

LUT-yliopisto  
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Diplomityö

**Pertti Nieminen**

**POTENTIAALISTEN PIENYRITYSTEN KASVUHALUTTOMUUS JA  
VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

Työn tarkastajat:      Professori Timo Pihkala  
   KTT Tuuli Ikäheimonen

Työn ohjaaja:            Professori Timo Pihkala

# TIIVISTELMÄ

LUT-yliopisto

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Pertti Nieminen

## **POTENTIALISTEN PIENYRITYSTEN KASVUHALUTTOMUUS JA VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

Diplomityö

2019

62 sivua, 10 kaaviota, 1 liite

Työn tarkastajat:     Professori Timo Pihkala  
                               KTT Tuuli Ikäheimonen

Hakusanat: yrittäjäyys, pienyritykset, kasvuhalttomuus

Tässä työssä tutkitaan asemansa vakiinnuttaneiden pienyritysten kasvuhalttomuutta, vaikka taloudellisia resursseja kasvuun olisi. Kasvua on aiemmin haettu, mutta miksi ei haeta enää. Työssä haastatellaan viittä eri pienyrittäjää Pirkanmaalta, joilla perinteisen teollisuudenalan yritys. Tutkimuksessa selvitetään yrittäjän, yrityksen ja ulkopuolisten tekijöiden merkitys kasvun ja kehityksen hakemisessa pienyrityksessä. Työssä tutkitaan rekrytoinnin ja sen ympärillä olevien tapahtumien merkitystä pienyrityksen kasvun ja kehittämisen prosessissa sekä odotuksia ja vaatimuksia rekrytoinnissa. Työssä selvitetään mitkä ovat pienyrityksen keinot ja tavat kasvattaa resursseja ilman rekrytointia. Työn tarkoitus on auttaa ymmärtämään yrittäjän ajatuksia ja tapaa toimia sekä aikaisempien kokemusten ja tapahtumien merkitys nykyiseen toimintatapaan. Työssä tutkitaan yrittäjän ja yrityksen muutoksia elämäntilanteiden muuttuessa. Tutkimuksen perusteella havaittiin

pienyrittäjien ominaisuuksilla ja resursseilla olevan suuri merkitys yrityksen kasvulle ja ominaisuuksilla todettiin olevan merkitys jo yrityksen alkuvaiheelle ja alan valinnalle. Persoonien aiemmilla kokemuksilla todettiin olevan merkitys, miten toimitaan yrittäjänä ja mitä tavoitteita halutaan sekä niiden yhteys kyvykkyyteen toimia yrityksen kehittäjänä. Tutkimuksen mukaan suurimmat ongelmat rekrytoinnissa ovat hakijoiden epäpätevyys sekä epäonnistuneen rekrytoinnin aiheuttamat ongelmat, joiden taloudelliset seuraukset voivat olla pienyrittäjälle kohtuuttomia. Yrittäjien vaatimukset ja odotukset rekrytoitavalle saattavat myös olla kohtuuttomia. Verkostoituminen ja varsinkin vuokratyövoiman käyttö koettiin olevan pienyrityksen helpoin ja useasti taloudellisesti kannattavin tapa suoriutua resurssipulasta. Tutkimuksen mukaan perinteisillä teollisuuden aloilla vuokratyövoiman käyttö rekrytoinnin välineenä koetaan helpoimmaksi tavaksi mahdollistaa onnistunut rekrytointi ja löytää osaavimmat työntekijät.

## **ABSTRACT**

LUT-university  
Industrial Management

Pertti Nieminen

### **THE RELUCTANCE TO GROW AND THE FACTORS AFFECTING IT IN POTENTIAL SMES**

Master's Thesis

62 pages, 10 figures, 1 appendices

Examiners: Professor Timo Pihkala  
Postdoctoral researcher Tuuli Ikäheimonen

Keywords: Entrepreneurship, growth reluctance, recruitment

This work explores the unwillingness of established small businesses to grow, even if there are economic resources for growth. Previously, growth has been sought, but why not apply again. Five different small entrepreneurs from Pirkanmaa, with a traditional industrial company, are interviewed. The study examines the importance of the entrepreneur, the company and the external factors in seeking growth and development in a small business. This research examines the importance of recruitment and the events surrounding it in the process of small business growth and development, as well as expectations and demands for recruitment. The thesis explores what are the means of small business and how to increase resources without recruiting. The purpose of the thesis is to help understand the entrepreneur thoughts and way of working, as well as the importance of past experiences and events to the current practice. The work examines changes in the entrepreneur and the company as life situations change. Based on the research, the characteristics and resources of small entrepreneurs were found to be of great importance for the growth of the company

and the qualities were found to be relevant to the early stages of the company and the choice of the industry. Past personal experiences were found to be important in how to act as an entrepreneur and what goals they want and how they are connected to the ability to work as a company developer. According to the study, the biggest problems in recruitment are the incompetence of applicants and the problems caused by unsuccessful recruitment, the financial consequences of which may be unreasonable for a small entrepreneur. Entrepreneurs' demands and expectations for the recruitment may also be unreasonable. Networking and, in particular, the use of temporary labor was seen as the easiest and often economically viable way for a small business to manage a resource shortage. According to the study, the use of temporary labor in the traditional industry as a recruitment tool is seen as the easiest way to enable successful recruitment and find the most skilled workers.

## **ALKUSANAT**

Tämä tutkimustyö on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden yrittäjyyden koulutusohjelmaan 2017 – 2019 aikana suoritettuun DI-tutkintoon liittyen. Oma pitkäaikainen yrittäjyys antoi kiinnostuksen tutkia pienyritysten kasvuhaluttomuutta ja siihen liittyviä syitä. Yrittäjyys ja sen kehittäminen on aina kiinnostanut ja tämä koulutusohjelma antoi siihen hyvän mahdollisuuden. Aina ei ollut helppoa, omat mielipiteet ja niiden kyseenalaistaminen, välimatka, oma yritys ja perhe. Erittäin hyvien uusien ystävien ja yhteistyön avulla tämäkin oli mahdollista.

Opiskelu oli muutenkin hyvää itsetutkiskelun aikaa ja omien rajojen testaamista, koskaan ei ole näköjään myöhäistä, vaikka välillä koittelikin omia ja perheen hermoja. Haluankin kiittää kaikkia, jotka mahdollistivat tämän ja kannustivat eteenpäin. Uskon, että se mitä lähdin hakemaan, myös saavutettiin. Kiitos!

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>YRITTÄJYYDEN JA KASVUN TEORIAA</b> .....	<b>5</b>
2.1	YRITTÄJÄ JA YRITTÄJYYS .....	5
2.2	YRITTÄJYYDEN AIKAKAUDET .....	9
2.3	YRITYKSEN KASVUN TEORIA.....	10
2.4	YRITYKSET SUOMESSA.....	14
<b>3</b>	<b>YRITYSTEN KASVUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b> .....	<b>16</b>
3.1	MARKKINOIDEN MERKITYS KASVUUN .....	18
3.2	REKRYTOINNIN MERKITYS .....	19
3.3	YRITYKSEN VAIKUTUS KASVUUN.....	21
3.4	YRITTÄJÄN VAIKUTUS KASVUUN .....	23
3.5	RAHOITUKSEN VAIKUTUS KASVUUN .....	25
3.6	TYÖNANTAJAN MAKSUT JA VELVOLLISUUDET .....	28
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>30</b>
4.1	TUTKIMUKSEN TAVOITE.....	30
4.2	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT .....	31
4.3	TUTKIMUSAINEISTO .....	32
4.4	AINEISTON ANALYYSI .....	33
<b>5</b>	<b>TULOKSET JA ARVIOINTI</b> .....	<b>35</b>
5.1	YRITTÄJÄN MERKITYS KASVUHALUTTOMUUTEEN .....	36
5.2	YRITYKSEN MERKITYS KASVUHALUTTOMUUTEEN.....	38
5.3	ULKOPUOLISTEN TEKIJÖIDEN MERKITYS KASVUSSA .....	39
5.4	REKRYTOINNIN MERKITYS KASVUN HAKEMISESSA .....	40
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>43</b>
6.1	YHTEENVETO.....	43
6.2	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	44

<b>7</b>	<b>RELIAABELIUS JA VALIDIUS .....</b>	<b>47</b>
7.1	RELIAABELIUS .....	47
7.2	VALIDIUS .....	48
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>49</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>57</b>



## KAAVIOLUETTELO

Kaavio 1:	Yrittäjyysprosessin kaavio, Scott Shane (2003) .....	8
Kaavio 2:	Yrittäjän rooli innovaatiossa, Bridge S (2003).....	10
Kaavio 3:	Työllisten määrä yritysten eri kokoluokissa, Suomen yrittäjät (2019) .....	15
Kaavio 4:	Yritysten osuus tuotetusta liikevaihdosta, Suomen yrittäjät (2019).	16
Kaavio 5:	Omistajuuden ilmapiiri, Elinkeinoelämän keskusliitto (2017).....	18
Kaavio 6:	Kasvun esteet ja ajurit, Elinkeinoelämän keskusliitto (2017).....	18
Kaavio 7:	Yrittäjäpotentiaalisuuden malli, Krueger N (1994).....	24
kaavio 8:	Haettujen pankkilainojen hyväksymisprosentti EU-maissa, Helda – Helsingin yliopiston digitaalinen arkisto (2013).....	26
Kaavio 9:	Yrityslainojen korkomarginaali lainan koon mukaan, Helda – Helsingin yliopiston digitaalinen arkisto (2013) .....	27
Kaavio 10:	Listamattomien osakeyhtiöiden verotus, Verohallinto (2019).....	28

# 1 JOHDANTO

Tutkimuksessa taustalla on potentiaalisten ja resurssit omaavien pienyritysten kasvuhaltuus sekä mahdolliset tekijät, jotka ovat vaikuttaneet kasvuhaltuuden syntyyn. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää eri tekijöiden merkitys pienyrityksen kasvuhaltuudessa sekä pohtia seurauksia joita kasvusta voi olla pienyritykselle. Tutkimukseen osallistuvat pienyritykset ovat toimineet alallaan jo pitkään sekä aiemmin hakeneet kasvua nykyisen tilan saavuttamiseen. Miksi kasvua ja kehitystä ei haeta enää, vaan yritykset ovat vakiinnuttaneet tilansa nykyiseen, vaikka yrityksellä olisi taloudellisia resursseja kasvuun? Työssä verrataan olemassa olevia teorioita yrittäjyydestä, yrittäjästä ja pienyrityksen kasvusta tutkimuksen pienyrityksiin sekä niiden yrittäjiin. Tutkimuksessa perehdytään aikaisemman kasvun kokemukseen sekä sen seurausten merkitykseen yrityksen myöhemmän kasvun tavoittelussa. Tutkimuksella halutaan tarkentaa mitkä ovat ne tekijät tai tapahtumat, joilla on vaikutus yrityksen kasvuhaltuuteen tai sen tavoittelemiseen. Haastateltavien yrittäjien mielipiteiden, kokemusten ja taustojen perusteella muodostetaan käsitys pienyrittäjän kasvuhaltuuteen johtavista syistä. Yrityksen näkökulmasta tutkimus kohdistuu käytettävissä olevien resurssien merkitykseen kasvussa sekä mahdollisiin keinoihin vaikuttaa pienyrityksen resursseihin. Tutkimuksessa tarkastellaan ulkopuolisten tekijöiden merkitystä pienyrityksen kasvun tavoittelussa ja niiden vaikutusta yrittäjän tapaan toimia. Tutkimuksessa perehdytään rekrytoinnin merkitykseen pienyrityksen kasvuhaltuudessa sekä ongelmiin, joita pienyrittäjä kokee olevan rekrytoinnin ympärillä. Pienyrityksen mahdollisuudet ja keinot toteuttaa rekrytointia sekä odotukset, joita pienyrittäjä asettaa rekrytoitavalle voivat muodostaa merkityksen pienyrityksen kasvuhaltuuteen. Rekrytointiin liittyvien lainsäädännöllisten määräysten merkitys pienyrittäjälle voi myös muodostua rajoitteeksi, tutkimuksessa halutaan selvittää niiden merkitys pienyrittäjän kasvuhaltuudessa. Työssä ei tutkita kasvuyrityksiä vaan yrityksiä, joilla voisi olla potentiaalia tulla kasvuyritykseksi. Työn tarkoitus on selvittää, onko tutkittavien yritysten kasvun hakemattomuuteen erityisiä syitä, vai onko nykyinen tila se mihin enimmillään pystytään.

## 2 YRITTÄJYYDEN JA KASVUN TEORIAA

### 2.1 Yrittäjä ja yrittäjäisyys

Richard Cantillion esitteli ensimmäisenä virallisesti sanan yrittäjä, vuonna 1755. Cantillionin määritelmän mukaan yrittäjä on rationaalinen päätöksentekijä, joka ottaa toimistaan riskin ja lupautuu johtamaan yritystä. Riskin ottaminen on siis ensimmäisiä huomioita, joka määrittää yrittäjän ominaisuuksia tai seurauksia yritystoiminnassa. Cantillion painotti myös epävarmuutta yrittäjän toiminnassa ja näki yrittäjän vastuunottajana tuotannontekijöiden yhteen saattamisessa. (Van Den Berg, 2012). Adam Smith määritteli yrittäjän henkilöksi, joka kykenee muuttamaan kysynnän tarjonnaksi sekä toimimaan siten, että tuotannosta tai palveluista saatava voitto palaa yrittäjälle. (Smith, A. & Kankaanpää, 2015).

Koolmanin (1971) mukaan ranskalainen taloustieteilijä Jean-Baptiste Say luonnehtii yrittäjäksi henkilön, joka siirtää resursseja alhaiselta tuottavuudenalueelta korkeampaan tuottavuuteen. Sayn mukaan yrittäjä sitoutuu liiketoimintaan kokonaisuudessaan, toimii järjestäjänä ja välittäjänä muiden tekijöiden välillä sekä järjestää erilaisia tuotannontekijöitä tavalla, joka luo arvoa tuotteelle ja tuottaa voittoa yrittäjälle (Vij & Bedi, 2015). Sayn mukaan yrittäjä osoittaa kiinnostusta kapitalismiin ja halua voitontavoitteluun eri asiayhteyksissä. Carl Menger (1871) lisäsi yrittäjän taloudellisena toimijana, joka kykenee muuntamaan käytössä olevat resurssit tuotteiksi ja palveluiksi sekä toiminnan antavan lisäarvoa valmiille tuotteelle, eli yrittäjällä on taito kasvattaa olemassa olevien resurssien arvoa muuttamalla ne valmiiksi tuotteiksi ja palveluiksi.

Joseph Schumpeter (1934) kuvaili yrittäjäyyttä tapahtumana, joka sisältää viisi kohtaa; uusi tuote, uudet tuotantotavat, uudet markkinat, uudet hankintalähteet ja uudet organisaation muodot. Schumpeter näki yrittäjän innovaattorina, joka saa talouden muuttumaan nopein askelin innovaatioiden avulla, talouden kehittäjänä. Schumpeterin mukaan yrittäjät etsivät jatkuvasti uusia tapoja yhdistää panoksiaan (Böckerman, 2001) ja näin kehittää kapitalismia sisäsyntyisesti. Nopea kehitys ja talouden muutokset synnyttivät Schumpeterin määritelmän ”luova tuho”, missä yhteiskunnan sekä talouden vanhat

yrietykset, tuotteet ja ammatit katoavat uusien tuottavampien tieltä ja vapauttavat pääomaa, työntekijäitä ja raaka-aineita hyödyllisempään käyttöön, jolloin yhteiskunnan tuottavuus ja elintaso paranevat. Schumpeter teki eron yrittäjän ja yrityksen omistajan välillä ja näki yrittäjän tuotannonkehittäjänä, innovaattorina, joka hyödyntää keksintöjä ja uusien teknologioiden mahdollisuuksia tuottamalla uusia hyödykkeitä tai tuottamalla vanhaa uudella tavalla (Bull, 1993). Alfred Marshal (1997) määritteli vuonna 1890 yrittäjyyden olevan jatkuva kehittyvä prosessi, jossa yrittäjä on vastuussa myös yrityksen kehittymisestä. Marshalin mukaan yrittäjällä on oltava valmiudet hallita muita ihmisiä ja heidän on oltava jatkuvasti valppaana huomioimaan ja etsimään uusia mahdollisuuksia tai innovoida kustannusten minimoimiseksi (Vij & Bedi, 2015). Marshallin (1997) talousteorian mukaan markkinatalous perustui hinnan ja markkinoiden tasapainoon, jossa yrittäjällä tai uusilla tuotteilla ei ollut suurtakaan roolia vaan tasapainotus luodaan tarjonnan ja kysynnän suhteella. McClellandin (1967) mukaan yrittäjä on henkilö, jolla on kyky saavuttaa ja tämä tarve on yrittäjyysprosessin syntymisen perusta. McClelland määritteli kolmen tarpeen teorian, joka ohjaa yrittäjyysprosessiin:

1. Suoriutumisen tarve, eli tarve menestyä ja päästä eteenpäin.
2. Liittymisen tarve, johon kuuluu yhteisöllisyys ja sosiaalisuus.
3. Vallan tarve ja halu vaikuttaa muiden tekemisiin.

Teorioiden mukaan yrittäjämäinen persoona nähtiin sosiaalisena menestyshaluisena vaikuttajana, jolla kyky vaikuttaa myös muiden tekemiseen sekä hallita muita kaikissa tilanteissa (Young, 2013). McClellandin (1967) mukaan yrittäjyyttä opitaan ja oppimiseen voidaan rohkaista tuloksellisesti, hän uskoi yksilöiden yrittäjäkäyttäytymisen olevan avain kaikkien talouksien kehitykseen.

Israel Kirzner (1997) määritteli yrittäjää henkilönä, joka löytää mahdollisuuksia alhaisilla hinnoilla ja myy niitä korkealla hinnalla eteenpäin ja että yrittäjän roolia markkinajärjestelmässä ei esitetä oikeassa valossa tai ansaitsemallaan tunnustuksella. Kirzner näki yrittäjän koko markkinaprosessin liikkeelle panevana voimana. Markkinaprosessin ymmärtäminen edellyttää kilpailun ymmärtämistä, jonka Kirzner koki olevan analyttisesti erottamaton yrittäjyyden harjoittamisessa. Kirzner (1997) koki

yrittäjyyden olevan myös inhimillistä toimintaa mitä pitää voida tarkastella myös epävarmuuksien näkökulmasta. Yrittäjät ohjaavat jatkuvasti muuttuvaa markkinoiden prosessia toiminnoillaan ja epävarmuuden aikoina voitto on mahdollinen tarjonnan laajentamisen tai tuotannon muutosten kautta. Kirznerin mukaan yrittäjän toiminta on olennaisesti kilpailukeskeistä, näin ollen kilpailu vaikuttaa yrittäjän toimintatapoihin. (Douhan, 2007).

Shane (2003) tarkastelee yrittäjyyttä yrittäjän ominaisuuksien kautta ja määrittelee yrittäjän yksilöksi, joka huomaa mahdollisuudet ja osaa hyödyntää niitä. Shane määrittelee yrittäjyyden muodostuvan olemassa olevien mahdollisuuksien havaitsemisesta sekä kykyyn arvioida mahdollisuuksien tuottavaan hyödyntämiseen. Viitaten aiempiin tutkimuksiin (Shane, 2003) yrittäjyydestä, talous toimii jatkuvassa epätasapainon ja muutoksen tilassa ja mahdollistaa uusien resurssien ja mahdollisuuksien muodostamisen (Venkataraman, 1997).

Yrittäjyysprosessi alkaa näiden talouden muutosten tuomien mahdollisuuksien havaitsemisella ja niiden kehittämällä sekä mahdollisuuksista saavuttaa ideat tuottavaan muotoon (kaavio 1). Ensimmäinen vaihe mahdollisuuksien löytäminen perustuu yksilön todelliseen kykyyn havaita ympäristössään todellisia ja olemassa olevia mahdollisuuksia, sekä kykyyn reagoida mahdollisuuksiin riittävällä nopeudella sekä kyvykkyyteen arvioida mahdollisuuden kannattavuus taloudellisesti ja sen toteutettavuus. Toisessa vaiheessa on yksilön arvioitava resurssit, joita mahdollisuuden toteuttaminen vaatii. Toteutettavuus voi vaatia suuria taloudellisia, työvoimallisia, tuotannollisia resursseja tai kyvykkyyksiä ja taitoja. Kolmas vaihe liittyy tarvittavien resurssien hankkimiseen sekä niiden hyödylliseen ja tuottavaan käyttöön. Tarvittavien resurssien hankkiminen, löytäminen ja hyödyntäminen vaatii hyvän verkostoitumisen yrittäjyysprosessin ympärillä. Neljäs vaihe on käytettävät strategiat ja niiden muodostaminen mahdollisuuden ympärille. Viides vaihe on ymmärtää koko yrittäjyysprosessi ja siihen liittyvät osa-alueet lainsäädännölliset määräykset, rahoitus, toimintatavat, tarvittavat resurssit, markkinat, markkinointi sekä monet muut vaiheet prosessin ympärillä.

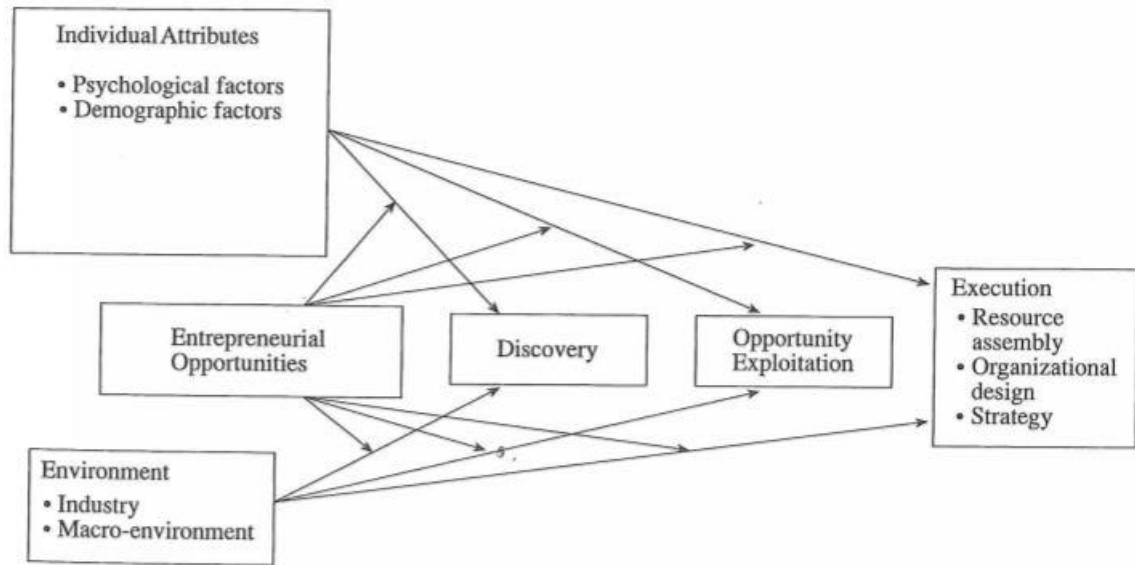


Figure 1.1 A model of the entrepreneurial process

Kaavio 1: Yrittäjyysprosessin kaavio, Shane (2003)

Shane (2003) määrittää yrittäjyysmahdollisuuden tilanteeksi, jossa henkilö voi luoda uudenlaiset yhteiset puitteet resurssien yhdistymiselle voittoa tuottavalla tavalla. Pitää pyrkiä luomaan uutta eikä vai optimoida jo olemassa olevaa toimintaa. Shanen mukaan on tärkeää huomioida, että yrittäjämahdollisuudet eivät välttämättä ole kannattavia ja eroaa Schumpeterin ja muiden saman linjan edustajien näkökulmasta tältä osin. Mahdollisuuksien tuottamisella eri alojen välillä Shane (2003) toteaa olevan suuria eroja. Toimialasta riippuen aloittavien yritysten prosentuaalisessa osuudessa voi olla huomattavia eroja.

Ekelund (1974) näkökulmasta yrittäjämahdollisuuksien mahdollistamisessa ihmiset käyttävät jo heidän tavoitettavissaan olevaan tietoa muodostaessaan käsityksiään resurssien tehokkaasta ja tuottavasta käytöstä. Mahdollisuuksien muodostuksen ympärille syntyy aina puutteita ja näiden puutteiden ympärille uusilla resursseilla, mutta olemassa olevalla tiedolla Ekelund näkee uuden yritystoiminnan syntyvän. Schumpeter (1934) uskoi uuden tiedon olevan tärkeää uusien yrittäjämahdollisuuksien selittämisessä ja huomaamisessa. Schumpeterin mukaan teknologian, poliittisten päätösten, sääntelyn, taloudellisten ja yhteiskunnallisten suuntauksien muutokset luovat uutta tietoa, jota voi voitokkaasti hyödyntää uusilla toiminnoilla. Nykyisten tutkimusten (Shane, 2003; Venkataraman, 1977)

mukaan nämä molemmat näkökulmat voivat olla läsnä taloudessa samanaikaisesti ja tuloksellisesti. Schumpeterin näkökulma perustuu persoonan innovatiivisuuteen ja luovuuteen uuden tiedon hyödyntämisessä ja perustuu ehkä voimakkaammin nykyisen suuntauksen mukaiseen luovuuden ja innovatiivisuuden merkityksen korostamiseen uuden tuottavan mahdollisuuden kehittämisessä ja huomaamisessa. Kirznerin näkökulma perustuu olemassa olevan toiminnan synnyttämän aukkojen hyödyntämiseen, ei niinkään kokonaan uuden luomiseen.

Davidsson määrittelee yrittäjyyden kahdella eri tavalla. Ensimmäisen määritelmän mukaan Davidsson kuvailee yrittäjyyttä ilmiönä, jossa ihminen ei työskentele jonkun toisen hyväksi vaan toimii itsenäisenä ammatinharjoittajana tai itsenäisen yrityksen johtajana, jolloin toiminnan riskin ja palkitsemisen rakenne mahdollistaa taloudellisten tulosten laajemman ulottuvuuden. Toisen määritelmän mukaa Davidsson määrittää yrittäjyyden siten, että kaikki talouden ja organisaatioiden kehittäminen edellyttää toimijoita, joilla on erityisosaamista, erityistä asioiden käsittämistä ja suurta tavoitteellisuutta tekemisessään. Tehtyjen toimien täytyy tuottaa arvoa tai hyödyntää paremmin resursseja tuloksellisen toiminnan takaamiseksi. (Davidsson, 2004)

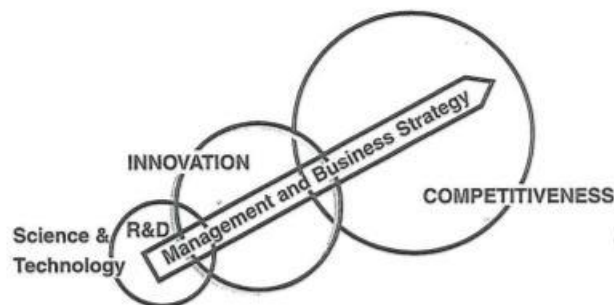
## **2.2 Yrittäjyyden aikakaudet**

1700-luvun taloustieteilijät määrittivät yrittäjän päätöksentekijäksi, johtajaksi, riskin ottajaksi, joka kykenee kestämaan epävarmuutta ja yhdistämään eri tuotannontekijöitä tuottavasti sekä palkitsevasti itselleen. Määritelmät perustuivat suurelta osin yksilön luonteeseen, ei niinkään taloudellisten toimenpiteiden suunniteltuun hyödyntämiseen tai kehittämiseen. 1700-luvun teollinen vallankumous ja siihen liittyvät keksinnöt toimivat pitkälti yrittäjyyden synnyn taustalla luomalla kysyntää mihin kannatti vastata. ”Tarjonta luo aina kysyntää”, Sayn (1845) laki toimi jo 1700-luvulla.

1800-luvulla yrittäjyyteen liitettiin olemassa olevien resurssien tuottava muuttaminen ja suurempien liiketoiminnallisten kokonaisvaltainen yhdistäminen sekä arvonluonti. Liiketoimintaosaaminen määritettiin pitkälle yrittäjyyden menestymiseen sekä arvon ja voiton tuottamiseen. 1900-luvun määritelmä lähestyi jo nykytilannetta ja määritelmät

huomioivat talouden nopean muutokset ja innovaatioiden merkityksen uusille liiketoiminnan muodostuksille. Yrittäjän merkitys yhteiskunnan ja talouden kehittäjänä ymmärrettiin. Jatkuva muutos ja kehitys markkinoissa, taloudessa ja tuotantotavoissa määritettiin yrittäjien innovoinnin tulokseksi. Keskinäisen kilpailun ja kilpailun merkityksen talouden kehitykselle nähtiin olevan erottamaton yrittäjyyden harjoittamisessa. Teknologian merkitys ja yrittäjän merkitys sen kehittämisessä ja hyödyntämisessä oli merkittävä osa 1900-luvun yrittäjyyden määritelmää.

Tutkimukset luonnehtivat yrittäjää yksilönä, jonka ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden merkitys mahdollisuuden tuottavana hyödyntäjänä on yrittäjän määritelmä (Carland, 1984; Gartner, 1989; Stevenson, 1990). Tarvittavien resurssien ja verkostojen osaava hyödyntäminen sekä kokonaisvaltaisen yrittäjyysprosessin ymmärtäminen siihen liittyvineen osa-alueineen määrittää menestyvää yrittäjää. Halu hallita tilanteita ja muita yksilöitä, sekä riskin tiedostaminen ja sen kestäminen on kuulunut yrittäjyyden määritelmiin sen muodostumisesta alkaen. Tavoitteellisuus, erityistaidot ja osaaminen sekä innovoinnin kyky määrittivät myös yrittäjää.



Source: DTI (UK) promotional material

**Figure 3.1** The role of innovation

Kaavio 2: Yrittäjän rooli innovaatiossa (Bridge, 2003).

## 2.3 Yrityksen kasvun teoria

Yrityksen kasvun mahdollisuuksiin tai kasvuhalukkuuteen voi vaikuttaa ulkopuoliset tekijät tai yrittäjä itse. Yrittäjän luonteenpiirteet ja ominaisuudet näkyvät yrityksen tavassa toimia tai reagoida asioihin. Tutkimuksen kohdeyritykset ovat pienyrityksiä, joissa



yrittäjän ja yrityksen välisen riippuvuuden voidaankin todeta olevan suurempi kuin suurissa yrityksissä, koska yritystä johdetaan usein vain yrittäjän mielipiteillä. Yrittäjän henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutukset yrityksen tapaan toimia eri tilanteissa ovat verrattavissa yrittäjän tapaan toimia kyseisissä tilanteissa. Tutkimuksen teoreettinen lähestyminen yritysten kasvun tekijöihin muodostetaan aiemmista tutkimuksista pienyritysten kasvusta ja kasvun esteistä. Pienten ja suurten yritysten kasvun mahdollisuuksien välillä todetaan olevan eroja (Coad, 2009), suuremmilla yrityksillä on enemmän resursseja toteuttaa kasvumalleja ja hakea kasvun mahdollisuuksia useammilla keinoilla. Pienten yritysten tilanteiden vaihtelu vaikeuttaa kasvumallien ja kasvun keinojen käytön toteutusta, koska jatkuva vaihtelu toiminnan eri osa-alueilla vaikuttaa käytettävissä olevien resurssien mahdollisuuteen suunnitelmalliseen kasvuun ja yrityksen kehittämiseen.

Pienten yritysten merkitys on taloudelle suuri ja kasvava ilmiö (Alderin, 1986), lisäksi on tutkittu, että yrittäjä persoonat, joita tulkitaan talouden kehittäjiksi ovat suurelta osin edustettuina pienissä yrityksissä (Davidsson, 1989). Miksi sitten jotkut yritykset kehittyvät ja laajenevat kun taas toiset jäävät pieniksi ja ovat toiminnaltaan varovaisia? Arrow'n (1993) mukaan erikoistumisen myötä pienyritykset vastaavat suhteettoman suuresta määrästä hankkeista sekä yhteiskunnallisesta hyödyistä omassa laajuudessaan, mikä voi olla merkki pienyritysten tarpeellisuudesta sekä tukee tutkimusta missä kehittäjät ovat juuri pienyrittäjiä. Beckerus & Roos (1985) tosin toteaa, että pienyritysten johtajien halu kehittyä voi olla rajallinen. Kasvuhaluttomuutta on havaittavissa, vaikka resursseja ja kysyntää olisi. Davidssonin (1989) mukaan pienyritysten kehittämiseksi tarvitaan yhteiskunnallista tukea, mikä viittaa lainsäädännöllisten määräysten ja lakien rajoittavan pienyrityksen kehittymistä. Yrittäjyyden määritelmän vaihtelevuus eri tutkimuksissa pienyrityksen kasvusta antaa erilaisia näkökulmia tutkimustuloksiin. Davidssonin mukaan pienyrityksen johtajan on oltava muutoshakuinen ja suunnattava siihen aktiivisesti, jotta häntä voidaan pitää yrittäjänä.

Pienyritysten omistajien ominaispiirteet ja motivaatiot vaikuttavat merkittävästi yrityksen toimintaan ja kehitykseen. Bates (1973) mainitsee kolme kohtaa, jotka määrittävät yrityksen kasvun mahdollisuuksia:

1. Perustajat voivat itse vapaasti vaikuttaa kasvutilanteeseen tai jopa aloittaa ne.
2. Perustajan johtamisen kyky ja kunnianhimo menestyä.
3. Markkinat ovat liian suuret pienyritykselle.

Coxin (1976) käyttäytymismalli yrittäjän haluista ja kyvyistä yrityksen kehityksessä mainitaan kuusi kohtaa:

1. Yritystoimintaa tehdään omien tarpeiden ja toiveiden täyttämiseksi sekä halusta saavuttaa jotakin. Saavuttamisen tarve vaikuttaa yrittäjän motivaatioon yrittäjyydessä ja sen mahdollisuuksissa.
2. Yrittäjyyden motivaatio. Kasvua tarvitaan, että elintaso säilyy. Pienyrittäjällä suurempi vapaus valita hyödynnetäänkö mahdollisuuksia, koska vaikuttaa usein yrityksen toimintaan vain omilla päätöksillään sekä vastaa seurauksista vain itselleen.
3. Mahdollisuuksien hyödyntäminen. Uusien mahdollisuuksien huomaaminen sekä niihin rohkeasti tarttuminen toimivat yrityksen kehityksen voimana.
4. Kyvykkyys ja taidot. Ominaisuudet, joita tarvitaan hyödyntämään tilaisuuksia yksilön tarpeiden tyydyttämiseksi. Vaatii aikaisempaa kokemusta tai suurempaa tietämystä asiasta.
5. Tarpeen ja mahdollisuuden havaitseminen, halukkuus toteuttaa mahdollisuus. Avoimuus sekä nopea toimiminen ja usko omaan toimintaan.
6. Objektiivinen tarve ja halu vaikuttaa suoraan tuloksiin. Halu hallita tilanteita sekä vaikuttaminen taloudelliseen onnistumiseen.

Davidsson (1989) selittää määrittäviä tekijöitä, joilla on odotettavissa olevia vaikutuksia yrityksen kasvuun:

1. Koulutus, koulutuksella on suora myönteinen vaikutus kasvupyrkimyksiin. Avoimuus ja uuden oppiminen taito sekä tieto korkeammalla tasolla.
2. Yrittäjäkokemus. Aikaisemmalla yrittäjäkokemuksella on havaittu olevan positiivinen vaikutus uuden yrityksen kehittämisessä. Mahdollisista virheistä on opittu tai ainakin ne tiedetään. Aikaisemmat luotettavat verkostot ja

yhteistyökumppanit ovat tiedossa. resursseja säästyy

3. Kokemus johtamisesta. Johtamisella positiivinen vaikutus yksilön kyvykkyyteen yrityksen kehittäjänä. Aiempi kokemus vastuun ottamisesta omista päätöksistä sekä henkilöstöjohtamisen osaaminen voimavara yrittäjyydessä.

4. Omistajuuden jakaminen. Useammalla on tarve menestyä taloudellisesti ja toimia kehittäjänä yritykselle. Taloudellisen palkkion sekä sen määrään vaikuttaminen antaa omistajuudelle tavoitteen yrityksen menestykselle ja kehitykselle.

5. Asenne. Itseluottamus ja omien kyvykkyyksien tiedostaminen. Uskominen omiin taitoihin ja resursseihin antaa myös mahdollisuuksia. Oikea asenne luo myös mielipiteitä ulkopuolisille yrittäjästä ja yrityksestä.

Yrityksen ja yrittäjän iällä todetaan olevan useita välillisiä vaikutuksia kasvun pyrkimyksiin. Pienyrityksen saavuttamisen tarve saattaa täytyä jo aikaisemmassa vaiheessa, jolloin yrityksen aikaisempi kasvu saattaa toimia myös negatiivisena vaikuttimena pienyrityksen myöhempää kasvua tai halukkuutta tarkasteltaessa. Yrityksen vakiintuneen hyvän kannattavuuden ja yrittäjän henkilökohtaisten taloudellisten tavoitteiden täyttymisellä on negatiivisia vaikutuksia kasvuun. Uusilla yrityksillä on enemmän nälkää ja tavoitettavaa kuin jo markkinoilla pidempään olleilla toimijoilla. Omistajuuden hajauttamisella on tutkittu olevan suora positiivinen vaikutus yrityksen kasvuun, taloudellinen tuotto jakaantuu useamman henkilön kesken ja henkilökohtaisen taloudellisen tyytyväisyyden täyttäminen vaatii enemmän yritykseltä ja toimii positiivisena kasvun tekijänä. Yrityksen hyvän kannattavuuden aseman odotetaan vaikuttavan myönteisesti taloudelliseen tyytyväisyyteen ja toimivan negatiivisena tekijänä kasvuun, koska yrittäjän henkilökohtainen saavuttamisen tarve on jo täytetty ja suurien riskien ottaminen tässä asemassa koetaan mahdolliseksi uhkaksi. Davidssonin analyysi kasvun motiivien taustatekijöistä ovat yrittäjän kyvykkyys ja haluaminen sekä kognitiiviset tekijät. Halu saavuttaa vaikuttaa voimakkaimmin kasvun motivaation toimenpiteisiin sekä yrittäjän mahdollisuuksien huomioimisen kykyyn. (Davidsson, 1989).

Wiklundin (2009) tutkimuksessa pohditaan, onko yrittäjyys kasvua vai kasvu yrittäjyyttä. Tutkimuksessa todetaan kasvun mittaamisen tarvitsevan myös yrityksen merkittävää

pitkäaikaista kasvua, jotta sitä voidaan saadulla datalla mitata. Vähäisiä muutoksia ja siihen johtaneita tapahtumia on vaikea havaita reaaliajassa. Tutkimuksen mukaan epäonnistuneen yrityksen tapahtumien tutkiminen reaaliaikaisesti antaa oikean datan juuri sen hetken tapahtumista ja syistä epäonnistumiseen. Yrityksen kasvun tutkiminen vaatii pitkäaikaisen seurannan ja riittävän laajan datan tapahtumien kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen kasvun ympärillä (Davidsson et al., 2010).

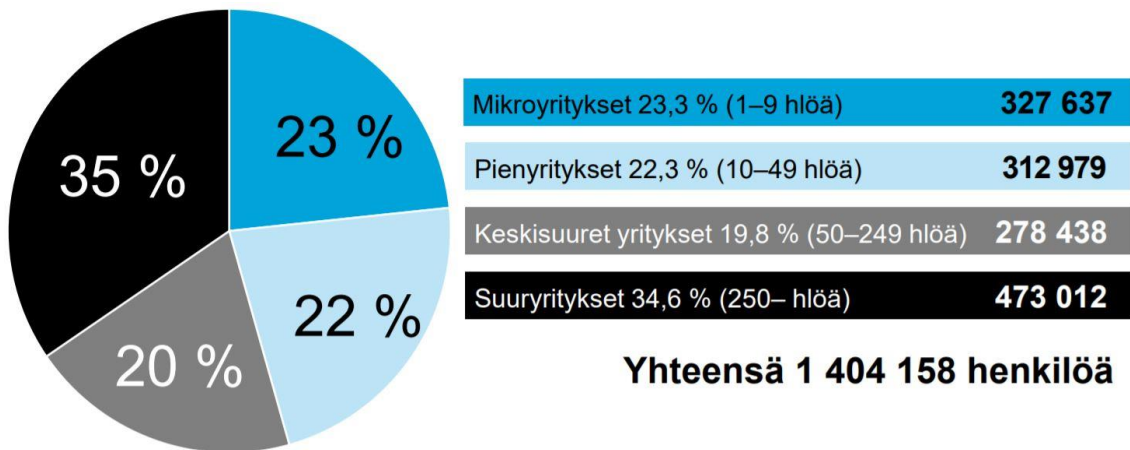
Davidsson (et al., 2006) lähestyvät yrityksen kasvun teoriaa neljästä eri näkökulmasta, 1.Resurssi näkökulma 2: Motivaatio näkökulma 3.Strateginen näkökulma 4.Rakenteellinen näkökulma. Resursseihin perustuvassa näkökulmassa painopiste on yrityksen resursseissa, sekä toimissa, joita se voi käytettävissä olevilla resursseilla toteuttaa. Kasvu viittaisi siihen liittyvien liiketoimintamahdollisuuksien laajenemiseen, joka käytössä olevien resurssien yhdistämisellä tai käyttöönotolla mahdollistetaan, kuten taloudelliset resurssit ja yrityksen henkilöstön koulutus ja tietotaito. Motivaation näkökulmasta keskitytään yksilöihin sekä heidän toimiinsa ja tapoihin. Yrityksen kasvun motivaatio saattaa vastata yksilön motivaatiota kasvusta. Strategisessa näkökulmassa tarkastellaan yrityksen hallintorakennetta sekä hallinnon vaikutusta kasvuun. Hallinto-organisaatio voi olla myös kasvun esteenä yritykselle strategiallaan ja kankeudellaan suuremmissa yrityksissä. Rakenteellinen näkökulma tarkastelee johtamisongelmia eri kehitysvaiheissa sekä niiden vaikutusta yrityksen kasvussa ja kehityksessä.

## **2.4 Yritykset Suomessa**

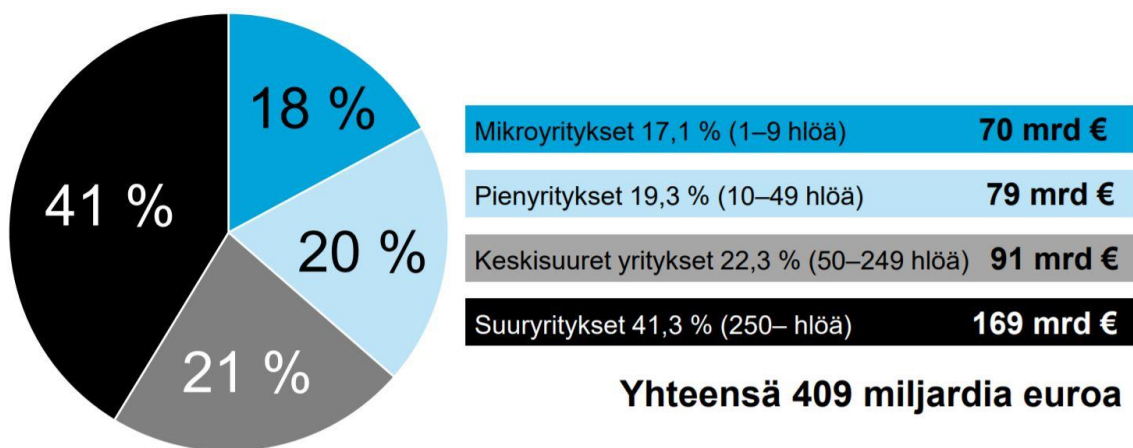
Suomessa on yrityksiä vuonna 2017 yritysrekisterin mukaan 286 934 kappaletta ([www.yrittajat.fi](http://www.yrittajat.fi)). Yritykset työllistävät noin 1.4 miljoonaa työkäistä ihmistä. 2000-luvun työpaikat ovat pääsääntöisesti muodostuneet pieniin -ja keskisuuriin yrityksiin. Lähes 60 % yritysten 409 miljardin euron liikevaihdosta muodostuu pk-yritysten liikevaihdosta. Yrityksistä alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä on 264 519 (93.2%), pienyrityksiä 15 725 (5.6%), keskisuuria yrityksiä 2 728 (1.0%) ja suuryrityksiä 591 (0.2%) kappaletta (kaavio 3).

- Mikroyritys -> alle 10 työntekijää

- Pienyrittäjä -> alle 50 työntekijää
- Keskisuuri yritys -> 50-250 työntekijää
- Pk-yritys -> alle 250 työntekijää
- Suuryrittäjä -> vähintään 250 työntekijää



Kaavio 3: Työllisten määrä yritysten eri kokoluokissa. Yrittäjät (2018).



Kaavio 4: Yritysten osuus tuotetusta liikevaihdosta. Yrittäjät (2018)

Voidaan havaita, että suuryritysten taloudellinen merkitys niiden määrään suhteutettuna on merkittävä yhteiskunnallisesti (kaavio 4), Toteuttamalla alihankintana suuryritysten tilauksia, toimivat pienyritykset osaltaan suuryritysten onnistumisen mahdollistajina,

jolloin pienyritysten rooli voi olla merkittävä. Tutkimuksen ([www.ek.fi](http://www.ek.fi)) mukaan suuret yritykset tuovat edelleen suomeen eniten vientituloja yrityksistä, mutta pk-yritykset ovat suurimmat työllistäjät.

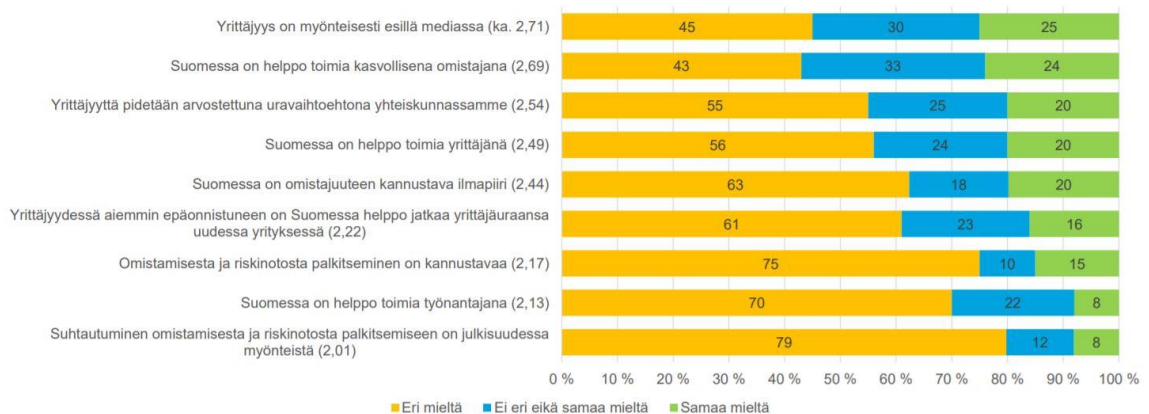
### **3 YRITYSTEN KASVUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

Kasvuyritysten tärkeys ja rooli on ymmärretty Suomen talouden kannalta ja kasvuyritysten vähyys on tunnistettu kansallisella ja yksittäisellä sekä alueellisella tasolla (Työ- ja elinkeinoministeriö,2015). Nuorten ja perustettavien yritysten kasvua ja kasvun mahdollisuuksia on tutkittu paljon ja asian tärkeydestä kirjoitettu. Mitkä ovat ne keinot, joilla potentiaaliset pienyritykset saadaan hakemaan kasvua? Nuorille pienyrityksille on tarjolla lukuisia eri vaihtoehtoja taloudellisen ja tiedollisen avun saamiseen. Voidaan toki olettaa, että nuorilla yrityksillä on myös kasvuhakuisuus voimakkaampaa kuin jo pidempään alalla toimineilla pienyrityksillä ja kasvuhaluttomuuden ongelma vähäinen. Tutkimuksen (Taloustutkimus, 2018) mukaan suomalaiset pk-yritykset ovat lisänneet työntekijöitään 2001-2016 välisenä aikana 119 305 kappaletta, kun vastaavasti samana aikana suuryritykset ovat menettäneet 42 215 kappaletta. Työpaikat ovat siis pääsääntöisesti syntyneet pk-yrityksiin, mikä osoittaa pk-yritysten tärkeyden suomalaisen talouteen. Kasvun jatkuvuuden mahdollistamiseksi myös pidempään toimineiden pienyritysten aktivoiminen kasvuun on tärkeää.

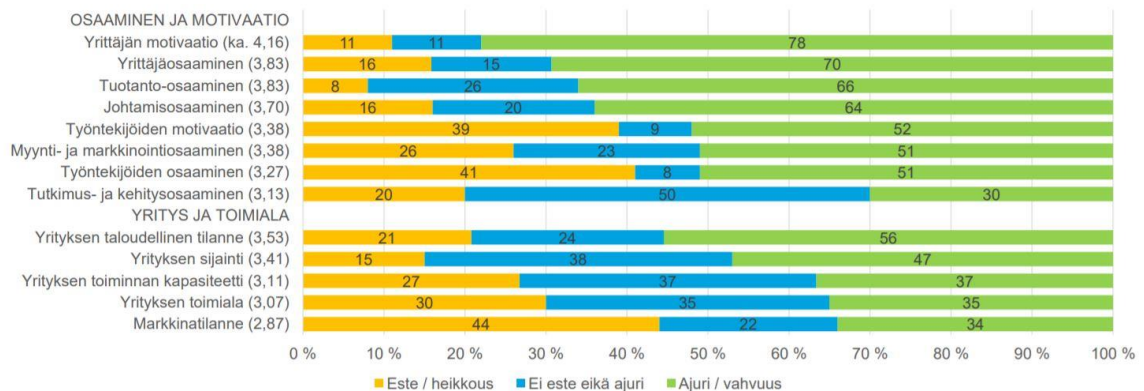
Kasvuhalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu olevan yrittäjän omat ominaisuudet ja käyttäytymismallit. Tekijät ja motivaatio yrittäjyyden aloittamiseen ja yrittäjänä toimiseen ovat yhteydessä yrityksen kasvuhakuisuuteen.

Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksessa ([www.ek.fi](http://www.ek.fi)) pienyritysten omistajayrittäjien kokemat kasvun ja omistamisen esteet nähdään melko kielteisenä suomalaisessa yhteiskunnassa. Aiemmat epäonnistumiset yrittäjyydessä sekä yrittäjyyteen kannustavan ilmapiirin koetaan olevan negatiivinen. Pienyrittäjän ottaman riskin suuruutta vähätellään sekä otetun riskin palkitsemiseen suhtaudutaan julkisuudessa pienyrittäjien mielestä kielteisesti sekä usein tuomitsevasti (kaavio 5).

Merkittävimpinä kasvun esteinä pienyrityksissä pidetään työntekijöiden motivaatioita sekä osaamisen puutetta (kaavio 6). Rekrytointiin liittyen kasvua hidastavat negatiiviset tekijät, kuten työntekijöiden palkan sivukulut, työntekijöiden irtisanomisen vaikeus ja osaavan työvoiman saatavuus sekä määräaikaiset työsuhteet. Rekrytoinnin negatiiviset tekijät toimivat kasvun hidastajina koska yrittäjän halu palkata osaavaa ja motivoituna työvoimaa loppuu usein lainsäädännöllisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Onko osaamisvaje syy kasvuhaluttomuuteen vai kasvuhaluttomuus syy osaamisvajeeseen?



Kaavio 5: Omistajuuden ilmapiiri, Elinkeinoelämän keskusliitto (2017)



Kaavio 6: Kasvun esteet ja ajurit, Elinkeinoelämän keskusliitto (2017)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2017) tutkimuksen mukaan pienyrityksen suurimmat kasvun haasteet ja esteet muodostuvat markkinatilanteesta, rekrytoinnin vaikeuksista, yrityksen omista toiminta mahdollisuuksista kasvussa tai sen hakemisesta, rahoituksesta ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä yrittäjän omien resurssien tai ominaisuuksien vajavuudesta.

### 3.1 Markkinoiden merkitys kasvuun

Pienyritysten kasvu riippuu suuresti teollisuuden kasvuvauhdista (Audretsch, 1994) sekä markkinoiden kasvusta, mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että pienet yritykset, jotka kasvavat riskiä ottaen kehittävät markkinoita, jotka tuottavat uusia kannattavia ja kasvavia markkinoita (Storey, 1996). Ympäristön vaikutukset yrittäjään vaikuttavat yrityksen kehitykseen (Covin & Covin, 1990), liiallinen kilpailu vaikuttaa hintoja alentavasti ja toimii kasvun esteenä yrittäjän kokeman riskin mahdollisuutena. Riskillä kasvattaminen mainittiin olevan yksi markkinoiden kehittämisen tekijä, mutta kuinka moni pienyrittäjä on valmis ottamaan korkean riskin, jos liiketoiminta ei välttämättä sitä tarvitse jatkuakseen tuottavana? Yrittäjän ominaisuudet, tarpeet ja näyttämisen halu ovat luultavasti suurena vaikuttimena kyseisessä tilanteessa. Markkinoiden vallitsevan tilanteen lisäksi alan tulevaisuudet näkymät vaikuttavat yritykseen kasvuhalukkuuteen. Hyvän suhdanteen aikaan tehtyjen investointien kustannukset voivat kostautua suhdanteiden heiketessä, jolloin yrityksen solmimien sopimuksien pituus ja sisältö ovat suurella merkityksellä kannattavalle liiketoiminnalle. Matalan suhdanteen aikana uusien kannattavien sopimusten löytäminen on haastavaa, jolloin kasvumahdollisuudet keskittyvät olemassa oleviin asiakkaisiin. Tosin matalan suhdanteen aikana saattaa markkinoille tulla tilaa heikompien kilpailijoiden tippuessa pois vaikeuksien johdosta.

Yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun helppo korvattavuus markkinoilla lisää yrityksen riskiä menettää olemassa olevia asiakassuhteita tai sopimuksia. Varsinkin matalan suhdanteen aikana tilaajan puolelta tuleva kilpailuttaminen voi johtaa kannattamattomien sopimusten syntyyn pakon edessä, mikäli yrityksen taloudellinen tilanne on heikko ja selviytyminen vaatii jatkuvaa maksuliikennettä. Tämän seikan johdosta voi voimakkaasti kilpaillun alan yrityksillä on suuri kynnys kasvattaa yritystään ja mahdollista riskiä. Tuotteen tai palvelun ainutkertaisuus vähentää yrityksen riskiä joutua laskemaan taloudellista tavoitettaan vallitsevassa markkinatilanteessa.

Perinteiset teollisuudet alat ovat enemmän herkkiä suhdanteiden vaihtelulle kuin esimerkiksi teknologian alat, jotka kasvavat ja muuttuvat jatkuvasti suhdanteista riippumatta. Teknologian yrityksiä pidetään korkean innovatiivisuuden (Mcgrath, 1996) yrityksinä ja heidän kasvumahdollisuuksiaan suurena myös matalan suhdanteen aikana.



Näitä yrityksiä pidetäänkin talouskasvun kehittäjinä ja moottoreina. Teknologisten yritysten suhdanneherkkyys riippuu tuottaako yritys kestokulutusta, lyhytikäistä kulutusta vai muodostuuko toiminta palveluista. Kestokulutushyödykkeiden valmistaja näkee markkinoiden taantumana herkemmin, koska asiakaskäyttäytyminen muuttuu taantumassa ja vaikuttaa heidän ostokäyttäytymiseensä.

Markkinoiden merkitys yrityksen kasvun mahdollisuuksille näkyy myös tuotannon ja palveluiden tuottamisen tavassa. Onko omaa tuotantoa vai alihankintaa? Oman tuotannon kehittämisessä ja kasvussa keinot ovat omassa toiminnassa, mutta alihankintana tuotettavana palvelut ja tuotteet ovat riippuvaisia tilaajan ehdoista ja päätöksistä. Vain yhdelle tilaajalle toimittaminen lisää pienyrityksen riskiä huomattavasti ja asettaa pienyrityksen heikkoon asemaan tilaajan vaatimuksille. Hyvän suhdanteen aikana olisikin hyvä pienyrityksen tarjota tuotettaan myös muille potentiaalisille tarvisijoille ja hakea kasvua tätä kautta sekä välttää tilanne missä koko liiketoiminta on yhden tilaajan varassa.

### **3.2 Rekrytoinnin merkitys**

Vuonna 2017 yli puolet suomalaisista toimipaikoista olivat hakeneet työntekijöitä vakinaiseen tai määräaikaiseen työsuhteeseen viimeisen 12 kuukauden aikana ([www.tem.fi](http://www.tem.fi), 2017). Ongelmia työpaikkojen täyttämiseksi oli kokenut 37% hakeneista toimipaikoista. Rekrytoinnissa ilmenneet vaikeudet ovat kasvaneet lähes vuosittain ja vaihtelua ilmenee myös toimialoittain. Elinkeinoelämän keskusliiton (2017) tutkimuksen mukaan ongelmat rekrytoinnissa ovat suoraan verrannollisia sen hetkiseen työvoimapulaan. Työvoimapula on verrannollinen yhteiskunnan taloudelliseen tilanteeseen, alhaisen suhdanteen aikana ei ilmene työvoimapulaa eikä ongelmia rekrytoinnissa. Työnhakijan osaamiseen liittyvät ongelmat ovat suurin yksittäinen syy kaikilla toimialasektoreilla. Varsinkin yksityisellä sektorilla havaitut ongelmat liittyvät työntekijän motivaatioon, osaamiseen ja oppimiseen. Oppimisen ongelmien yhteys huonoon motivaatioon luultavasti selittävämpi tekijä kuin työnhakijan oppimisen kykyyn liittyvät ominaisuudet, joskin havaittu riittämätön ammatin edellyttämä koulutus saattaa olla yhteydessä oppimisen haluun tai kykyihin.

Ongelmat rekrytoinnissa johtaa pienyrityksissä usein tilanteeseen, että mahdolliseen yrityksen kasvuun tai kehittämiseen ei lähdetä, koska riskit onnistuneeseen ja taloudellisesti tuottavaan rekrytointiin koetaan liian suuriksi. Palkkaamisen koetaan olevan niin kallista ([www.yle.fi](http://www.yle.fi)), että mieluummin jatketaan ennallaan, kuin otetaan riski epäonnistuneeseen rekrytointiin. Epäonnistunutta rekrytointia ja työsuhteen purkuun liittyviä toimintoja pidetään niin suurena toimenpiteenä ja mahdollisena riskinä, että rekrytointiin ei ryhdytä kevyin perustein. Vahvojen ammattiliittojen voima puolustaa työntekijää riita tilanteissa koetaan pienyrityksissä usein esteeksi rekrytointiin. Pienyrityksen valmiudet ratkaista oikeusteitse riita-asioita koetaan liian raskaaksi, sekä resursseja ja pääomaa kuluttavaksi prosessiksi. Pienyrityksen taloudellinen ja lainsäädännöllinen vastuu huolehtia epäsovivasta työntekijästä koetaan myös epäreiluksi ja prosessina pitkäkestoiseksi. Irtisanotun työntekijän tilalle ei voida palkata toista työntekijää neljään tai kuuteen kuukauteen tarjoamatta sitä ensin irtisanotulle. Nykyistä pidempien työsuhteiden koeaikojen tai määräaikaisuuksien helpottaminen laskisi pienyrittäjän kynnystä rekrytoinnissa.

Ulkoistaminen nykyisessä nopeassa liiketoimintaympäristössä koetaankin usein pienyrityksissä helpoimmaksi ja nopeimmaksi toimintamalliksi (Karjalainen, 2004). Ulkoistuksessa pienyritys kykenee kohdistamaan omat resurssinsa ydintoimintaansa, mutta kykenee myös vastaamaan kysynnän kasvuihin käyttämällä ulkoisia resursseja. Ulkopuolisen resurssien käytön kustannukset ovat pienyrittäjälle helppo todentaa ja mahdollisilta ikäviltä taloudellisilta ylityksiltä työresursseissa vältytään. Ongelmia tosin saattaa ilmetä, mikäli pienyrityksen toiminta perustuu erityiseen taitoon tai muuhun resurssiylivoimaan, jolloin yrityksen tai yrittäjän vaatimukset tai arvomaailma eivät välttämättä kohtaa ulkopuolisen toimijan kanssa (Borg, 2003). Töiden ulkoistaminen voidaan kokea negatiivisena toimintana pienyrityksen omien työntekijöiden puolelta, eräänlaisena uhkana tai epäluottamuslauseena omaa suoritusta kohtaan.

Pienten yritysten rekrytoinnin tilanne saattaa helpottua heikon taloustilanteen aikana (Mayhew, 1991), jolloin suuret yritykset irtisanovat työntekijöitään ja ammattitaitoista henkilöstöä vapautuu markkinoille. Bechhoferin (1978) mukaan tämä ilmiö vaikuttaa pienyrityksien johtajien kykyyn rekrytoida. Tällaisen tutkimuksen mukaan pienyrityksen johtajien taito onnistuneeseen rekrytointiin hyvän taloustilanteen aikana ei ole yhtä hyvällä

tasolla verrattuna suurempiin yrityksiin, mutta toisaalta on tutkittu (Stewart, 1971) myös työntekijöiden olevan halukkaampia siirtymään pienempiin yrityksiin jopa pienemmällä korvauksella, mutta vastineeksi odotetaan enemmän vapautta työssä. Pienyrityksen johtajien rekrytoinnin taidon puute tai erilaiset motiivit rekrytoinnille voidaan osaltaan selittää myös sillä, että pienempien yritysten omistajat tekevät rekrytoinnin päätöksiä enemmän henkilökohtaisten mieltymysten sekä omien ennakkoluulojen ja olemassa olevien olosuhteiden perusteella (Scott, 2006). Pienyritysten rekrytoinnista vastaa usein omistaja, jonka halut ja odotukset uuteen työntekijään asetetaan niin korkealle, ettei odotuksia voida kohtuudella täyttää. Suurissa yrityksissä ei rekrytoinnin odotukset henkilökohtaisten ominaisuuksien tai vaadittujen etuuksien tarjoajana ole niin merkittävässä asemassa. Rakenteellisten olosuhteiden ja organisatoristen tekijöiden vuorovaikutus on siis keskeinen tekijä rekrytoinnin ja valinnan käytännön ymmärtämisessä. Tunteen ja mieltymysten vaikutus rekrytoinnin valintoihin ilmenee pienyrityksen halussa rekrytoida omasta lähipiiristään ja mahdollistaa sosiaalisen pääoman pääsyn yrityksen resursseihin (Ebaugh, 2000). Tämä ilmiö helpottaa johtamisen ja valvonnan tarvetta yrityksessä sekä voi olla taloudellinen hyöty ja auttaa säilyttämään yrityksessä vallitsevan kulttuurin ja toimintatavat sekä mahdollisen taloudellisen hyödyn pysyvän lähipiirissä. On tosin tutkittu (Ram, 1994) omistajien ja sukulaisten välisten suhteiden hallitsemisen olevan jopa vaikeampaa kuin onnistunut suhde ulkopuoliseen ammattitaitoiseen työntekijään, koska henkilökohtaiset suhteet ja yhteydet sekoittavat helposti myös työsuhdetta.

Työn tekemisen kokonaisuuden muuttuminen ja työssä viihtymisen merkityksen korostuminen ovat vaikuttaneet myös työntekijöiden odotuksiin työolosuhteista. Työssä halutaan viihtyä paremmin ja ilmapiiriltä odotetaan enemmän, halutaan muutakin työstä kuin rahallinen korvaus. Pienyrityksen mahdollisuudet huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista tai tarpeista henkilökohtaisemmin voivat olla pienyrityksen vahvuus rekrytointitilanteessa.

### **3.3 Yrityksen vaikutus kasvuun**

Pienyrityksen käytössä olevat resurssit toimivat osana yrityksen mahdollisuuksia ja kykyyn

vastata kasvun mahdollisuuteen. Erityinen taito, hyvät olemassa olevat verkostot sekä niiden hyödyntäminen tai pienyrityksen joustavuus saattavat mahdollistaa pienyritykselle laajemmat markkinat. Aiemmin mainittiin perustajan ominaisuuksien olevan yksi yrityksen resursseista, mutta myös yrityksen resurssit, joita on vaikea siirtää tai kopioida, voivat olla kestävän kilpailuedun lähde (Castrogiovanni, 1996). Työvoiman resurssit ovat tärkeitä tekijöitä määriteltäessä yrityksen kokonaisresursseja. Yrityksen sisällä oleva tietotaito ja hiljainen tieto sekä kokemus voivat olla yrityksen mahdollisuus kasvussa kilpailijoihin verrattaessa. Yrityksen sisällä oleva hiljainen tieto on hyvä huomioida yrityksen strategiassa voimavarana ja kilpailukeinona. Laadittu strategia voi johtaa suureen kasvuun, mutta saattaa muodostua myös riskiksi yritykselle. Kaiken kaikkiaan strategian muodostusta voidaan pitkällä aikavälillä pitää yrityksen kehityksen kannalta kannattavana (Wiklund, 2009).

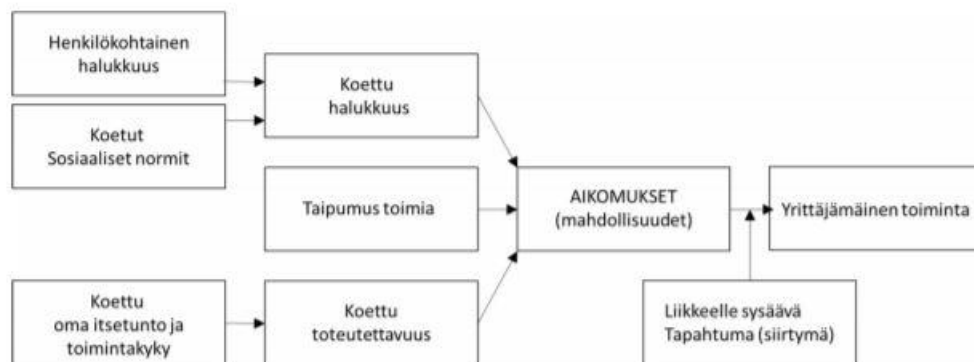
Pienyritysten verkostoituminen sekä solmitut suhteet muihin yrityksiin toimivat myös yrityksen ulkopuolisina resursseina kasvussa ja kehityksessä sekä kvyssä kasvaa (Wiklund, 2009). Ulkopuolisten suhteiden mainittiin jo aiemmin toimivan yrittäjän voimavarana sekä uuden informaation lähteenä, mutta verkostoitumista voidaan hyödyntää kasvun voimavarana myös yhdistämällä kahden yrityksen resurssit markkinoille ja kilpailutilanteeseen sekä toimimaan kasvun kehittäjänä. Yhdistämällä kahden pienyrityksen resurssit vältytään suurilta kertaluontoisilta investoinneilta tai ulkopuolisen pääoman hankkimiselta. Voimien yhdistäminen toimii taloudellisen avun lisäksi myös mahdollisen riskin jakamisen henkisenä resurssina, joka voi helpottaa suuresti yrittäjän taakkaa toimia tuloksellisesti. Resurssien yhdistäminen lisää keinoja ja näkemyksiä uusien mahdollisuuksien huomaamiseen kasvun mahdollistajana.

Toimiala vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin kasvussa. Innovatiiviset yritykset, jotka luovat ja tuovat markkinoille uusia tuotteita ja teknologiaa voivat tuottaa uusia taloudellisia kasvumahdollisuuksia (McGrath, 1996) ja tällaisia yrityksiä pidetään jopa talouskasvun moottoreina ja tärkeimpinä uusien innovaatioiden toteuttajina. Perinteisillä teollisuuden aloilla muutoksen ja innovaatioiden kehittyminen on hitaampaa kuin teknologian yrityksissä, joissa muutos ja tuotteiden kehittyminen on jatkuvaa. Yritykset, jotka kykenevät ennakoimaan markkinat ennen muita pystyvät hinnoittelemaan itsensä

kannattavammin markkinoilla, koska vähäinen kilpailutilanne antaa siihen mahdollisuuden, jolloin he pystyvät luopumaan markkinoista kilpailutilanteen kiristyessä ja kannattavuuden laskiessa (Zahra & Covin, 1995).

### 3.4 Yrittäjän vaikutus kasvuun

Yrittäjän luonteenominaisuudet, piirteet sekä kyvykkyudet vaikuttavat yrityksen kasvuun. Yrittäjän kyvykkyys, tarve ja mahdollisuudet voivat selittää merkittävän osan motivaation vaihteluista kasvun hakemiseksi tai edistämiseksi (Davidsson, 1989). Yrittäjän omat asetetut toiveet ja asenteet ohjaavat kasvun motivaatiota. Yrittäjän omat tarpeet ovat tärkeämmät kuin hänen kyvykkyytensä tai mahdollisuutensa. Saavutettu tilanne ja sen suhde omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin tai tarpeiden täyttymiseen voi toimia negatiivisena vaikuttimena kasvun hakemiseen tai haluamiseen. Monille yrittäjille saavutetun nykytilanteen säilyttäminen on tyydyttävä tilanne ja kasvua pidetään enää hyödyttömänä tai jopa uhkana omille henkilökohtaisille tavoitteille. On tutkittu (Davidsson, 1989), että suurin osa pienyrittäjistä saavuttaa tilan, jossa he kokevat voivansa valita melko vapaasti pitäisikö jatkaa kehitystä. Yrittäjän tarpeet ovat tärkeämmät kuin kyvykkyys ja mahdollisuudet, mutta kyvykkyydellä voi olla suurempi vaikutus kasvuhakuisuuteen kuin motivaatiolla. Pienyrittäjiä pidetään suhteellisen varovaisina liike-elämän asenteissaan ja käyttäytymismalleissaan.



Kaavio 5: Yrittäjäpotentiaalisuuden malli, Krueger (1994)

Kruegerin (1994) mallin mukaan yrittäjyyden mahdollisuus muodostuu persoonan omien kyvykkyyksien ja halukkuuden sekä ympäristön antamien positiivisten signaalien

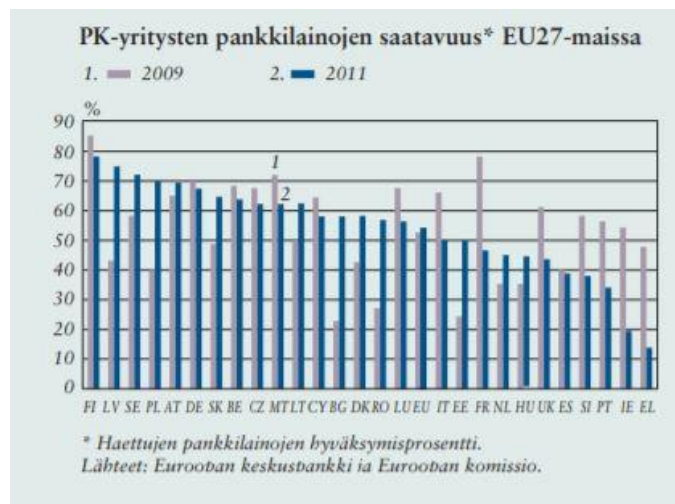
ympärille. Kaikkien vaikuttavien voimien kohdatessa potentiaalisen sekä toiminnallisen persoonan, koetaan mahdollisuus niin suureksi, että toiminta etenee yrittäjyydeksi.

Davidsson (1989) määrittä yrittäjän koulutuksella olevan positiivinen vaikutus kasvuhakuisuuteen ja yrityksen kehittämiseen. Koulutuksen voidaan todeta vaikuttavan persoonan henkilökohtaisiin tietoihin ja taitoihin sekä näillä olevan vaikutus kasvun motivaation vaatimiin kyvykkyyksiin. Yrittäjän ikä saattaa vaikuttaa persoonan tarpeisiin sekä asenteisiin kasvuhakuisuudessa, on usein ehditty jo saavuttamaan jotain ja kasvun hakeminen saatetaan tuntea riskiksi sekä pelätään jo saavutetun menettämistä. Yrittäjän aiemmat negatiiviset kokemukset voivat vaikuttaa persoonan riskinsietokykyyn tai haluun ottaa riskejä. Epäonnistumisen pelko sekä ennakkoluulot voivat ilmetä kasvuhaluttomuutena, mikäli on jo negatiivisia kokemuksia yrittäjyydestä ja epäonnistumisesta. Yrittäjän luonteenpiirteiden vahvuus vaikuttaa suuresti epäonnistumisen jälkeiseen tahtotilaan uudesta menestyksen tavoittelusta.

Yrittäjän sosiaalinen pääoma on erityisen tärkeä resurssien käytön ja kustannusten vähentämisen kannalta (Cromie, 1993). Yrittäjän laaja sosiaalinen verkostoituminen ja yhteistyö voivat parantaa yksilön mahdollisuuksia saada tietoa uusista mahdollisuuksista tai muista keinoista, joita tarvitaan kasvumahdollisuuksien hyödyntämiseen. Omistajaa pidetään myös pienyrityksen inhimillisenä pääomana (Wiklund, 2009) joka toimii myös yrityksen resurssina tiedoillaan, taidoillaan tai kyvykkyyksillään. Pienyrityksen perustajan oma kasvuvalmius saattaa asetta rajoituksia liiketoiminnan kasvulle, koska perustajan motiivi yrityksen kehittämiseen saattaa olla jokin muu kuin taloudellisen tuoton maksimointi. Yrityksessä ja yrittäjyydessä saattaa olla tunnesiteitä, jotka vaikuttavat yrittäjän käyttäytymiseen ja toimenpiteisiin kasvun tilanteissa tai yritys voi olla osa yrittäjän laajempaa yritysrypystä, jolloin kasvu voi suuntautua toiseen kohteeseen. Yrityksen kehityksen ja kasvun kannalta ulkopuolisen henkilön palkkaaminen yrityksen hallitukseen saattaisi kompensoida yrittäjän puutteita tai osaamis pohjaa kasvun mahdollisuuden hetkenä.

### 3.5 Rahoituksen vaikutus kasvuun

Pk-yritysten 60% osuus kokonaistuotannosta ovat nostaneet pk-yritysten käyttöpääoman sekä mahdollisten investointien rahoituksen sekä sen saatavuuden myös laajempaan kiinnostukseen pankeissa ([www.eurojatalous.fi](http://www.eurojatalous.fi)), koska pankit ovat tärkein rahoituksen lähde pk-yrityksille. Pääsääntöisesti pankit rahoittavat jo olemassa olevia yrityksiä, koska uusilla yrityksillä ei välttämättä ole tarvittavia vakuuksia. Pankit tuntevat pk-yrityksillä olevan suurempi luottotappioriski kuin suuryrityksillä koska riskien todentaminen ulkopuoliselle todetaan usein haasteelliseksi ja riskin tiedostaminen on vain yrittäjällä itsellään. Riskin todentamisen vaikeuden johdosta pankit usein arvioivat pk-yrityksen riskin korkeammaksi kuin se todellisuudessa onkaan ja tämän johdosta asettaa myös rahoituksen ehdot korkean riskin mukaisesti. Toimivalla pankkisuhteella ja yrittäjän ominaisuuksilla todetaankin olevan suurempi vaikutus rahoituksen ehtoihin kuin pelkällä annetulla fakta tiedolla (McCann, 2015). Pankin ja yrityksen pitkäaikaisella pankkisuhteella todetaan myös olevan positiivinen vaikutus lainan ehtoihin (Bharath, 2011). Mikäli yritys ja yrittäjä tunnetaan entuudestaan ja yrittäjän arvoja, ominaisuuksia ja tavoitteellisuutta pidetään korkeana, uskotaan myös yrityksen menestykseen paremmin ja nähdään luottotappioriski pienempänä ja haettavan rahoituksen ehdot määräytyvät sen mukaisesti.



Kaavio 8: Haettujen pankkilainojen hyväksymisprosentti EU-maissa, Helda (2013)



Kaavio 9: Yrityslainojen korkomarginaali lainan koon mukaan, Helda (2013)

Euroopan keskuspankin ja Euroopan komission laatiman kaavion pk-yritysten pankkilainojen hyväksymisprosentista EU-maissa voidaan havaita, että Suomen pankkien myöntämien pankkilainojen hyväksymisprosentti on noin 80% (kaavio 9), joka on korkein kaavion 27 maasta. Myönnettyjen pankkilainojen korkomarginaalin voidaan todeta olevan maltillinen suuremmissa, yli 250 000€ pankkilainoissa (kaavio 10). Myös Finnvera (2019) myöntää yli kolme vuotta toimineille pk-yrityksille kasvulainaa yrityksen kasvu tai kansainvälistymishankkeiden ja yritysjärjestelyjen rahoitukseen.

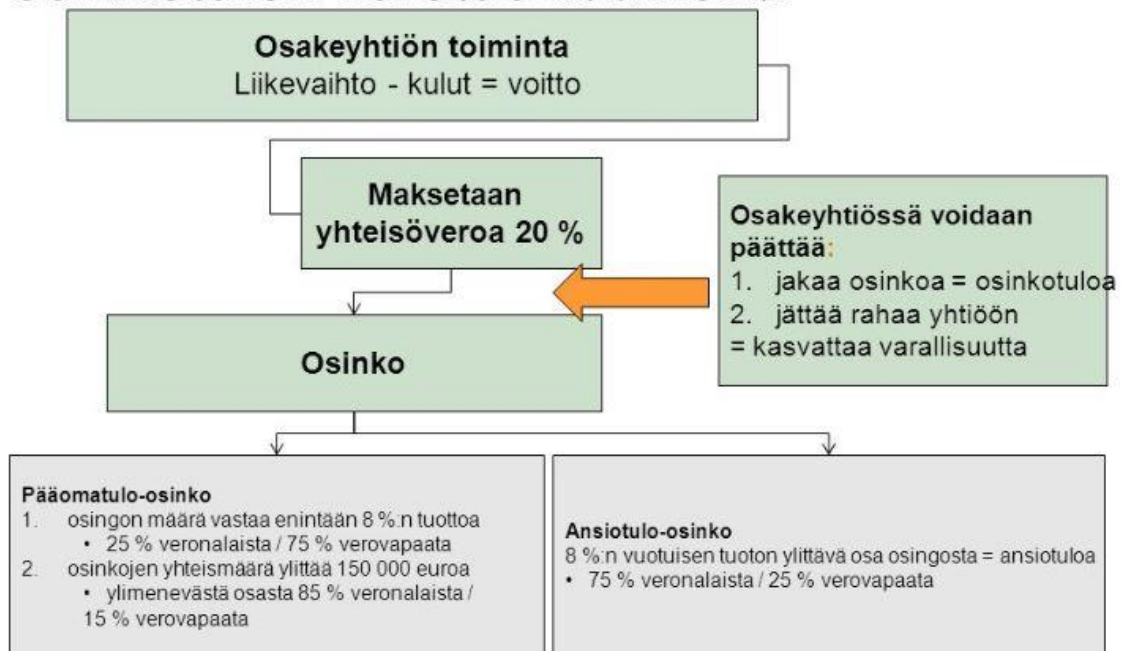
Jotta yritys voi kasvaa, tarvitsee se kasvuun pääomaa, joka mahdollistetaan yleensä ulkoisella lähteellä. Kasvuodotukset ja perustelut niihin vaikuttavat ulkoisten rahoituslähteiden odotuksiin yritykseltä (Niskanen & Niskanen, 2009). Kasvun suuruus tai keino vaikuttavat suoraan tarvittavan ulkopuolisen pääoman määrään. Esimerkiksi kasvun hakeminen yritysostolla saattaa vaatia yritykseltä suurta kertaluontoista suoritusta, kun taas maltillinen sisäinen kasvu pidempiaikaista rahoituksen jakautumista. Ulkopuolisen rahoituksen määrä saattaa muodostua yritykselle ongelmaksi, mikäli suhdanteet ja kannattavuus vähenevät ja yrityksen maksuvalmius heikkenee. Ulkopuolisia rahoituslähteitä ja mahdollisuuksia on pienyrityksillä useita, mutta tässä tutkimuksessa ei niihin puututa, vaan tarkastellaan rahoituksen merkitystä kasvuun tai kasvuhaluttomuuteen.

Pienyrityksen kasvun rahoituksen keinona voi olla myös jo hankitun pääoman



sijoittaminen kasvuun, mutta ovatko omistajat valmiita toimimaan niin? Yrityksen ja sen varallisuuden saattaminen nykyiseen tilaan on saattanut kestää vuosia ja hankitun pääoman sijoittaminen voidaan kokea riskinä, jo saavutetun menettämisenä. Yrityksen nettovarallisuuden pienentäminen vaikuttaa myös listaamattomassa osakeyhtiössä osakkeenomistajien vähemmän verotettavan osuuden vähenemiseen, joka on suoraan osakkaiden tuloista pois. Listaamattoman osakeyhtiön osakkaiden vähemmän verotettava osuus on 8% nettovarallisuudesta 75% osakkaalle verottomana ja 25% maksetaan pääomatulon mukaisesti (kaavio 11). Ulkopuolisen rahoituksen tämän hetkinen korkotason alhaisuus asettaa myös oman pääoman käytön kyseenalaiseksi, mutta korkotason mahdolliset muutokset saattavat muodostaa yritykselle myöhemmin vaikeuksia, mikäli rahoituksen määrä on korkea.

## Listamattomasta yhtiöstä saadun osinkotulon verotus kaaviona



Kaavio 10: Listaamattoman osakeyhtiön verotus, Verohallinto (2019)

Osan myyminen yrityksestä voi olla myös keino hankkia pääomia kasvuun, mutta pienyrityksen perustajalle se saattaa muodostua periaatteelliseksi esteeksi. Tunteet yrityksen ympärillä saattavat muodostua myynnin esteeksi. Pienyrityksen hallitus on yleensä pieni rakenteeltaan ja muodostuu lähinnä yrittäjästä sekä lähipiiristä, minkä

johdosta myynnin päätökset ovat samat kuin yrittäjän mielipiteet. Osan omasta elämäntyöstä myyminen ulkopuoliselle saattaa tuntua yrittäjältä kaukaiselta mahdollisuudelta, vaikka käytännössä oikean ulkopuolisen toimijan mukaan ottaminen saattaisi vaikuttaa yrityksen kehitykseen ja kasvuun jo uusien mielipiteiden ja mahdollisuuksien muodossa. On toinen asia, löytyykö pieneen yritykseen kasvulle merkityksellisellä pääomalla investoivaa kumppania, joka antaa tarvittavaa omaa panostaan taloudellisen panoksen lisäksi. Pienyritys henkilöityy usein perustajaan, jolloin ulkopuolisen tulijan mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen suuntaan ja kehitykseen ovat luultavasti vähäiset tai ainakin aikaa vievä prosessi, mikäli perustaja jatkaa yrityksessä enemmistöosakkaana.

### **3.6 Työnantajan maksut ja velvollisuudet**

Yrityksen solmiessa työsuhteen uuden työntekijän kanssa seuraa toimenpiteistä erilaisia yhteiskunnallisia maksuja ja velvollisuuksia. Pakolliset maksut työnantajalle ovat ryhmähenkivakuutus, sairausvakuutusmaksu, tapaturmavakuutusmaksu, TYEL-eläkevakuutusmaksu ja työnantajan työttömyysvakuutusmaksu.

Ryhmähenkivakuutuksen ottamiseen ovat velvollisia ne työnantajat, joiden toimialan työehtosopimuksessa on tästä määräys ([www.fennia.fi](http://www.fennia.fi)), vähäisin poikkeuksin kaikki yksityisen työnantajan palveluksessa olevat työntekijät kuuluvat maksun piiriin. Ryhmähenkivakuutuksen suuruus vaihtelee yrityksen liikevaihdon tai kokoluokan mukaan, mutta vuonna 2019 maksun suuruus on noin 0.7% palkkatuloista. Työnantaja on velvollinen ottamaan tapaturmavakuutusmaksun kaikille työsuhteessa oleville työntekijöilleen, pois lukien YEL-vakuutusmaksuvelvolliset yrittäjät. Vuonna 2019 tapaturmavakuutus on 0.8% palkkatuloista. Sairausvakuutusmaksun suuruus on 0.77% palkkatuloista. TYEL-eläkevakuutuksen suuruus on 25.2% palkoista pienyrityksessä vuonna 2019, suurissa yrityksissä palkkatulojen suuruus tuo mahdollisia kevennyksiä maksuihin. TYEL-eläkevakuutusmaksuista osa kuuluu työntekijän velvollisuuksiin maksaa, maksun suuruus työntekijälle 6.75%-8.25%, riippuen työntekijän iästä ([www.fennia.fi](http://www.fennia.fi)).

Pakollisten maksujen lisäksi työnantajalle muodostuu muita, lähes yhtä pakollisia maksuja työntekijöistä. Yrityksen velvollisuus on huolehtia työntekijöiden työterveyshuollosta, työvaatteista, sosiaalituloista, matkakorvauksista, työsuojelusta, työhyvinvoinnista, sairausajan palkasta sekä mahdollisista muista alakohtaisista velvollisuuksista. Pienyrittäjällä on lähes samat velvollisuudet kuin suurella yrityksellä, vaikka käytettävien resurssien määrä saattaa olla huomattavan pieni. Sairausajan palkka minimissään 10 vuorokauden ajan täydellä palkalla kuuluu yrityksen vastattavaksi, tämän ajan jälkeen korvauksen maksaa Kansaneläkelaitos. Työntekijöiden sairauslomat saattavat pienyrittäjälle muodostua merkittäväksi kulueräksi ja resurssien puutteeksi, jonka vaikutukset näkyvät yrityksen taloudellisessa tuloksessa. Epätietoisuus todellisista kustannuksista uuden työntekijän kohdalla saattaa olla yksi tekijä, miksi rekrytointia vältetään tai tarvittava resurssipula täytetään muilla kuin rekrytoinnin keinoilla. Niin sanottu vaikea työntekijä saattaa muodostua yritykselle erittäin kalliiksi, sekä työsuhteen vaikea purkaminen ongelmaksi. Mahdollisen irtisanomisen yhteydessä on työnantajalla ns. takaisinottovelvollisuus ([www.tyosopimuslaki.fi](http://www.tyosopimuslaki.fi)). Mikäli työsuhde on päättynyt taloudellisiin tai tuotannollisiin syihin tai saneerausmenettelyssä on työnantajalla takaisinottovelvollinen eli työnantajalla on velvollisuus tarjota muusta kuin henkilöstä johtuvasta syystä irtisanotulle työntekijälle yritykseen avautuvia tehtäviä, mikäli irtisanomisesta on vähemmän kuin 4 kuukautta tai yli 12 vuoden työsuhteissa alle 6 kuukautta. Toisin sanoen epäonnistuneen rekrytoinnin seurauksena mahdollisiin tuotannollisiin syihin vedoten irtisanotut työntekijän tilalle ei voida ottaa toista henkilöä tarjoamatta tehtävää irtisanotulle ensin annettujen määräaikojen puitteissa. Tämän takaisinottovelvollisuuden voidaankin olettaa vaikuttavan suuresti pienyrittäjän rekrytointihalukkuuteen.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteita ovat:

1. Pää tavoite on tutkia rekrytoinnin vaikutuksia pienyrityksen kasvuhalukkuuteen tai kasvuhaluttomuuteen. Tämän lisäksi tutkitaan rekrytoinnin taloudellisten ja lainsäädännöllisten vaatimusten vaikutuksia pienyrityksen haluun ja mahdollisuuksiin hakea kasvua rekrytoinnin kautta. Lisäksi tutkitaan rekrytoitavien henkilöiden ominaisuuksien ja kyvykkyyksien vaikutusta rekrytointi halukkuuteen. Lopuksi pyritään selvittämään missä vaiheessa ja miksi rekrytointi koetaan ongelmaksi pienyrityksessä.
2. Tutkitaan kasvun eri osatekijöiden merkitystä kasvuhaluttomuuteen pienyrityksen kehityksen eri vaiheissa.
3. Mikä vaikutus yrittäjän ominaisuuksien tai niissä tapahtuneilla muutoksilla on pienyrityksen kasvun hakemisen loppumiseen, vaikka taloudelliset resurssit antaisivat mahdollisuuden kasvun hakemiseen.
4. Pyritään selvittämään mikä on yrittäjälle se yrityksen koko, tila tai muu vaikuttava tekijä, jolloin yrityksen halu kasvattaa yritystään palkkaamalla lisää työvoimaa vähenee tai loppuu sekä merkittävimmät ulkopuoliset vaikuttimet tapahtumaan.
5. Lopuksi tutkimuksen tarkoitus on selvittää, onko kasvun hakemattomuuden syy yrittäjässä vai ulkopuolisten tekijöiden tai kasvun myötä tulevien velvollisuuksien tuomassa epävarmuudessa ja byrokratian lisääntymisessä. Kokeeko yrittäjä riskin kasvavan yrityksen kasvaessa vai muuttuvatko yrittäjän ominaisuudet yrittäjyyden edetessä?

Tutkimuksen myötä yrittäjän ominaisuuksien ja resurssien ymmärtäminen auttaa mahdollisesti selvittämään yrittäjän käyttäytymistä yrityksen kehittämiseen ja kasvuun, sekä ulkopuolisten vaikuttimien ja tekijöiden vaikutukseen ja käsittelyyn. Työssä selvitetään haastateltavien pienyrityksen alkuvaiheen rekrytointimotivaatiota, sekä pyritään

selventämään rekrytoinnin, sekä kasvun ympärillä tapahtuvia muutoksia. Haastatteluiden kautta pyritään ymmärtämään myös yrityksen kehittämisen ongelmia suhteessa työntekijöiden laadun ongelmiin tai lainsäädännöllisiin negatiivisiin tekijöihin kasvuhalukkuudessa. Yrittäjän oman kasvuhalukkuuden todettiin aiemmin olevan suuressa merkityksessä yrityksen kehittämisessä, mutta mitkä ovat ulkopuolisten vaikuttimien osuudet taantuneeseen kasvun hakemiseen?

## 4.2 Tutkimuksen menetelmät

Työssä perehdytään olemassa oleviin teorioihin (Davidsson, 1989), yrittäjien ja yrittäjyyden ominaisuuksiin, sekä niiden vaikutuksiin yrityksen kasvuhakuisuuteen ja kehittymiseen. Pohditaan yrittäjän ominaisuuksien vaikutusta ulkopuolisten tekijöiden kuten rekrytointi, rahoitus, kasvun mukana tukevien velvollisuuksien sekä muiden vaikuttimien hallitsemiseen ja kontrollointiin. Tutkimuksessa perehdytään aineistoon (Davidsson, 1989, 2010) yrittäjistä, yrittäjyydestä, yrityksistä sekä niiden kasvusta ja kasvun esteistä, jotta ymmärrys tutkittaviin yrittäjiin syvenee ja tutkija kykenee erottamaan aineistosta oleellisen tiedon tutkimuksen kannalta. Tutkimus perustuu keskusteluihin tutkittavien yrittäjien kanssa ja tutkijan omiin havaintoihin niiden ympärillä. Apuna käytetään ohjaavaa keskustelupohjaa, mutta suunnan ja syvällisyyden tasot pyritään antamaan haastateltavalle. Haastateltavat valitaan Tampereen alueen pienyrittäjistä, jotka ovat toimineet alallaan jo pidemmän aikaa ja ovat saavuttaneet oman asemansa markkinoilla ja toimivat taloudellisesti kannattavasti vuodesta toiseen, mutta kasvua ei numeroiden valossa ilmene.

Tutkimuksessa verrataan Elinkeinoelämän keskusliiton (2017) tekemän haastattelun ”omistajayrittäjien kokemat kasvun ja omistamisen esteet” tuloksia haastateltavien yrittäjien mielipiteisiin ja ajatuksiin kasvuhaluttomuudesta. Tutkimuksessa pyritään selventämään myös omistajapohjan ja omistajien koulutuksen sekä yrityksen toiminta-ajan vaikutus haluun rekrytoida yritykseen työvoimaa. Pohditaan kasvun hakemista yritykselle muilla keinoilla kuin itse rekrytoimalla. Davidssonin (1989) viiden kohdan; koulutus, yrittäjäkokemus, johtamisen kokemus, omistajuuden jakaminen ja yrittäjän asenne vertaaminen haastateltavien mielipiteisiin ja ominaisuuksiin, sekä niiden vaikutus

kasvuhakuisuuteen.

Tutkitaan työnhakijoiden ongelmia motivaatiossa, osaamisessa ja halussa oppia, sekä niiden vaikutusta yrittäjän halukkuuteen rekrytoida. Tutkimuksessa halutaan selventää yrittäjän odotuksia ja vaatimuksia työntekijää kohtaan, sekä niiden vaikutuksia rekrytointeihin. Tämän lisäksi pyritään ymmärtämään epäonnistuneen rekrytoinnin tuoma mahdollinen riski, sekä vaikutukset yrittäjän halukkuuteen toteuttaa rekrytointi.

### **4.3 Tutkimusaineisto**

Tutkimuksessa haastatellaan viittä eri yrittäjää pirkanmaalaisista yrityksistä, jolloin aineistosta muodostuu riittävän laaja tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Haastattelu toteutettiin kriteerien mukaisena otoksena ja otosten valinta on suoritettu harkinnanvaraisesti. Tutkimuksessa luotetaan, että yksittäistäkin tapausta tutkimalla voidaan havaita mikä ilmiössä on merkittävää. Tutkimuksessa haastatellaan eri teollisuuden alan pienyrittäjiä, jotka ovat toimineet alallaan jo pidemmän aikaa, sekä vakiinnuttaneet jonkinlaisen aseman toiminnassaan. Yrityksiä yhdistää toiminnan alun hyvä kasvu, sekä taloudellinen vakavaraisuus.

Tutkimushaastattelussa pyritään selventämään yrityksen perustamisen vaiheen silloiset tavoitteet ja halukkeudet yrityksen kehittämiseen ja kasvattamiseen. Ovatko tavoitteet olleet jo silloin maltillisia, vai ovatko muuttuneet yritystoiminnan edetessä? Kuinka asetetuissa tavoitteissa on pysytty ja mitä ongelmia koettiin kasvun hakemisessa alkuaikoina? Ovatko yritystoiminnan onnistumiset tai epäonnistumiset vaikuttaneet kasvuhakuisuuteen tai laajentamisen motivaatioon? Tutkimuksen aineiston pohjalta pyritään selventämään ulkopuolisten vaikuttimien merkitys yrityksen kasvussa ja halussa rekrytoida. Kokeeko yrittäjä tapahtuneen muutoksia määräyksissä tai lainsäädännössä yrityksen toiminnan aikana mitkä vaikeuttavat rekrytoinnin prosessia?

Aineiston keruu pyritään toteuttamaan haastateltavalle mahdollisimman edullisessa ympäristössä, jotta haastateltavan rentous ja luonnollisuus ilmenisi vastausten avoimuutena. Aineiston hankkimisen pohjana on ennalta laadittu kysymyspohja (Liite 1), mutta haastattelun kysymysten tarkoitus on ohjata haastateltava kuhunkin aihealueeseen

mahdollisimman luontevasti sekä antaa mahdollisuus haastateltavan laajentaa aluetta vastauksilleen. Haastattelun tarkoitus on synnyttää laaja-alainen keskustelu yrityksen kasvun esteistä ja rekrytoinnin vaikutuksista kasvun hakemisessa. haastattelut äänitetään ja jäsennetään tieto analysoitavaan muotoon.

Yritys A: Pieni tamperelainen timanttisahaukseen ja rakennuspurkuihin erikoistunut yritys. Yritys on perustettu vuonna 2002 ja liikevaihdoltaan noin 2 miljoonaa euroa. Yritys työllistää 14 omaa työntekijää. Omistus pohja on jakautunut kolmeen osaan, suhteessa 40/40/20 %. Perustajaosakkailla 40/40%, loppu 20% myyty vuonna 2016.

Yritys B: Pieni tamperelainen rakennusliike, joka on erikoistunut liiketilojen saneeraukseen. Yritys on perustettu vuonna 1994 ja on liikevaihdoltaan noin 2 miljoonaa euroa. Yritys työllistää 4 henkilöä. Omistus pohja on jakautunut kahteen osaan 50/50% perustajaosakkaiden kesken

Yritys C: Pieni tamperelainen logistiikan ja kuljetusalan yritys. Yritys on perustettu vuonna 1992 ja on liikevaihdoltaan noin 3 miljoonaa euroa. Yritys työllistää noin 20 henkilöä. Omistus pohja on yhdellä perustajaosakkaalla.

Yritys D: Pieni tamperelainen sähköasennusyritys. Yritys on perustettu vuonna 1994 ja on liikevaihdoltaan noin 2 miljoonaa euroa. Yritys työllistää 18 henkilöä. Omistus pohja on ollut jakautunut neljään 25/25/25/25% osaan vuoteen 2017 asti. Tämän jälkeen yrityskaupan myötä yrityksen omistus siirtyi 90% toiselle, suuremmalle sähköalan yritykselle ja loppu 10% jäi yhdelle perustajaosakkaalle.

Yritys E: Pieni tamperelainen ilmastointiasennusyritys. Yritys on perustettu vuonna 1995 ja on liikevaihdoltaan noin 1.5 miljoonaa euroa. Yritys työllistää 8 henkilöä. Omistus pohja on jakautunut kahteen 50/50% osuuteen perustajaosakkaiden kesken.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Haastattelujen pohjalta saatu tieto ja sen jäsentäminen analysoitavaan muotoon toteutettiin

haastateltavien ja haastattelijan välisen nauhoitetun keskustelun pohjalta syntyneiden mielipiteiden ja ajatusten vertaamisella vallitseviin teorioihin yrittäjyydestä ja yrityksistä sekä yrityksen kasvuhakuisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelu tiedonkeruunmenetelmänä mahdollisti joustavuuden keskustelulle sekä myötäilyn aiheen ympärillä. Haastatteluaiheiden järjestyksen muuttaminen ja aiheesta toiseen liikkuminen mahdollisti luontaisen keskustelun haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastattelututkimus antoi mahdollisuuden tulkinnalle (Hirsjärvi et al., 1997), sekä mahdollisti aiheen syvemmän tarkastelun lisäkysymyksillä aiheesta. Haastateltavien vapaus keskustelussa antoi laajemman ja syvemmän ymmärryksen kysymysten ympärillä ja mahdollisti uusien, ennalta arvaamattomien kysymysten muodostamisen haastatteluun. Haastattelu antoi mahdollisuuden selventää ja syventää saatuja vastauksia sekä vähensi mahdollisia vääriä tulkintoja tai virheitä.

Haastateltavien osallistuminen tutkimukseen mahdollisti tarvittavien tarkennusten ja lisäkysymysten esittämisen myöhemminkin. Haastatteluissa päästiin pureutumaan arkoihinkin aiheisiin, kuten ajoittaiset taloudelliset ongelmat ja omien resurssien rajallisuudet sekä ympäristön ja lähipiirin vaikuttamiset yrittäjyyteen. Hirsjärven et al. (1997) mainitsema mahdollisia ongelmia haastattelututkimuksessa, kuten tilanteen tunteminen uhkaavaksi tai haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ei tutkimuksen haastattelutilanteissa havaittu. Jopa yrittäjän rikollista käyttäytymistä ja sitä seurannutta tuomiota sekä seuranneita vaikutuksia pohdittiin keskustelussa luottamuksellisesti.



## 5 TULOKSET JA ARVIOINTI

Haastateltujen yritysten toimialat ovat hyvin perinteisiä ja suhdanneherkkiä sekä voimakkaasti riippuvaisia talouden tilanteesta. Venkataramanin (1977) mukaan yrittäjyyden prosessi alkaa talouden muutosten tuomien mahdollisuuksien havaitsemisella ja hyödyntämisellä. Haastateltavista yrityksistä 4/5 perustettiin melko huonon taloudellisen tilanteen ja epävarmuuden hetkellä. Yritystoiminnan aloittaminen perustui enemmän omiin tavoitteisiin ja mahdollisuuksien hakemiseen kuin markkinatilanteen luomiin mahdollisuuksiin. Aivan tyhjän päälle ei yrityksiä perustettu vaan jokaisella oli tiedossa jo jonkinlainen varmuus tulevista asiakkuuksista, mutta kovin pitkälle ei perustettavien yritysten mahdollisuuksia voinut nähdä.

Alun kasvu oli jokaisessa yrityksessä melko luontaista, ei niinkään haettua. Oman työpanoksen määrän ja työn hyvän laadun voidaankin todeta olevan syy jokaisessa tapauksessa asiakkuuksien kasvuun ja yritysten maltilliseen kasvuun. Perustamisen hetkellä taloudelliset tavoitteet olivat pääsääntöisesti mahdollistaa itselleen kohtuullinen palkka ja katsoa ”Mitä tulevaisuus tuo tullessaan”. Kasvun myötä jokaisessa yrityksessä myös tavoitteet ja mahdollisuudet nähtiin vaihtoehtona ja selkeää kasvuhalukkuutta ilmeni. Haastateltavien yritysten toiminta perustuu suurelta osin palveluiden myyntiin ja kasvun hakeminen lähinnä työvoiman lisäämiseen. Kasvun hakeminen ja työvoiman lisääntyminen koettiin jokaisessa yrityksessä tuovan ongelmia ja laskevan yrityksen liikevoittoa, vaikka liikevaihto kasvoi oleellisesti. Ongelmia ilmeni oman työpanoksen ja ajan riittämättömyydessä hoitaa asioita sekä epäonnistuneiden rekrytointien aiheuttamista taloudellisista ja tuotannollisista ongelmista. Palaamalla siihen tilanteeseen mikä yrityksessä vallitsi ennen kasvun hakua, saavutettiin myös parempi taloudellinen kannattavuus sekä yrityksen sisäinen ilmapiiri.

Haastateltavien yritysten kasvuhaluttomuuteen johtavia syitä voidaan tutkimuksen pohjalta havaita olevan yrittäjässä, ulkopuolisissa tekijöissä ja suurimmassa osin rekrytoinnin ympärillä olevissa tapahtumissa, ominaisuuksissa ja säännöksissä.

## 5.1 Yrittäjän merkitys kasvuhaluttomuuteen

Tutkimuksen mukaan yrittäjien ominaisuudet kasvun hakemisessa ja yrityksen kehittämisessä ovat voimakkaimmillaan yrityksen alkuvuosina, jolloin yrittäjän resurssit ovat kohdistuneet perustettuun yritykseen. Neljässä yrityksessä viidestä oli perustajalla kokemusta alasta ja olemassa olevia suhteita. Shanen (2003) viittaus tarvittavien resurssien hankkimiseksi, löytämiseksi ja hyödyntämiseksi taloudellisesti toteutettavaan yritystoimintaan oli suurelta osin jo tutkittavilla yrityksillä perustettaessa hallinnassa, jolloin perustajan omat resurssit voitiin kohdistaan pitkälti yrityksen tuottavan toimintaan. Tästä johtuen voidaan olettaa yritysten alkuvaiheen luontaisen kasvun olevan enemmän seurausta valmiista yhteistyökuvioista kuin yrittäjän ominaisuuksista. Jokainen tutkittava yritys perustettiin jo olemassa olevan toiminnan ympärille, ei uuden tiedon tai innovaation pohjalle (Douhan, 2007). Haastateltavien mielestä valmiit alat ja markkinat koettiin turvalliseksi ja melko matalan riskin aloittamiseksi, tästä johtuen ei myöskään suuria voittoja oletettu alkuvaiheessa tulevankaan. Omien aikaisempien alakohtaisen kokemusten pohjalta pienten yritysten oletettiin olevan ketterämpiä sekä asiakkaan toiveisiin ja vaatimuksiin sopeutuvampia ja näiden ominaisuuksien johdosta omaavan mahdollisuuksia perinteisillä melko kilpailluilla aloilla. Davidssonin (2004) määritelmät erityisosaamisesta, asioiden käsittäminen ja suuresta tavoitteellisuudesta yrittäjyyden kehityksessä olivat läsnä myös haastateltavissa yrityksissä. Erityisosaaminen ilmeni lähinnä samojen asioiden toteuttamista tuottavammalla tavalla, perustuen nopeuteen, ketteryyteen ja kokonaisuuteen. Tuottavuuden tason voidaan todeta olevan yhteydessä yrittäjän omaan henkilökohtaiseen panokseen yrityksen alkuvaiheissa. Voidaankin olettaa, että monessa tapauksessa yrityksen kasvua haettaessa yrittäjän panokset ohjautuvat enemmän yrityksen juoksevien asioiden hoitoon ja ovat poissa suorittavasta työstä tai sen välittömästä seuraamisesta ja hallinnasta. Haastateltavien yrittäjien mukaan ”omistavan portaan” puuttuminen työn toteutuspaikalla vaikutti lähes aina tuottavuuteen negatiivisesti. Töiden koettiin venyvän ajallisesti sekä laadullisia ongelmia ilmeni toteutuksessa. Jokaisessa tutkittavassa yrityksessä olemassa olevia verkostoja hyödynnettiin vain suorittavassa portaassa, ei työnjohdollisissa tehtävissä missä tarvetta olisi ollut.

Myöhemmin, yritysten kasvettua noin 10 henkilöä työllistäväksi yritykseksi koettiin oman panoksen menevän lähes kokonaan yrityksen pyörittämiseen ja kehittämiseen eikä

koettu olevan aikaa eikä resursseja hoitaa yritystoimintaa riittävällä tehokkuudella. Tällaisen ongelman esiintyminen saattaakin olla seuraus yrittäjän omien strategisten kyvykkyyksien heikkoudesta tai heikentyneestä riskinottokyvystä ottaa seuraava askel yrityksen kasvussa. Kolmessa tutkimuksen yrityksistä kasvun annettiin jatkaa ilman, että reagoitiin strategiaan tai rekrytoinnin tärkeyteen. Virheellisillä rekrytointivalinnoilla ja puutteellisella johtamisella yritykset saatettiin tilaan mitä ei enää tuottavasti hallittu.

Tyytyminen ja palaaminen nykyiseen tilaan voidaan todeta johtuvan pitkälti yrittäjien omien tavoitteiden täyttymisistä tiettyyn tasoon tai määrään. Davidssonin (1989) määritelmä jo aiemmin saavutetun tarpeen ja kasvun täyttymisestä saattaa toimia negatiivisena tekijänä pienyrityksen myöhempää kasvuhalukkuutta tarkasteltaessa. Tämä pätee pitkälti myös haastateltavien yritysten kohdalla. Haastateltavat kokevat nykyisen tilan tarjoavan heille riittävän palkkatason, jolla mahdollistaa tarpeet mitä halutaan. Riskin määrän koetaan myös olevan oikealla tasolla ja hallittavissa.

”Ollaan opittu epäonnistumisista, tultu vähän varovaiseksi. En mä ota turhan suuria riskejä.” SH

Arvostusta annettiin myös mahdollisuudelle pitää lomaa silloin kun haluaa ja olla perheen kanssa, mihin nykyinen tilanne antaa mahdollisuuden. Palkan asettuminen vakaaksi koettiin myös antavan turvaa ja vakautta elämään.

”Pitäis tienata huomattavasti enemmän, jos tästä kasvais. Progressiivisuus pitää siitä huolen.” SH

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta yrittäjien arvomaailman muuttuvan ajan myötä sekä arvostuksen kohteiden muuttuvan enemmän työn ulkopuoliseen elämään ja tapahtumiin. Omien päätösten ja seurausten vaikuttaminen myös perheenjäseniin, vaikuttaa myös madaltavasti yrittäjän riskinottohaluun tai -kykyyn. Turhia riskejä ei oteta, jos vähäisellä riskillä saadaan riittävä tulotaso millä mahdollistaa vakaa elämä.

## 5.2 Yrityksen merkitys kasvuhaluttomuuteen

Tutkimuksen yritysten vaikutuskeinot kasvussa ovat lähinnä hyvässä verkostoitumisessa muihin saman alan yrittäjiin. Verkostoitumista käytetään suuressa osin työvoimaresurssien kasvattamiseen riittäväksi hankkeen hoitamiseksi, mutta toiminnalla ei haeta pysyvää kasvua vaan hetkittäistä. Toimintaa käytetään harvoin taloudellisen tarpeen yhdistämiseen, mieluummin yrittäjän tunteman riskin jakamiseen ja resurssivajeen täydentämiseen. Oma ala tunnustetaan niin kilpailuksi, että kaikkiin mahdollisuuksiin pyritään vastaamaan asiakkuuksien menettämisen pelossa, vaikka omat työvoimaresurssit eivät siihen riittäisikään.

Haastateltavat tunsivat toimialansa myös niin herkiksi suhdanteiden vaihtelulle, että yrityksen omien työvoimallisten resurssien kasvua vältettiin, jotta irtisanomisilta vältyttäisiin matalan suhdanteen aikana. Coad (2009) totesikin pienten yritysten tilanteiden vaihtelun vaikeuttavan suunnitelmallista kasvua. Lisäksi tutkittavat yritykset kulminoituvat yrittäjään niin suuresti, että yrittäjän mielipiteet ovat yrityksen mielipiteet. Voidaankin olettaa, että tutkittavien yritysten olisi melko helppo kasvaa hyvän suhdanteen aikana ilman yrittäjän omaa kasvuhaluttomuutta. Yhdessä tutkimuksen yrityksessä yrityskaupan myötä tapahtui merkittävä kasvu uusien toimijoiden ja mielipiteiden astuttua kuvaan.

Tutkimuksen yritysten menestys perustuu enemmän yrityksen hyviin suhteisiin ja yrittäjän henkilökohtaisiin suhteisiin kuin johonkin erityiseen voimavaraan tai tietoon. Laatu ja luotettavuus kuvaa pitkälti jokaista tutkimuksen yritystä. Kokeilussa kasvussa todettiin tulevan taloudellisia ongelmia yritykselle, koska työntekijöiden määrän kasvaessa jouduttiin hankkimaan töitä myös huonommalla hinnoittelulla, jotta kaikki työntekijät voitiin työllistää. Tästä seurasi tilanteita missä yrityksen menot olivat suuremmat kuin tulot. Hintakehityksen koettiin menevän kasvun myötä huonommaksi ja toimintaa ei nähty järkeväksi jatkaa ilman muutoksia. Palaamalla kasvua edeltäneeseen kokoon taloudellinen tuottavuus palautui ennalleen. Yhdessäkään tutkimuksen yrityksessä ei ole laadittu strategiaa yritystä kehittäväälle toiminnalle, vaan yrityksen toiminta perustuu olemassa oleviin asiakkuuksiin ja satunnaisiin uusiin toimeksiantoihin.

### 5.3 Ulkopuolisten tekijöiden merkitys kasvussa

Ulkopuolisista tekijöistä koettiin eniten kasvua rajoittavaksi määräykset ja vaatimukset työntekijän irtisanomisen ympärillä. Koeajan 3 kuukautta koettiin olevan liian lyhyt, jotta todellinen kuva voidaan muodostaa henkilöstä tai mahdollisesti henkilö voi antaa itsestään vääristyneen kuvan näin lyhyellä aikajänteellä. Koeajan pidentämistä kuuteen kuukauteen pidettiin keskiarvallisesti haastateltavien keskuudessa hyvänä sekä erittäin todennäköisesti lisäisi rekrytointia tai ainakin helpommin otettaisiin koeajalle.

Ehkä hieman yllättäen palkkojen sivukuluja ei pidetty kovin merkittävänä kasvun tai rekrytoinnin halukkuuden kannalta. Tämä saattaa johtua haastateltavien yritysten toimialoista, joissa palkattu henkilö siirtyy suoraan laskutettavaan työhön, eikä palkattu ehdi muodostua kovin suureksi menoeräksi. Työntekijän koettiin muodostuvan menoeräksi siinä vaiheessa, kun hänessä halutaan eroon. Pieneltä osin ammattimaisen koulutuksen koettiin olevan huonoa ja liian vähäistä, mutta pääsääntöisesti rekrytoitavien heikkouden katsottiin johtuvan rekrytoitavasta itsestään ja hänen ominaisuuksistaan

” Valtion on satsattava koulutukseen ja yrittäjille on oltava rekrytoitavaa.”

A-P. N

Markkinoiden hektisyyden koettiin olevan myös syynä miksi ei helposti rekrytoida. Jos ei ole varmuutta pidemmälle ajalle, ei omien työntekijöiden palkkaamista nähty järkevänä, koska seurauksena olisi irtisanomisen vaikeudet. Mieluummin turvaudutaan vuokratyövoimaan sen helppouden vuoksi. Toisaalta markkinoiden ja suhdanteiden vaihtelua ei yllättäen pidetty kovin merkityksellisenä yrityksen kasvussa ja kehityksessä, koska kaikilla haastateltavilla oli erittäin vakiintuneet asiakassuhteet ja niitä hoidettiin pitkälti vakiintuneilla resursseilla. Resurssipulaa korjattiin usein vuokratyövoimalla tai yhteistyökumppanin kanssa yhdessä.

Ulkopuolisen rahoituksen merkitystä tai sen saatavuutta ei pidetty mahdollisen kasvun hakemisen esteenä tai ongelmana. Tutkimuksen yrityksillä kaikilla oli taloudellinen tilanne tällä hetkellä hyvä, mutta yksi huono kokemuskin mahtui joukkoon. Eräissä haastateltavassa yrityksessä taloudellisesti huonon vuoden jälkeen päätettiin

hakea pankilta, jonka kanssa oli pitkäaikainen asiakas suhde, rahoitusta yrityksen kehittämiseen. Mahdollisen rahoituksen ehtojen ja vaatimuksien koettiin olevan kohtuuttomia, eikä missään suhteessa haettuun rahamäärään. Pitkällä asiakassuhteella ei koettu olevan mitään merkitystä, vaikka ongelmia tai epäselvyyksiä ei pankin kanssa ole ollut. Yhteistyöhenkilön vaihtuminen pankissa uskottiin olevan syynä asioinnin vaikeuteen. Vasta uhkaamalla päättää olemassa oleva pankkisuhde saatiin asiat hoidettua, mutta pankkisuhteen koettiin vieraantuneen. Bharath (2011) toteaa tutkimuksessaan pitkäaikaisen pankkisuhteen yritykseen olevan positiivinen vaikutus lainan ehtoihin, mutta aina ei näin ole.

#### **5.4 Rekrytoinnin merkitys kasvun hakemisessa**

Rekrytoinnin merkitys kasvuhaluuteen oli tutkittavissa pienyrityksissä merkittävä. Osaavan ja ammattitaitoisen työvoiman löytäminen ja saaminen koettiin erittäin vaikeaksi. Tärkeimpien resurssien kasvulle koettiin olevan osaava työvoima ja yhteistyökumppanit. Hyvien työntekijöiden koetaan toimivan myös yrityksen keulakuvana. Onnistunut palvelu asiakkaalle antaa jatkumisen edellytyksen asiakassuhteelle ja mahdollistaa jatkuvuuden. Työ- ja elinkeinoministeriön ([www.tem.fi](http://www.tem.fi)) tekemä tutkimus työntekijöiden ongelmista yksityisellä sektorilla; motivaation puute, osaamisen puute ja oppimisen puute toistuvivat myös haastateltavien puheissa:

” Kymmenen kun palkkaa, niin kaks niistä on hyviä.” A-P N

Suurimmat puutteet työntekijöissä koettiin olevan laiskuus, oma-aloitteisuus sekä heikko halu oppia ja kehittyä työssään. Syitä huonolaatuiseen tarjontaan rekrytoinnissa koettiin osassa haastateltavia olevan valtion heikossa panostuksessa ammattimaiseen koulutukseen. Tämän hetkisen tarjonnan koettiin olevan ammattitaidotonta eikä arvostavan omaa työtään.

” Suoraan joltain kurssilta pitää ottaa ja sitten koittaa ehtiä itse kouluttaa.” TS

Pätevien hakijoiden tarjonnan laadun koettiin heikentyneen vuosien varrella ja oman alan houkuttelevuuden epäiltiin laskeneen ja olevan osana syynä tarjonnan materiaaliin.

Alkuvuosien maltillisen ja luonnollisen kasvun aikaan koettiin, että päteviä ja ammattitaitoisia hakijoita oli tarjolla.

”Tää ei oo vaan mikään seksikäs ala.” SH

Rekrytoinnissa ja odotuksissa myönnettiin myös omien vaatimusten olevan välillä liian korkealla jopa kohtuuttomia. Myönnettiin, että saattoi olla ennakkoluuloja jo ennen rekrytoinnin tapahtumaa ja tuovan negatiivisen tunteen tapahtumaan. Suurimmat odotukset ja vaatimukset asetetaan työnjohdon rekrytoinnille. Haastateltavien mukaan on helpompi löytää työnsuorittajia kuin hyviä työnjohtajia. Työnjohtajilta odotetaan paljon, mutta ollaan myös valmiita korvaamaan ammattitaitoinen panos. Työnjohtajien halutaan olevan yrityksen omalla palkkalistalla, kun taas työntekijöitä vuokrataan tai hankitaan palveluita ulkopuolisilta toimijoilta. Yrityksen mahdollinen kasvun hakeminen ja kehittyminen koetaan enemmän houkuttavaksi, mikäli yrityksellä olisi käytössä ammattitaitoisia työnjohtajia, joille riskiä ja vastuuta voisi luotettavasti jakaa. Työnjohtajien halutaan ajattelevan ja toimivan yrittäjämäisesti eli sitoutuneesti yrityksen toimintaan kaikilla osa-alueilla.

”Olisi helppo kasvattaa, mutta ei löydy hyvää työnjohtajaa, sellasta yrittäjämäistä.” ER

Hyvän ja sitoutuneen, yrittäjämäisen työnjohtajan saamiseksi oltaisiin kasvua haettaessa valmiita vähentämään jopa omaa omistustaan, mikäli uusi osakas osallistuisi työhön motivoituneesti ja osakkuuden jakaminen vähentäisi omaa annettua työpanosta yrityksessä. Koulutuksen tasolla nähtiin olevan suuri merkitys sekä hyötyä varsinkin työnjohdollisella tasolla paremman osaamisen ja ongelmanratkaisukykyänsä takia.

Työntekijöiden rekrytoinnin negatiivisten tekijöiden koetaan olevan niin suuria, että resurssipulaan vastataan mieluummin hankkimalla vuokratyöntekijöitä kuin palkkaamalla itse. Omia työntekijöitä pyritään pitämään tarpeiden minimimitoituksella ja vuokratyövoimalla tasataan suhdanteita ja kysyntää. Lojaalius omia työntekijöitä kohtaan on sillä tasolla, että heistä pyritään pitämään kiinni jopa kasvavien kustannusten varjolla.

Lojaalisuudella tiedostetaan myös, että työntekijät sitoutetaan työnantajaan voimakkaammin ja työnantajaa pidetään ”hyvänä ja reiluna kaverina”. Pitkien työsuhteiden lopettaminen koetaankin tutkimuksen yrityksissä erittäin hankalaksi, vaikka työntekijän työpanos tai ominaisuudet olisivatkin heikentyneet oleellisesti. Työsuhteesta koettiin muodostuvan ajan kanssa niin henkilökohtainen ja merkityksellinen, että työntekijää tarkasteltaessa käytettiin usein enemmän tunnetta kuin järkeä. Pitkien työsuhteiden päättäminen koettiin niin raskaaksi prosessiksi, että se vaikuttaa myös yrittäjän rekryointihalukkuuteen. Vuokratyövoimaa käytettäessä ei tunnesidettä koettu muodostuvan ja heidän poistamisensa tai vaihtamisensa toiseen tekijään koettiin normaaliksi käytännöksi. Vuokratyöntekijöiden käyttäminen on havaittu myös yhdeksi hyväksi rekryoinnin keinoksi. Hyvä vuokratyöntekijä voidaan palkata yritykseen hyvien ja tarpeeksi pitkäkestoisen näytön johdosta.

” Helmet kyllä poimitaan.” SH

Rekryoinnin suurina riskeinä nähdään epäonnistunut henkilövalinta. Aiheeton tai herkkä sairastelu useasti, kehittymättömyys tai huono motivaatio on taloudellinen kulu yritykselle. Kolmen kuukauden koeajan koettiin olevan niin lyhyt, että todellista kuvaa työntekijästä ei välttämättä voida muodostaa tai muodostunut kuva on virheellinen työntekijän toiminnan ollessa epäaitoa. Koeajan muuttaminen pidemmäksi koettiin mahdolliseksi etuudeksi oman rekryoinnin aloittamiseksi. Vuokratyöntekijää voidaan käyttää yrityksen palveluksessa kuinka pitkään vain, jolloin todellinen kuva henkilöstä muodostuu ja henkilö voidaan vaatimusten täytyessä rekryoida yritykseen.

Vuokratyöntekijöiden käytön etuuksia katsottiin olevan myös joustavuus ja tarpeiden muuttuvuus sekä nykyisten suhdanteiden hektisyys, jolloin omien työntekijöiden palkkaus koettiin vaikeaksi verrattuna vuokratyövoiman käyttöön. Vuokratyövoiman etuuksiin katsottiin myös loma-aikojen järjestely sekä mahdollisten sairastelujen korvattavuus toisella henkilöllä ja niistä muodostuneiden kustannusten ohjautuminen muualle.



## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää resurssit omaavien pienyritysten kasvuhaluttomuutta ja siihen liittyviä syitä. Pohtia yrittäjästä itsestään mahdollisesti johtuvia syitä tai ominaisuuksia persoonan ympärillä, ulkopuolisten tekijöiden merkitystä, kuten markkinoiden tilanne, ulkopuolisen rahoituksen merkitys, olemassa olevien säännösten ja määräysten merkitys sekä rekrytoinnin ja sen ympärillä olevien tapahtumien merkitys yrityksen kasvuun tai kasvun hakemiseen.

Työssä perehdyttiin vallitseviin teorioihin yrittäjyydestä ja yrittäjien ominaisuuksista sekä niiden mahdollisista vaikutuksista yrityksen kasvun ja kehittämisen hakemisessa. Tutkimuksessa käsiteltiin pienyritysten asemaa ja merkitystä Suomen kansantaloudelle sekä yrityksen mahdollisuuksia kehityksen hakemiseen. Tutkimalla pienyritysten yrittäjien toimintaa perustamisesta tähän päivään, saatiin tietoa tapahtumista ja syistä mitkä ovat johtaneet yritysten nykyisen tilan vakiintumiseen.

Tutkimuksessa haastateltiin viiden pienyrityksen yrittäjää, joista jokainen on ollut perustamassa yritystä. Haastateltavat yrittäjät edustavat kaikki perinteisiä toimialoja, joiden työ liittyy yhtä yritystä lukuun ottamatta pitkälti rakennusteollisuuteen, alan voidaan todeta olevan suhdanneherkkä ja muutosten olevan helposti talouden tilanteesta riippuvainen. Kaikki haastateltavat ovat miehiä ja ovat ikäjakaumaltaan 44-55 vuotiaita. Jokaisella haastateltavalla on ollut aikaisempaa kokemusta omasta alastaan työntekijänä, ei yrittäjänä. Aiempaa yrittäjäkokemusta ei haastateltavilla ollut vaan jokainen heistä oli perustanut ensimmäisen yrityksensä. Nämä yritykset toimivat edelleenkin heidän päätoimintanaan. Tutkimuksen yritykset eivät olleet perheyriityksiä, eikä haastateltavien lähipiirissä ollut yrittäjiä. Tämän voidaankin olettaa olevan melko harvinaista eikä suinkaan tarkoituksenmukaista tai hakuista tutkimusta aloitettaessa. Haastateltavien koulutus oli neljässä tapauksessa AMK-tasoinen insinööri ja yksi teknikko.

Tutkimuksen yritykset ovat toimineen alallaan jo melko pitkään, 17-27 vuotta sekä

toimivat taloudellisesti kannattavasti, mutta kasvua tai kehitystä ei ole tapahtunut viime vuosina, eikä sitä ole oikein haettukaan. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää tapahtumia ja vaiheita yrityksessä, jotka ovat johtaneet nykytilaan. Kasvua on haettu jossakin vaiheessa kaikissa näissä yrityksissä, mutta kasvun kokemukset ja seuraukset ovat vaikuttaneet yrittäjän toimintaan ja sitä kautta yrityksen toimintaan. Haastateltavien yrittäjien yritystoiminnan aloittaminen ei ole perustunut suureen innovaatioon tai mahdollisuuteen vaan pikemmin oman tekemisen tason luottamiseen sekä kapeaan olemassa olevaan mahdollisuuteen.

Tavoitteena on selvittää rekrytoinnin ja sen ympärillä vallitsevia epäkohtia, joilla koetaan olevan merkitystä kasvuhakuisuuteen. Ovatko ongelmat tai puutteet rekrytoitavissa sekä mikä on niiden vaikutus yrittäjän halukkuuteen tai edes mahdollisuuteen rekrytoida? Esiintyvätkö ongelmat vain rekrytoitavissa vai onko yrittäjän omalla käyttäytymisellä merkitystä rekrytoinnin prosessissa? Miten haastateltavat yrittäjät kokevat yhteiskunnan määräykset ja säännökset rekrytoinnissa ja niiden merkitys rekrytointiin? Voidaanko säännöksiä muuttamalla vaikuttaa yrittäjän halukkuuteen rekrytoida? Tutkimuksessa pohditaan mitä odotuksia pienyrittäjät asettavat rekrytoitavalle ja millä ominaisuuksilla on merkitystä yritykselle ja sen mahdolliselle kehitykselle. Tutkimuksessa käsitellään muita mahdollisia keinoja pienyritykselle toteuttaa kasvua tai resurssipulaa kuin rekrytointi. Vaihtoehtoisten keinojen hyödyt ja haitat yritykselle sekä niiden vaikutus kasvun hakemisessa.

## **6.2 Johtopäätökset**

Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että perinteisten teollisuudenalojen pienyritykset ja yrittäjät eivät ole pohjimmiltaan niin kasvuhakuisia vaan yrittämisellään mahdollistavat paremman tulotason itselleen. Kasvuhakuisuutta ja -halukkuutta on havaittavissa taustalla, mutta sen saavuttamiseksi ei olla valmiita ottamaan kovinkaan suurta riskiä. Alan perinteisyys saattaa olla syynä miksi kovin innovatiivisia ihmisiä ei ajaudu yrittäjäksi näille aloille. Pienyrityksen perustaminen tutkimuksen aloille voidaan todeta olevan melko matalariskistä, mikäli on olemassa olevia yhteistyökumppaneita tai verkostoja, joita hyödyntää. Yrityksen alkuvaiheen toiminta tehdään mieluummin suurella omalla

työpanoksella kuin ottamalla riski palkkaamalla työvoimaa. Yrittäjä on enemmän työnsuorittaja kuin johtaja pienyrityksen elinkaaren alussa ja joskus myös loppuun asti. Työpanos mahdollistetaan omalla osaamisella ja taidolla sekä ahkeruudella ja nämä ominaisuudet toimivat yrityksen perustana. Haastatellut yrittäjät kokevat oman panoksensa ja näkyvyytensä kentällä niin suureksi, että se vaikuttaa yrityksen toimintaan. Kaikki langat halutaan pitää omissa käsissä, jolloin voidaan ajautua tilanteeseen missä mikään asia ei tule kunnolla hoidettua ja stressin määrän koetaan tulevan liian suureksi. Ongelmaan reagoidaan helposti vähentämällä työmäärää yritykseltä, ei palkkaamalla osaavaa työvoimaa suorittamaan työ.

Aiemmat kokemukset johtajuudesta tai yrittäjyydestä (Davidsson, 1989) toimisivat luultavasti enemmän kasvuhakuisuuden ja kehittämisen puolesta sekä auttaisi myös vastuun jakamisessa yrityksessä sekä oikeanlaisen työvoiman rekrytoinnissa. Tutkimuksen yrittäjillä ei ollut mitään laadittua strategiaa toiminnalleen, mikä saattaa johtua heidän aiemmasta kokemuksestaan työnjohdollisissa tehtävissä, ei johtamisesta. Palkkaamalla pienyrityksen hallitukseen ulkopuolinen tai jakamalla omistajuutta, saataisiin uusia näkökulmia ja taitoja pienyrityksen johtamiseen. Ongelmana on pienyrittäjien epäluulo ulkopuoliseen apuun hallituksessa ilman henkilökohtaista taloudellista panosta.

Tutkimuksen mukaan pienyrittäjyydessä tapahtuu ajan myötä rutinoitumista ja jopa kyllästymistä. Tekeminen saattaa muuttua enemmän työnteoksi kuin yrittämiseksi. Yrittäjiä kuvaillaan riskinottajiksi, mutta tutkimuksen mukaan yrittäjätkin kaipaavat pohjimmiltaan vakautta. Vakauden hakeminen on ristiriidassa kasvuhakuisuuden kanssa ja saattaa olla syy miksi kasvua ei edes haeta. Pienyrittäjän arvot muuttuvat myös ajan ja perhesuhteiden muuttuessa. Mahdollisen riskin koetaan koskettavan muitakin kuin itseään ja näin toimivan kasvun esteenä. Haastateltavien mukaan perheen mielipiteillä on merkitystä miten paljon yrittäjä antaa aikaa ja panoksiaan yritykselleen. Jo saavutetun menettämisen pelko heijastuu myös yrittäjän tapaan toimia. Taloudellisiin notkahduksiin reagoidaan välittömästi pienentämällä resursseja, tilannetta ei katsota loppuun. Riskin ottaminen pienenee entisestään, jos yrityksen ja oman talouden vakaus on jatkunut pitkään, saavutetusta elintasosta halutaan pitää kiinni. Pienyrittäjä ei välttämättä koe kasvua tapahtuneen ilman, että liikevoitto kasvaa. Rekrytoinnin ja sitä ympäröivien tapahtumien

voidaan todeta olevan tärkeässä asemassa pienyrityksen kasvua tarkasteltaessa. Vaihtoehtoisten keinojen, kuten vuokratyöntekijöiden käytön tai verkostoitumisen tavat koetaan huomattavasti helpompana keinona työvoimaresurssien kasvuun kuin oma rekrytointi, koska tällöin ei riskejä epäonnistuneeseen rekrytointiin ole. Aiemmat kokemukset epäonnistuneesta rekrytoinnista vaikuttavat negatiivisesti pienyrittäjän haluun rekrytoida uudestaan. Rekrytoitavan materiaalin koetaan olevan suureksi osaksi heikkolaatuista, joka saattaa johtua alan heikosta vetovoimasta sekä puutteellisesta koulutuksesta. Pienyrittäjän resurssit ja halu itse kouluttaa rekrytoitava ovat rajalliset. Vuokratyövoiman helppo käyttö puskurina tasaamaan suhdanteiden vaatimia resurssimuutoksia vaikuttaa myös negatiivisesti oman yrityksen kasvun hakuisuuteen. Vuokratyövoimayritykset toimivat tämän päivän pienyrityksen rekrytoinnin kanavana. Hyvän vuokratyöntekijän lunastaminen itselleen onnistuu maksamalla yhden kuukauden ylimääräisen vuokran työvoimaa välittävälle yritykselle. Ekelundin (1974) teorian mukaan uutta yritystoimintaa syntyy jo olemassa olevan toiminnan ympärille puutteita täydentämällä ja niitä hyödyntämällä. Davidssonin (2004) määritelmän mukaan yrittäjyydellä voidaan saavuttaa parempi työn palkitsemisen taso ottamalla riskejä. Nämä molemmat vallitsevat teoriat ovat toimineet tutkimuksen yritysten aloittamisen perustana ja motivoinnin pohjana.

Davidssonin (1989) määrittävät tekijät kasvussa; koulutus, yrittäjäkokemus, kokemus johtamisesta ja omistajuuden jakaminen vaikuttavat voimakkaasti myös tutkimuksen yritysten kasvun haluttomuuteen ja kykyyn sekä Davidssonin (1989) toteamus yrityksen aikaisemman kasvun vaikuttamisesta negatiivisesti yrityksen myöhempää kasvuhalukkuutta tarkasteltaessa, ovat myös voimakkaasti läsnä tämän tutkimuksen yrityksiiä tarkasteltaessa. Tutkimuksen mukaan pienyrityksen kasvu tapahtuukin pitkälti käyttämällä vuokratyövoimaa ja yhteistyökumppaneita. Kasvun kohdistaminen suoraan pienyritykseen saattaa olla haastavaa, mutta sen merkitys on yhteiskunnallisesti merkittävää. Kasvua tehdään, mutta ei suoraan mitattavilla keinoilla. Kasvu tällä keinoin ei välttämättä ole pysyvää, mutta luonteeltaan toistuvaa ja tärkeää. Kasvun tapahtuma pienyrityksessä voi kohdistua ympäröivien yritysten kehittymiseen oman liiketoiminnan ympärillä.

## 7 RELIAABELIUS JA VALIDIUS

### 7.1 Reliaabelius

Tutkimuksen aineiston kerääminen toteutettiin henkilöhaastatteluna, jokainen haastateltava erikseen. Haastateltavina oli viisi pirkanmaalaista miespuolista pienyrittäjää perinteisten teollisuuden alojen edustajina, joilla on takanaan vähintään 17 vuoden ura yrittäjänä samassa perustamassaan pienyrityksessä. Haastateltavilla ja haastattelijalla on ollut useamman vuoden aikana yhteistyötä keskenään, mikä saattaa vaikuttaa osaltaan haastattelun suunnan ohjautumiseen molemmille tutuille ja yhteisesti kiinnostaville alueille.

Tutkimuksen haastattelun pohjaksi laadittu kysymyspohja (liite1) esitettiin kaikille haastateltaville. Haastatteluiden edessä muodostuneet lisäkysymykset tai tutkimuksen tekemisen kannalta tärkeä informaatio täydennettiin jälkepäin jo aiemmin haastateltujen kanssa. Kaikki haastateltavat vastasivat näin ollen samoihin kysymyksiin tai ilmaisivat mielipiteensä käsiteltävästä asiasta. Tutkimuksen analysoinnin ja johtopäätösten tulkinnan pohjana toimi useamman haastateltavan yhteneväinen mielipide asiaa tai tapahtumaan. Yksittäisiäkin mielipiteitä kirjattiin, mutta sen pohjalta ei merkittäviä päätelmiä tehty.

Haastattelun kesto oli noin 1.5h – 2h haastateltavaa kohden ja lisäksi jälkepäin esitetyt lisäkysymykset tai lisäykset esitettiin mielipiteisiin. Haastateltavalle annettiin aihe kysymyksen muodossa, mutta keskustelun annettiin vapaasti liikkua aihepiirin sisällä ja sen ulkopuolellakin, mikäli aiheen katsottiin edistävän tutkimusta. Haastattelun aika ja paikka järjestettiin haastateltavan ehdoilla, jotta turhia häiriöitä tai aikataulullisia kiireitä ei ilmaantuisi, jotka vaikuttaisivat haastateltavan keskittymiseen tutkimuksen kannalta.

Haastattelijan oma 25 vuoden pienyrittäjätausta sekä pitkäaikainen yhteistyö haastateltavien kanssa saattaa vaikuttaa kysymysten asettelussa ja niiden analysoinnin vaiheessa. Tätä epäkohtaa pyrittiin välttämään esittämällä kysymykset niin, ettei mahdollista johdattamista aiheeseen tai mielipiteeseen syntynyt haastateltavalle. Esitetyillä lisäkysymyksillä myös pyrittiin estämään tutkijan omien mielipiteiden vaikuttaminen

haastateltavan tulkinnallisissa vastauksissa. Virheellisille tai oletetuille tulkinnoille haastateltavien mielipiteistä pyrittiin hakemaan oikeellisuus esittämällä tutkimuksen analysoinnin tulos jokaisesta haastattelusta jokaiselle haastateltavalle erikseen. Osittainen tulkinnan mahdollisuus on tutkimuksessa silti mahdollinen ja pienessä määrin jopa oletettava.

## **7.2 Validius**

Pienyritysten kasvua ja kasvun haluttomuutta on tutkittu suhteellisen paljon. Davidssonin (1989) ja muiden tutkijoiden esittämät teoriat yrittäjän ominaisuuksien ja käyttäytymisen merkityksestä pienyrityksen kasvuhaluttomuuteen toimivat tutkimuksen viitekehyksenä kasvuhaluttomuutta tarkasteltaessa.

Haastattelun kysymysten asettelulla tavoiteltiin vallitsevien teorioiden liittämistä haastattelun aihepiiriin. Kysymysten toistettavuudella ja kertaamisella pyrittiin välttämään mahdollisia virhetulkintoja vastaajalle.

Rekrytoinnin vaikeuksien merkityksestä kasvun hakemisessa sekä vuokratyövoiman käytöstä kasvun mahdollistajana löytyi suhteellisen vähän tieteellistä aineistoa tai vallitsevia teorioita. Analyysit ja johtopäätökset tulkittiin suurimmaksi osaksi haastateltavien vastauksista ja mielipiteistä. Tutkimuksen apuna käytettiin Elinkeinoelämän keskusliiton ([www.ek.fi](http://www.ek.fi)) tekemiä tutkimuksia ja raportteja aiheen ympärillä.

## LÄHTEET

1. Alderin, R., The key to family business, A study on finances, Taxes, and dispositions of the family business. (Stencil), 1986.
2. Arrow, K. 1993. Innovation in Large and Small Firms. *Journal of Small Business Finance*, 2(2), pp. 111-124.
3. Audretsch, D. 1994. Firm selection and industry evolution: The post-entry performance of new firms. *Journal of Evolutionary Economics*, 4(3), pp. 243-260.
4. Bates, J. M. 1973. The Rise and Decline of Small Firms. *The Economic Journal*, 83(331), p. 1002.
5. Bechhofer, F. 1978. The voice of small business and the politics of survival. *Sociological Review*, 26(1), pp. 57-88.
6. Beckerus, Å. & Roos, B. 1985. From myth to human being – A sosio-psychological study on the work and life situation of the small business manager. Working paper from the Swedish council for management and work life issues
7. Bharath, S. 2011. Lending Relationships and Loan Contract Terms. *The Review of Financial Studies*, 24(4), p. 1141.
8. Borg, H. 2003. Outsourcing of Human Resources, The Pause Scholarship Foundation, Personnel Management Abroad by University Studies and Experience, Stockholm, Sweden
9. Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. 2003. Understanding enterprise, entrepreneurship and small business. 2nd ed. Houndmills: Palgrave.

10. Bull, I. 1993. Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), pp. 183-195.
11. Böckerman, P., 2001 *Kansantaloudellinen aikakauskirja -97*, ”Schumpeter ja luova tuho.”, VSK. -1/2001, p.78.
12. Carland, J. W. 1984. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *The Academy of Management Review*, 9(2), pp. 354-359.
13. Castrogiovanni, G. J. 1996. Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of Management*, 22(6), pp. 801-822.
14. Coad, A. 2009. *The growth of firms: A survey of theories and empirical evidence*.
15. Covin, J. G. and Covin, T. J. 1990 ‘Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance’, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), pp. 35–50.
16. Cox, R. 1976. Psychological Economics. *Journal of Marketing Research*, 13(3), p. 320.
17. Cromie, S. 1993. Community brokers: Their role in the formation and development of business ventures. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(3), pp. 247-264.
18. Davidsson, P., *Continued entrepreneurship and small firm growth*. The economic research institute, Stockholm school of economics, 1989
19. Davidsson, P., 2004. *Researching entrepreneurship*. New York: Springer.
20. Davidsson, P., Achtenhagen, L. and Naldi, L., 2010. Small firm growth. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 6(2), pp.69-166.



21. Davidsson, P., Delmar, F. and Wiklund, J., 2006. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar Publishing.
22. Douhan, R. 2007. Israel M. Kirzner: An Outstanding Austrian Contributor to the Economics of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 29(1), pp. 213-223.
23. Ebaugh, H. R. 2000. Fictive Kin as Social Capital in New Immigrant Communities. *Sociological Perspectives*, 43(2), pp. 189-209.
24. Ekelund, R. B. 1974. Competition and Entrepreneurship. *Southern Economic Journal*, 41(1), p. 155.
25. Gartner, W. B. 1989. "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (4), 47 – 68.
26. Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 1.- 2. p. Helsinki: Kirjayhtymä.
27. Karjalainen, J. 2004. *Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa: Arvomalli päätöksenteon tukena*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
28. Kirzner, I. 1997. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), pp. 60-85.
29. Koolman, G. 1971. Say's Conception of the Role of the Entrepreneur. *Economica*, 38(151), pp. 269-286.
30. Krueger, N. 1994. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), p. 91.
31. Marshall, A. 1997. *Principles of economics*. Amherst (NY): Prometheus Books.

32. Mayhew, K. 1991. The assessment: the uk labour market in the 1980s. Oxford Review of Economic Policy, 7(1), pp. 1-17.
33. Mccann, F. 2015. Firm size, credit scoring accuracy and banks' production of soft information. Applied Economics, 47(33), pp. 3594-3611.
34. McClelland, D. C. (1967). Achieving society (Vol. 92051). Simon and Schuster.
35. Mcgrath, R. 1996. Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test. Management Science, 42(3), pp. 389-403.
36. Menger, C., Principles of economics, 1871. Reprinted in 2007 by the Ludvig von Mises institute, USA.
37. Niskanen, J. & Niskanen, M., 2007. Yritysrahoitus, 5-6 painos, Helsinki: Edita.
38. Ram, M., 1994. Managing to survive: Working lives in small firms. Blackwell Business.
39. Schumpeter, J., 1934 The theory of economic development, An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Routledge (2017).
40. Scott, S., 2003. A general theory of entrepreneurship, The individual opportunity nexus. Case western reserve university, p.18.
41. Shane, S. 2003. Entrepreneurial motivation. Human Resource Management Review, 13(2), pp. 257-279.
42. Smith, A. & Kankaanpää, J. 2015. Kansojen varallisuus: Tutkimus sen luonteesta ja syistä. Helsinki: WSOY.

43. Stevenson, H. 1990. A paradigm of entrepreneurship - entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-27.
44. Stewart, A. 1971. Size of Industrial Organization and Worker Behaviour. *The Economic Journal*, 81(323), p. 700.
45. Storey, D. J. 1996. The ten percenters: fast growing SMEs in Great Britain. *Deloitte Touche Tohmatsu International*.
46. Taylor, S. 2006. Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations. *Human Resource Management Review*, 16(4), 478-489.
47. Van Den Berg, R. 2012. 'Something wonderful and incomprehensible in their economy': The English versions of Richard Cantillon's *Essay on the Nature of Trade in General*. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 19(6), pp. 868-907.
48. Venkataraman S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective, In Katz J. et Brockhaus R. (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 3, pp. 119-138.
49. Vij, S. & Behi, H. S., Entrepreneurship and economic development – theoretical perspectives, *The economic world*, vol.2, No1, 2015, p.1-12.
50. Wiklund, J. 2009. Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), pp. 351-374.
51. Young, D. R. 2013. *If not for profit, for what?* Lexington Books.

52. Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 10(1), 43-58

Fennia, 2019

<https://www.fennia.fi/yritykset+yrittajat/vakuutukset/tyontekijain+ryhmahenkivakuutus/P1351236782764?packedargs=locale%3D1351236282049>

Viitattu: 08.03.2019

Helda, 2013

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:bof-20140812118>

Viitattu: 11.03.2019

Työsopimuslaki, 2019

<https://www.tyosopimuslaki.fi/tietoa/kasitteita/tyonantajan+takaisinottovelvollisuus>

Viitattu: 12.3.2019

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018

<https://www.ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/02/14/talouskeskiviikko-pk-yritykset-mahdollistavat-suurten-menestyksen/>

Viitattu: 08.03.2019

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2017

<https://www.ek.fi/wp-content/uploads/yrittajaneelin-tulokset-kevat-2017.pdf>

Viitattu: 01.03.2019

Taloustutkimus Oy, 2018

<https://www.taloustutkimus.fi> , Pk-yritysten parometri kevät 2018

Viitattu: 01.03.2019

Yleisradio Oy, 2015

<https://www.yle.fi/uutiset/3-8306788>

Viitattu: 01.02.2019

Suomen yrittäjät, 2019

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyonantajamaksut26.02.19/>

Viitattu: 01.02.2019

Euro & Talous, Suomen pankin ajankohtaisia artikkeleita taloudesta, 2016

<https://www.eurojatalous.fi/fi/2016/artikkelit/pankinkilpailunmerkityksesta-pk-yritysten-rahoituksen-saatavuudelle/>

Viitattu: 08.03.2019

Euro & Talous, 2013

<https://www.eurojatalous.fi> , Euro & Talous 2/2013: Rahoitusjärjestelmän vakaus. Pk-yrityksen rahoituksen tila suomessa 29.04.2013

Viitattu: 04.03.2019

Suomen Pankki, 2016

<https://www.suomenpankki.fi/tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/tiedotehistoria/2016>

Viitattu: 28.02.2019

Turun Tilikeskus, 2019

<https://www.tutke.fi/yrittajan-muistilista/palkansivukulut-2019>

Viitattu: 28.01.2019

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017

<https://www.urn.fi/URN:ISBN:978-962-327-333-7> , Työ- ja elinkeinoministeriö: TEM-analyyseja 85/22018. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2017.

Viitattu: 28.01.2019

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015

<https://www.tem.fi> , Peltonen, P., ”Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun aikana”, 2015.

Viitattu 01.03.2019

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014

<https://www.tem.fi> , Vehmas, T., ”PK-yritykset ja työvoiman kohtaanto”, 2014

Viitattu: 01.02.2019

Verohallinto, 2019

[https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/sijoitukset/osakkeet\\_ja\\_osingot/osingot\\_lis\\_ taamattomasta\\_yhtiost/](https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/sijoitukset/osakkeet_ja_osingot/osingot_lis_ taamattomasta_yhtiost/)

Viitattu: 02.02.2019

Finnvera, 2019

<https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/uutiset/kasvulaina-kasvun-loikat-helpommiksi>

Viitattu: 01.02.2019

## LIITTEET

### Kysymyslomake 1.

1. Yrityksen nimi ja perustamisvuosi.
2. Yrityksen omistus pohja.
3. Omistajien koulutus.
4. Yrittäjän tavoitteet toiminnan alkuvaiheessa.
5. Muuttuivatko tavoitteet yrittäjyyden edetessä ja mihin suuntaan.
6. Suurimmat onnistumiset ja epäonnistumiset yrittäjyyden aikana ja niiden mahdolliset vaikutukset tavoitteisiin.
7. Onko pätevää työvoimaa ollut saatavilla yrittäjyyden aikana, jos ei niin mitä puutteita hakijoissa on havaittu.
8. Ovatko rekrytoitavat tai rekrytointi muuttunut yrittäjyyden aikana.
9. Mitä riskejä koet rekrytoinnissa.
10. Mitkä keinot ohjaisivat rekrytoimaan herkemmin.
11. Onko lailla ja määräyksillä merkitystä rekrytoinnin aloittamiseen, jos on niin mitä pitäisi muuttaa.
12. Onko yrityksellä mielestänne resursseja kasvuun.
13. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät resurssit kasvua haettaessa.
14. Mitkä ovat omat valmiudet yrittäjänä kasvattaa yritystä.
15. Mitkä ovat mielestänne suurimmat riskit kasvun hakemisessa.
16. Olisitteko valmis jakamaan omistuspohjaa kasvua haettaessa.
17. Millaisilla keinoilla mielestänne yrityksen kasvu saavutetaan.
18. Mikä on oman työvoiman merkitys kasvussa.
19. Mikä on mielestänne nykyisten markkinoiden ja kilpailun merkitys kasvun hakemiselle.
20. Jos kasvua ei haeta, niin mitkä ovat syyt tyytymiseen nykytilaan.