuden ekonomistit ja tutkijat tähdentävät liiketoimintaympäristöstä saatavien objektiivisten tunnuslukujen merkitystä strategisissa valinnoissa. Toisaalta uskotaan teollisuuden määrittelevän itse omalla toiminnallaan minkälaista strategiaa tulisi käyttää. Vaikuttavia tekijöitä ovat: kilpailun rakenne, alalle tulon esteet, teknologia, yrityksen elinkaaren vaihe, toimialan turbulenssi sekä ympäristön epävarmuustekijät. Kolmantena tekijänä Wiklund ottaa yrittäjän oman näkemyksen ja sen vaikutuksen ympäristön tulkintaan. (Wiklund 1998, 67)

Ympäristö luo yrittäjälle lukuisia mahdollisuuksia kasvattaa yritystään. Globaalit markkinat ja internet tuovat kaukaisimmankin asiakkaan lähemmäksi yrittäjää kuin koskaan aikaisemmin. Wiklund (1998, 238) havaitsi, että pienet yritykset, mitkä kohtasivat ympäristön lisäämällä dynaamisuutta, näyttivät kasvaneen nopeammin. Saman aikaisesti nopeasti muuttuva ympäristö, kilpailu tai lakimuutokset, lisäsivät pienten yrittäjien epävarmuutta (Soirinsuo 2012, 44).

Menestyäkseen yrittäjän tulee olla valpas suhteessa ympäristön muutoksiin, sillä kaikki yritykset eivät tunnista ympäristössään vallitsevaa (Davidsson, Delmar &



Wiklund 2006, 109). Siinä missä isolla yrityksellä saattaa olla mahdollisuus vetäytyä pois epäsuotuisasta liiketoimintaympäristöstä, vastaa yrittäjä henkilökohtaisesti oman toiminnan jatkuvuudesta. Liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja niiden vaikutuksiin Wiklundin mallissa asemoidutaan Porterin mallia hyödyntäen.

Wiklundin mukaan (1998, 238) yrityksen kasvun kannalta näyttää olevan tärkeämpää asemoida yritys kasvaville markkinoille kuin jatkaa strategian toteuttamista kilpaillussa markkinatilanteessa.

## **Strategia**

Strateginen osuus Wiklundin mallissa koostuu yrittäjämäisestä orientaatiosta. Siitä suuntautuneisuudesta, miten yrittäjä kykenee ja haluaa ottaa *riskejä* kasvattaakseen omaa yritystään. Kuinka *innovatiivinen* tai luova kyseinen yrittäjä on ja miten *proaktiivisesti* hän toimii (Wiklund 1998, 65). Muita merkittäviä tekijöitä strategian toteuttamisessa ovat *asiakslähtöisyys* sekä *kilpailuhenkisyys*. Wiklundin mukaan yrityksen strategia on yrityksen kasvun ydintekijä ja yrittäjyyden sydän pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (Soirinsuo 2012, Wiklund 1998, 65, 243).

Resurssien rajattu määrä sekä ympäristön nopean muuttuminen rajoittavat pienen yrityksen liikkumavaraa. Ollakseen suorituskykyisesti vahva ja kasvaakseen yrityksen on oltava kilpailijoita innovatiivisempi sekä proaktiivisempi kuin kilpailijat. Innovatiivisuus mahdollistaa paremman taloudellisen tuloksen. Proaktiivisuus mahdollistaa aikaisemman markkinoille tulon uusilla tuotteilla. Taloudellisen tilanteen kohentumisen myötä yrityksen riskinotto-kyky paranee. (Wiklund 1998, 67)

Wiklund mukaan strategisilla valinnoilla on myös merkitystä yrityksen suorituskykyyn sekä kasvuun. Nopeasti kasvavat yritykset myyvät suhteessa enemmän kolmelle suurimmalle asiakkaalleen ja ostavat suhteessa vähemmän kolmelta suurimmalta tavarantoimittajalta kuin hitaammin kasvavat yritykset. Kasvuorientoidut yritykset ovat myös enemmän muutosorientoituneita ja innovatiivisempia suhteessa tuotteisiin sekä asiakassuhteisiin. Onnistuakseen strategisissa valinnoissaan yrityksen tulee valita asiakkaat tarkasti. (Wiklund 1998, 121-122)

## Suorituskyky ja kasvu

Kasvu on prosessi, missä yrityksen nykyinen koko muuttuu. Muutos voi tulla sisäisen eli orgaanisen kasvun tai ulkoisen kasvun eli yritysostojen kautta. Kasvuprosessin olettamuksena on, että yrityksen tuottamilla tuotteilla ja palveluilla on kysyntää nykyisillä markkinoilla. Kasvua mittaamaan Wiklund valitsee kolme muuttujaa: myynnin kasvu, henkilöstömäärän kasvu sekä yrityksen arvon kasvattaminen (Wiklund 1998, 69-70).

Ensimmäisenä yrityksen tulee kasvattaa myyntiä, mikä mahdollistaa tarvittavat lisähankinnat henkilöstön ja kiinteän omaisuuden suhteen. Henkilöstön määrä mahdollistaa kasvun vertailun muiden tutkimuksien ja yritysten kasvun kanssa. Henkilöstön kasvu mahdollistaa myös yrityksen etenemisen sen elinkaarellaan evoluution kautta. Henkilöstö kasvun mittarina ei tosin ole täysin yksiselitteinen ja ongelmaton. Kasvuprosessin osana henkilöstön määrää voidaan vähentää ja samalla lisätä yrityksen kannattavuutta. Näin ollen kolmantena kasvua mittaavana muuttujana Wiklund valitsee yrityksen arvon kasvattamisen. (Wiklund 1998, 69-70).

Edellisten mittareiden lisäksi Wiklund on valinnut kasvun suunnan näyttäjäksi yrityksen taloudellisen suorituskyvyn. Asettamalla yrityksen kasvu laajempaan tarkasteluun taloudellisten tunnuslukujen avulla saadaan myös tietoa yrityksen toiminnallisesta suorituskyvystä ja sen laadusta. Wiklundin tutkimuksen tulokset osoittavat pk-yrityksen kasvun olevan monien tekijöiden summa. Merkittäviä kasvuun vaikuttavia ovat yrittäjän asenne, yrityksen valittu strategia (yrittäjän kasvuorientaatio) sekä havaittu mahdollisuus yrityksen liiketoimintaympäristössä. (Wiklund 1998, 242)

### 3. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata asioita, mitkä vaikuttavat eniten yrittäjän kasvumotivaatioon ja kyvykkyyteen johtaa yritystään. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää keskeisimmät syyt, millä pystytään vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen ”Mikä estää yrittäjää kasvattamasta yritystään?” Kasvumotivaatiota tutkittaessa tutkimustuloksissa korostui lisäksi, miten tärkeitä on tunnistaa missä vaiheessa yrittäjä ja yritys kulloinkin on sekä minkälaista johtamista organisaatio vaatii yrityksen elinkaaren eri vaiheissa.

Tutkimuksen alakysymyksenä oli ”Miten yrittäjän kasvumotivaatio vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan, tuloksen ja henkilömäärän kasvuun?” Tutkimuksen edetessä oli havaittavaa, että TEM:n ja muiden tekemät tutkimukset tilastoivat liikaa kasvuyrittäjyyttä pelkän liikevaihdon ja henkilömäärän perusteella. Yrittäjyyttä tutkittaessa on tärkeitä ymmärtää, että kaikki yrittäjät eivät ole toistensa kaltaisia. Toiselle yrittäjälle kasvu tarkoittaa maltillista tai rajattua etenemistä siinä, missä toiset yrittäjät haluavat kasvattaa liiketoimintaansa erittäin kasvuhakuisesti. Olennaista yrityksen kasvussa on yrittäjän oma motivaatio ja hänen tekemänsä toimenpiteet kannattavan liiketoiminnan rakentamiseksi, jotta yrityksellä voisi olla jatkuvuutta.

Tutkimuksessa tuli esille myös se, kuinka keskeistä on yrityksen liiketoiminnan kannalta, että yrittäjä kykenee pitkäkestoisen jatkuvuusjakson jälkeen uudistumaan. Murrosvaiheessa tapahtuva johtamisen rytminmuutos asettaa yrittäjän kokemuksen ja osaamisen koetukselle. Mikäli yrittäjällä ei riitä kyvykkyyttä yrityksen johtamiseen seuraavalle tasolle ei havaitusta tarpeesta ole välttämättä hyötyä yrittäjälle kasvun näkökulmasta. Menestyäkseen yrittäjä tarvitsee kasvumotivaation lisäksi, taidon hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia sekä kyvyn johtaa kasvun myötä lisääntyviä resursseja strategian mukaisesti.

Mikäli tutkimuskysymystä tarkastelee pelkän kasvumotivaation näkökulmasta, voidaan todeta, että mikään ei estä yrittäjää yrittämästä. Mikäli yrittäjällä on riittävä itseluottamus omaan liikeideaan ja keksintöönsä on hyvin todennäköistä, että havaittu tarve synnyttää motivaation yrittää. Havaittu tarve saattaisi jossain tapauksessa myös sokaista yrittäjän ottamaan liian suuria riskejä riittävän

kyvykkyyden puuttuessa. Mikäli näin tapahtuisi, vastaus tutkimuksen alakysymykseen olisi, että yritys ajautuisi taloudellisiin vaikeuksiin, mutta sekään ei välttämättä täysin poistaisi yrittäjämäistä motivaatiota yrittäjältä. Se voisi hidastaa uuden yrityksen perustamista, mutta ei poistaisi täysin ajatusta uudesta mahdollisuudesta havaitun tarpeen vallitessa.

### **Tutkimuksen liikkeenjohdollinen anti**

Liiketoiminnallisesta näkökulmasta on tärkeätä, että yrittäjä kykenee hyödyntämään sisäisen kasvumotivaation havaitun mahdollisuuden hyödyntämiseksi, jotta yrityksen kasvun mahdollistuu. Mikäli tutkimuskysymystä tarkastellaan liiketoiminnallisen kasvun näkökulmasta esteitä yrittäjän kasvumotivaatiolle alkaa ilmestymään enemmän.

Tärkeätä on havaita, että liiketoiminnallinen kasvu ei ole koskaan vain lineaarista ja eteenpäin menevää, kuten Garnseyn kasvupolulla tai Greinerin kasvunvaiheet kuvaavat. Yrittäjä kokee urallaan useita hetkiä, missä motivaatio on kohdallaan, mutta ulkoisista syistä liiketoiminta ottaa takapakkia. Kasvumotivaation ollessa kohdallaan yrittäjä pyrkii ratkaisemaan eteen tulevat ongelma ja onnistuessaan liiketoiminta kasvaa. Yrityskasvun myötä yrittäjän kyky johtaa kasvua ja resurssien kehittämistä joutuu koetukselle. Uusissa kasvun vaiheissa yrittäjältä vaaditaan kasvumotivaation lisäksi erilaisia johtamiseen ja resurssien hyödyntämiseen liittyviä kyvykkyyksiä, jotta ne selviytyisivät kriiseistään ja pääsisivät eteenpäin. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että kasvattaakseen yritystään yrittäjän on kyettävä suunnittelemaan liiketoimintansa lyhyellä- ja pitkällä aikavälillä sekä systemaattisesti toteuttamaan suunnitelmat yhdessä muun johdon, henkilöstön ja verkoston avulla. Vastatakseni tutkimuksen alakysymykseen liiketoiminnan näkökulmasta on olennaista, että yrittäjän kasvumotivaatio on kunnossa epäonnistumisista huolimatta. Jokaisen ylitsepäästyn revoluution jälkeen syntyy uusi evoluutiokausi.

### **Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimuksen aiheita**

Yrittäjyyden tutkiminen kasvumotivaation ja siihen liittyvien haasteiden näkökulmasta oli erittäin avartavaa. Tutkimuksella saavutettiin sille asetetut

tavoitteet, eli pystyttiin lisäämään tietoutta ja ymmärrystä niistä esteistä, mitkä estävät yrittäjää kasvattamasta yritystään.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi tärkeää tutkia yrittäjien kasvumotivaation vaikutusta yrityksen kasvuun. Miten yrittäjiä voitaisiin paremmin tukea kasvun eri vaiheissa siten, että se auttaisi yrittäjää pääsemään nopeammin ja helpommin kasvuvaiheesta toiseen. Ratkaisu saattaisi tuoda esille erilaisia oppimismalleja, millä voitaisiin tukea yksilöllisemmin tekniikkaa hyödyntämällä

Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla yrittäjien kyky myydä ja markkinoida toimintaansa sosiaalisessa mediassa. Miten synnyttää kiinnostusta ja lisää liiketoimintaa tietoliikenneverkkoa ja sen ominaisuuksia hyödyntäen pk-yrityksissä.

## LÄHDELUETTELO

Davidsson, P 1989. Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth. Stockholm School of economics, The economic research institute. Stockholm Sweden

Davidsson, P. 1990. Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. FE-publikationer 1990: Nr 120. Umeå Business School, Sweden.

Davidsson P., Delmar F. & Wiklund J. 2006. Entrepreneurship and the Growth of Firms. Edward Elgar Publishing Limited Cheltenham UK.

Garnsey, E. 1996. A New Theory of the Growth of the Firm. Material prepared for the 41st World Conference of the International Council for Small Business, Stockholm June 1996.

Garnsey E. 1998. A New Theory of the Growth of the Firm. Judge Institute of Management Studies and Department of Engineering, Cambridge University, Mill Lane, Cambridge CB2 1 RX, UK. Oxford University Press 1998.

Greiner, L. 1998. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Howard Business Review May-June 1998.

Greiner, L. 1994. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Tulostettu 31.3.2019, Saatavilla <https://ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>

Hughes N. 2017. Conquering the Seven Barriers of Business Growth. Verkkodokumentti. Tulostettu 25.11.2017. Saatavilla <http://yourplanningpartners.com/wp-content/pdf/conquering.pdf>

Penrose, E. 1995. The Theory of the Growth of The Firm. 3.painos. Oxford University Press Inc., New York

Wiklund, J. 1998. Small Firm Growth and Performance, Entrepreneurship and Beyond. Jönköping International Business School, Ark Tryckaren Jönköping 1998.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Tietoa pk-yrityksistä. Verkkojulkaisu. Tulostettu 29.8.2013. Saatavilla [http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys\\_ym/yrittajyys/tietoa\\_pk-yrityksista/index.php](http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/index.php)

Perheyritysten liitto. 2014. ”Kehysriihen veropäätökset vaikeuttavat sukupolvenvaihdoksia”. Verkkodokumentti. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla [http://www.perheyritys.fi/perheyritysten\\_liiton\\_linjaus.395.html](http://www.perheyritys.fi/perheyritysten_liiton_linjaus.395.html)

PK-yritysten toimintaympäristökysely toukokuu 2013. Verkkodokumentti. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla: [www.ek.fi/wp-content/uploads/pk\\_toimymp\\_2013.pdf](http://www.ek.fi/wp-content/uploads/pk_toimymp_2013.pdf)

Suomen Tilastokeskus, Kasvuyrityksen määrittely. Verkkodokumentti. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-11-01\\_002.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-11-01_002.html?s=0)

Suomen yrittäjät ry 2014. Pk-yritysbarometri. Verkkodokumentti. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla [www.yrittajat.fi/File/5a25f759-1cbf-4a39-b29d-a6f149a671b7/barokalvot\\_kevat2014.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/5a25f759-1cbf-4a39-b29d-a6f149a671b7/barokalvot_kevat2014.pdf)

Suomen Yrittäjät ry. Yrittäjyys Suomessa. Suomalaisten yritysten lukumäärä Tilastokeskuksen laskelman mukaan vuoden 2012 lopussa. Verkkodokumentti. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyysuomessa/>

Tekes 2013. Tekesin tunnusluvut. Verkkodokumentti. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla [www.tekes.fi/Global/Tekes/Tekesin\\_tunnusluvut\\_2013.ppt](http://www.tekes.fi/Global/Tekes/Tekesin_tunnusluvut_2013.ppt)

Tekniikka & Talous 2014. Kenellä kenkä heilui. Verkkodokumentti. Tulostettu 1.2.2014. Saatavilla <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/kenella+kenka+heilui+tama+yhtio+irtisanoi+eniten+vuonna+2013/a957443>

TEM Toimialaraportti 3/2011. Huonekaluteollisuus. Saatavilla: [www.temtoimialapalvelu.fi/files/1344/huonekaluteollisuus\\_2011\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1344/huonekaluteollisuus_2011_web.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeri 2011. Verkkodokumentti. Tulostettu 29.8.2013. Saatavilla [http://www.tem.fi/?89036\\_m=109413&s=2081](http://www.tem.fi/?89036_m=109413&s=2081)

TEM Innovaatio 20/2012. Kasvuyrityskatsaus 2012. Verkkodokumentti. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla: [www.tem.fi/kasvuyrittäjyyskatsaus2012](http://www.tem.fi/kasvuyrittäjyyskatsaus2012)

TEM 2013. Äkillisen rakennemuutoksen alueet 2007-2013. Verkkodokumentti. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla [www.tem.fi/files/37377/TEMrap\\_31\\_2013\\_30082013.pdf](http://www.tem.fi/files/37377/TEMrap_31_2013_30082013.pdf)

Työ- ja elinkeinoministerin raportti. Tulostettu 29.8.2013. Saatavilla <http://www.tem.fi/index.phtml?C=98249&s=2691&showresults=1&xmid=4670>

Työ- ja elinkeinoministerin raportti. Tulostettu 29.8.2013. Saatavilla <http://www.tem.fi/julkaisut?C=98033&xmid=4807>

Työ- ja elinkeinoministeri. Turun kauppakorkeakoulu Global Entrepreneurship. Verkkodokumentti. Tulostettu 29.8.2013. Saatavilla [http://www.tem.fi/files/33861/Turun\\_kauppakorkeakoulun\\_Global\\_Entrepreneurship\\_Monitor\\_Finnish\\_2011\\_Report\\_2011\\_.pdf](http://www.tem.fi/files/33861/Turun_kauppakorkeakoulun_Global_Entrepreneurship_Monitor_Finnish_2011_Report_2011_.pdf)