LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Business and Management

Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen

Marko Kaistinen

YRITTÄJÄ PK-YRITYKSEN KASVUN ESTEENÄ

Pro gradu -tutkielma

2019

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala

Tutkijatohtori Marita Rautiainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Marko Kaistinen
Työn nimi:	Yrittäjä pk-yrityksen kasvun esteenä
Tiedekunta:	School of Business and Management
Pääaine:	Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen
Vuosi:	2019
Pro Gradu – tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
	85 sivua, 13 kuviota, 2 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat:	Professori Timo Pihkala
	Tutkijatohtori Marita Rautiainen
Hakusanat:	Yrittäjä, yrittäjyys, kasvumotivaatio, pk-liiketoiminta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, mitkä keskeiset syyt estävät yrittäjää kasvattamasta yritystään. Tutkimuksessa haluttiin lisäksi ymmärtää yrittäjän kasvumotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja niiden vaikutusta yrityksien liiketoiminnan, tuloksen ja henkilömäärän kasvuun. Tutkimus toteutettiin käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineisto kerättiin teemastrukturoidun haastattelun avulla haastattelemalla neljää yrittäjää. Lisäksi tutkimuksen apuna käytettiin yrityksistä saatavaa verkossa olevaa talousmateriaalia.

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

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että onnistuakseen yrityksen kasvattamisessa yrittäjän on saatava henkilökohtaisempaa tukea yrityksen elinkaaren eri vaiheissa liiketoiminnan tavoiteasetantaan, suunnitteluun, johtamiseen ja talousasioiden hoitamiseen. Tällaisia voisivat valtion palveluiden lisäksi olla kollegiaalinen verkosto tai kevyt hallituskokoonpano pk-yrityksessä, jossa olisi edustettuna yrityksen kasvua tukevia asiantuntijoita.

ABSTRACT

Author:	Marko Kaistinen
Title:	Entrepreneur as an obstacle to the SME growth
Faculty:	School of Business and Management
Major:	Entrepreneurship and SME Management
Year:	2019
Master's Thesis:	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT 85 pages, 13 figures, 2 tables, 1 appendix
Examiners:	Professor Timo Pihkala Postdoctoral Researcher Marita Rautiainen
Keywords:	Entrepreneur, entrepreneurship, growth orientation, SME business

The purpose of this Master's thesis was to increase understanding of the main reasons what are preventing an entrepreneur from growing his or her own business. The second purpose of the study was to understand the key factors that influence entrepreneur's growth motivation and their impact on the growth of company's business, earnings and the number of employees. The study was conducted using a qualitative research method and the research material was conducted by theme interviews by interviewing four entrepreneurs. In addition, financial online material from companies was used to support the research.

The result of the Master's thesis showed that in order to grow a company that entrepreneur leads, the entrepreneur must have a strong perceived need and positive attitude towards the company's long-term growth aspirations. Secondly, the entrepreneur must be able to utilize the existing resources and capabilities in a versatile way in relation to the perceived growth potential, in accordance with the chosen strategy.

In conclusion, in order to grow a business, the entrepreneur needs to receive more personalized support at various stages of the business life cycle in terms of setting goals, planning, leading and managing the business. These could include, in addition the government services, a collegial network or a light board of directors in an SME, with experts in support of business growth.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO ... 7
1.1 Tutkimuksen tavoite ja ongelma ... 8
1.2 Tutkimusmenetelmät ... 10
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ... 10
Yrittäjyys ... 10
Kasvuyritys ... 11
Kasvuhakuinen yrittäjä ... 12
Kasvun esteet ... 13
1.4 Tutkimuksen rakenne ... 14

2 YRITYKSEN KASVUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT ... 16
2.1 Kasvuyrittäjyys Suomessa ... 16
2.2 Yrityksen kasvun elinkaari ... 17
2.3 Yrityksen johtamisen elinkaarimalli ... 19
2.4 Yrittäjän sisäinen kasvu ... 23
2.5 Ympärillä olevat kasvun mahdollisuudet ... 26
Resurssit ja kyky ... 27
Motivaatio ... 28
Ympäristö ... 29
Strategia ... 30
Suorituskyky ja kasvu ... 30

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA ... 32
3.1 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet ... 32
3.2 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät ... 32
3.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimuksen eteneminen ... 33
3.4 Tutkimuksen laadun arviointi (Reliabiliteetti ja validiteetti) ... 34
3.5 Tutkimukseen valitut yritykset ... 35
Yritys A ... 35
Yritys B ... 35
Yritys C ... 36
Yritys D ... 36

4 KOHDERYHMIEN ESITTELY, TUTKIMUKSEN ANALYSOINTI JA TULOKSET. 37
4.1 Yritysanalyysi A ... 38
Yrityksen taloudelliset tunnusluvut ... 38
Yrittäjä ja johtamisen tila ... 40
Yrittäjän kasvumotivaatio ... 41
Kasvun esteet ... 43
4.2 Yritysanalyysi B ... 45
Yrityksen taloudelliset tunnusluvut ... 45
Yrittäjä ja johtamisen tila ... 47
Yrittäjän kasvumotivaatio ... 48
Kasvun esteet ... 50
4.3 Yritysanalyysi C ... 53
Yrityksen taloudelliset tunnusluvut ... 53
Yrittäjä ja johtamisen tila ... 54
Yrittäjän kasvumotivaatio ... 55
Kasvun esteet ... 56
4.4 Yritysanalyysi D ... 57
Yrityksen taloudelliset tunnusluvut ... 57
Yrittäjä ja johtamisen tila ... 58

Yrittäjän kasvumotivaatio ... 60
Kasvun esteet ... 61
4.5 Ristiin tarkastelu ... 63
4.6 Yritysten välinen kasvuorientaatio ... 64
Yritykset A ja B ... 64
Yritykset C ja D ... 67
4.7 Yrittäjien välinen kasvuorientaatio ... 68
Yritykset A ja C ... 69
Matalan kasvuorientaation yritykset B ja D ... 70
Kaikki yhdessä ... 71
5 YHTEENVETO ... 72
5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ... 73
5.2 Johtopäätökset ... 75
5.3 Jatkotutkimusehdotukset ... 77
LÄHDELUETTELO ... 79

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimustehtävä
Kuvio 2. Yrityksen kasvupolku (Garnsey, 1996)
Kuvio 3. Yrityksen viisi kasvun vaihetta (L. E. Greiner, 1989)
Kuvio 4. Kasvumotivaation määräävät tekijät (Davidsson, 1990)
Kuvio 5. Pienyrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät (Wiklund, 1998)
Kuvio 6. Yritys A – Talouskehitys
Kuvio 7. Pienyrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät, yritys A
Kuvio 8. Yritys B – Talouskehitys
Kuvio 9. Pienyrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät, yritys B
Kuvio 10. Yritys C – Talouskehitys
Kuvio 11. Pienyrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät, yritys C
Kuvio 12. Pienyrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät, yritys D
Kuvio 13. Yrityksien välinen vertailu

Taulukot

Taulukko 1. Yrityksien välinen kasvuorientaatio
Taulukko 2. Yrittäjien välinen kasvuorientaatio

1 JOHDANTO

Yritystoiminnan globalisoituminen, teknologian nopea kehitys, kaupungistuminen sekä väestön ikärakenteen vanheneminen ovat vaikuttaneet suuresti Suomessa vallitsevaan rakennemuutokseen. Meneillään oleva rakennemuutos on ollut erittäin raskasta aikaa suuryrityksille, mutta samalla avannut ison kasvutilaisuuden pk-sektorin yrittämiselle ja yrittäjille. Rakennemuutoksen suuruutta kuvaa Työ- ja elinkeinoministeriön *Rakennemuutos 2007-2013* raportti, jonka mukaan vuosina 2005-2013 maassamme lakkautettiin lähes 20 paperiteollisuuden yksikköä. Työllistävästä paperiteollisuuden tuotantokapasiteetista poistui tuona aikana kolmannes, ja irtisanomisen kohteina oli 8000 työntekijää (TEM 2013). SAK:n tammikuussa 2014 julkaiseman raportin mukaan vuonna 2013 yt-neuvottelut koskivat lähes 120 000 henkilöä ja 14 500 henkilöä irtisanottiin (T&T, 2014).

Maassamme nopeasti etenevän rakennemuutoksen myötä kiinnostus pk-yrityksiä ja kasvuyrittäjyyttä kohtaan on jatkuvasti kasvanut. Niin uudistumiskyky, luovuus, innovatiivisuus, työvoima kuin pääoman joustava käyttökin ovat asettaneet suuria odotuksia kasvuyrittämiselle. Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes kertoi vuoden 2013 tunnuslukuraportissaan rahoittaneensa edelläkävijyyteen tähtääviä tutkimus-, kehitys- ja innovaatioprojekteja vuonna 2013 yhteensä 349 miljoonalla eurolla, mistä 67 prosenttia (234 milj. €) pk-yrityksille.

Jotta suomi varmistaisi globaalin asemansa taloudellisena ja teknisenä innovaattorina, Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) mukaan maa tarvitsee enemmän työnantajayrittäjiä. Erityistarve kohdistuu yli 250 henkilöä työllistäviin yrityksiin, joita oli 615 vuoden 2017 lopussa. Kyseinen lukumäärä vastaa Tilastokeskuksen tekemän *Yritysrekisteri 2017* raportin mukaan 0,2 prosenttia koko Suomen 286 934 yrityksen määrästä. Tämä yritysmäärä ei sisällä maa-, metsä- ja kalataloutta, jotka työllistävät 1,4 miljoonaa ihmistä. Alle 10 työntekijän yrityksiä oli 264 519 eli 93,2 prosenttia (vuonna 2014 vastaava luku oli 248 998 eli 93,4 prosenttia) Alle 50 henkilöä työllistäviä pienyrityksiä oli 15 989 eli 5,6 prosenttia (vuonna 2014 vastaava luku oli 14 769). Keskisuuria

50 - 249 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli 2 883 eli 1.0 prosenttia (vuonna 2014 vastaava luku oli 2 523 yritystä eli 0,9 prosenttia). (Suomen Yrittäjät ry, 2014 ja 2017)

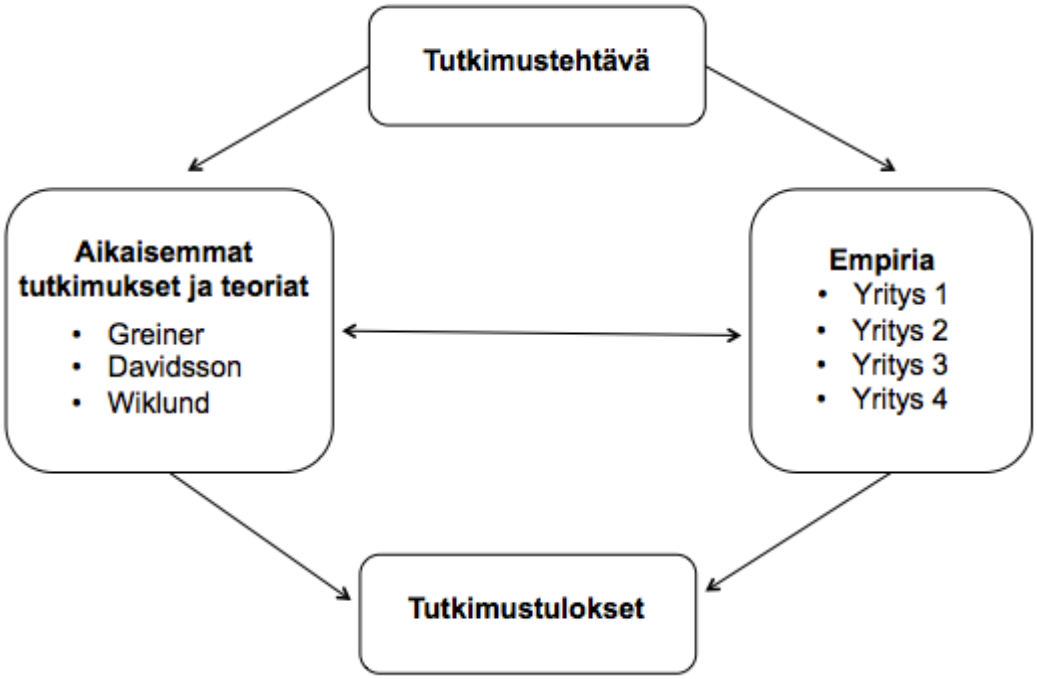
Maassamme vallitseva rakennemuutos ja yrittäjyyden merkityksen kasvu tarjoavat erittäin mielenkiintoisen näkökulman tutkittavaan aiheeseen. Pk-yrittäjien vaikutus työllistäjänä on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kasvanut EK:n raportin mukaan 57 prosentista yli 60 prosenttiin. Liikevaihdoltaan pk-yrittäjien osuus kaikkien yrityksien liikevaihdosta on kasvanut 49 prosentista hieman yli 50 prosenttiin vuosina 1993 - 2010. Huomattavaa on kuitenkin 50 – 250 henkilöä työllistävien yrityksien erittäin maltillinen kasvu vuosien 2014 – 2017 aikana.

Jotta työllisyys maassamme kasvaisi, tulisi työpaikkoja syntyä aikaisempaa enemmän. Onnistuaksemme tässä meidän on ymmärrettävä paremmin yrittäjien kasvuhalukkuutta sekä tarvetta kasvattaa yritystään, tunnistettava yrittäjien kasvun esteet ja löydettävä keinot tukea yrittäjiä kasvattamaan kasvumotivaatiota. Tilastokeskuksen tuottaman *Yrittäjät Suomessa 2017* - raportin (2018, 46) mukaan kaikkein eniten työntekijöiden palkkaamista harkitsivat työnantajayritykset, jossa yhtiökumppaneita oli kaksi tai enemmän (56 prosenttia). Vastaava luku yksin yrittäjillä oli 14 prosenttia. Samaa tietoa tukee myös Tilastokeskuksen *Yritysrekisteri 2017*, jonka mukaan nettokasvua on eniten alle 10 henkilöä työllistävissä yrityksissä vuosina 2014 -2017 (kasvu +15 521 yritystä, ks.s.9). Tilastokeskuksen mukaan suurin prosentuaalinen kasvu 2000-luvulla on tapahtunut osa-aikatyössä ja itsensä työllistävien määrässä. Tämä vastaa 6,9 prosenttia maamme työllisistä vuonna 2017 (2018, 16).

1.1 Tutkimuksen tavoite ja ongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa analysoidun aineiston perusteella kuva yrityksen kasvattamisen esteistä ja syistä, jotka ovat johtaneet yrittäjän kasvuhalukkuuden hiipumiseen tai loppumiseen.

Kuvio 1. Tutkimustehtävä



Tutkimuksen kokonaistavoitetta on lähestytty kahdesta eri suunnasta. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan yrittäjän kasvuhalukkuuteen vaikuttavia motivaatiotekijöitä, yrityksen kasvupolkua ja johtamisen muutosta kasvun eri vaiheissa.

Toisessa vaiheessa tarkastellaan yrittäjän toimintaa hänen omassa liiketoimintaympäristössään. Tutkimuksessa on haastateltu neljää yrittäjää, jotka johtavat omistamaansa yritystä ja ovat vastuussa sen kasvattamisesta. Tutkimukseen osallistuvat yritykset ovat liiketoiminnaltaan toisistaan riippumattomia mutta toimivat samalla talousalueella. Tutkimuksen lopuksi teoria ja empiria on tarkoitus yhdistää analyysillä tutkimustulokseksi.

Tutkimuskysymykseksi tarkentui seuraava kysymys:

- **Mikä estää yrittäjää kasvattamasta yritystään?**

Tutkimus sisältää yrityskohtaisen analyysin sekä yritysten välisen ristiin tarkastelun kasvuorientaation ja taloudellisten tunnuslukujen välillä.

Tutkimuksen alakysymykseksi muotoutui:

- **Miten yrittäjän kasvumotivaatio vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan, tuloksen ja henkilömäärän kasvuun?**

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tietoa on kerätty haastattelemalla neljää yrittäjää. Haastattelun aineisto kerättiin hyödyntäen puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa osallistujan ääni pääsi esille. Tutkimustietoa kerättiin lisäksi tekemällä silmämääräisiä havaintoja itse yrityksestä, haastateltavien elekielestä, painotuksista sekä käytetyistä sanoista. Tutkimuksen lopullista analyysiä tuettiin hyödyntämällä yrityksistä saatavaa julkista liiketoiminnasta kertovaa tunnuslukumateriaalia. Lisää tutkimuksen menetelmistä, toteutuksesta sekä kerätystä aineistosta on luvussa 3, Tutkimuksen toteutustapa.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Yrittäjyys

Yrittäjyys on mielentila ja prosessi, joilla luodaan ja kehitetään taloudellista toimintaa yhdistämällä riskinotto, luovuus ja/tai innovatiivisuus hyvään johtamiseen uudessa tai jo olemassa olevassa organisaatiossa. *Yrittäjyys* on myös ajattelutapa, jossa yhdistyvät yksilön motivaatio, kyvykkyys sekä pyrkimys tunnistaa ja toteuttaa olemassa oleva mahdollisuus. Tarkoituksena on luoda uutta arvoa tai taloudellista menestystä. (EU:n Vihreä kirja, 2003, 5 - 6)

Teoksessaan *Theory of Economic Dynamics* (1911) Joseph Schumpeter esitti teorian terveestä taloudesta, jossa innovatiivisen yrittäjän aiheuttama häiriö vallitsevassa tasapainotilassa on toimivampi kuin tarpeiden ja resurssien tasapainon optimointi (Barrow 1998, 13; Shane 2003, 20). Shanen (2003, 22-23) mukaan shumpeterilainen yrittäjyys synnyttää näin ollen nykymarkkinoista poikkeavan mahdollisuuden, mikä edellyttää uuden tiedon tai taidon käyttöönottoa.

Yrittäjä

Yrittäjällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka johtaa omistamansa yrityksen liiketoimintaa ja toimii yrityksensä johtohahmona. Yrittäjä on henkilö, joka hyväksyy korkean taloudellisen riskin ja kantaa liiketoiminnallisen vastuun yrityksen kilpailukyvyn kehittämisestä ja tuottavuuden kasvattamisesta. Yrittäjä allokoi yrityksen resurssit ja niiden käytön suunnitellusti valitun strategian mukaisesti. Yrittäjä on henkilö, joka kasvattaa yrityksensä liiketoimintaa innovoimalla uutta tai kehittämällä olemassa olevaa, luomalla lisää vaurautta ja varmistamalla yritystoiminnan jatkumisen.

Kasvuyritys

Kasvuyritys on yritys, jossa henkilöstön määrä ja yrityksen liikevaihdon kasvu ovat kasvu-uralla. OECD:n ja Eurostatin mukaan kasvuyrityksen työllisyys on vähintään 10 henkeä ja seuraavan kolmen vuoden aikana keskimääräinen kasvu ylittää 20 prosenttia vuositasolla kolmena vuotena peräkkäin. Räjähdysmäiseksi kasvuksi yrityksille määritellään vähintään 100 prosentin keskimääräinen vuosikasvu TEM:n *Kasvuyrityskatsauksen 2012* mukaan. Vähimmillään määritelmä tarkoittaa sitä, että 10 hengen yritys kasvaa kolmessa vuodessa 17,3 hengen yritykseksi. Vastaavasti vähintään 100 prosentin räjähdysmäinen vuosikasvu tarkoittaisi vähintään 80 hengen työllisyyttä. (TEM Kasvuyrittäjyyskatsaus, 2012). Kasvukaudella 2012-2015 OECD:n määritelmän mukaisia kasvuyrityksiä Suomessa oli 786. Mikäli lähtökohdaksi otetaan kasvukauden alussa vähintään kolme henkilöä työllistäneet keskimääräisen 20 prosentin kasvun yritykset, niitä oli 3 192 (stat.fi 2017).

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

Yrityksen kasvua voidaan edistää joko orgaanisen kasvun tai yritysostojen avulla. Orgaaninen kasvu koostuu yrityksen sisäisen toiminnan kehittymisestä, tuoteinnovaatioista, yksikkökoon kasvattamisesta tai markkinoiden muuttumisen

myötä. Yrityksen ulkoinen kasvu toteutetaan liiketoimintaostojen tai yritysostojen kautta. Yrityksiä myös fuusioidaan ja saatetaan vallata osakepääoman ostoilla.

Kasvuhakuinen yrittäjä

Suomen yrittäjät ry:n tekemän pk-yritysbarometrin mukaan voimakkaasti kasvuhakuisia yrittäjiä oli 9 prosenttia haastateltavista yrittäjistä. Kasvuhakuisia yrittäjiä, jotka uskoivat liiketoimintansa kasvavan mahdollisuuksien mukaan, oli 35 prosenttia vastanneista. Loput vastanneista joko pyrkivät säilyttämään nykyisen asemansa (32 prosenttia), tai heillä ei ole lainkaan kasvutavoitteita (20 prosenttia). Kolme prosenttia yrittäjistä oli lopettamassa yritystoimintansa. (Suomen yrittäjät, 2018, 22)

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

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

Kasvuhakuinen yrittäjä on keskeinen henkilö myös yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Yritystoimintaan liittyvät uudet aloitteet, uuden yrityksen perustaminen

sekä lisääntynyt tehokkuus lisäävät koko talouden kilpailukykyä. Kasvun myötä kehittynyt toiminta tuo etuja kuluttajille suurempina valikoimina ja matalampina hintoina. (EU:n Vihreä kirja, 2003, 7)

Kasvun esteet

Kasvun esteillä tarkoitetaan sisäisiä tai ulkoisia muuttujia, joilla yrittäjä pyrkii selittämään omistamansa yrityksen liiketoiminnan tai henkilöstön pysähtynyttä tilaa. Sisäisillä muuttujilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yrityksen käytettävissä olevia resursseja, kyvykkyyttä, yrittäjän motivaatiota ja yrittäjämäistä orientaatiota. Ulkoisilla muuttujilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä, kuten kilpailun rakennetta, teknologiaa, alalle tulon esteitä, toimialan turbulensseja ja yrityksen elinkaaren vaiheita. EU:n Vihreässä kirjassa (2003, 15-16) mainitaan ulkoisiksi rajoitteiksi lisäksi hallinnollisten määräysten noudattaminen ja niihin liittyvät kustannukset, joiden katsotaan olevan kasvun kannalta merkittävä taakka. Työmarkkinoiden joustavuuden aste ja rahoituksen riittävyys rajoittavat myös liiketoiminnan saavutuksia.

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

1.4 Tutkimuksen rakenne

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

Toisessa luvussa tarkastelen yrityksen kasvua, kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja yrittäjän kasvumotivaatiota. Ensimmäisessä kappaleessa havainnollistan kasvuyrittäjyyden tilaa Suomessa. Toinen, kolmas, neljäs ja viides kappale sisältävät tutkimuksen teoreettisen kokonaisuuden. Toinen kappale kuvaa yrityksen elinkaarta kasvupolun eri vaiheissa. Kolmas kappale tuo esiin johtamisen viisiportaisen elinkaarimallin ja siihen keskeisesti vaikuttavat tekijät. Neljäs kappale kuvaa yrittäjän kasvuorientaatioon vaikuttavia motivaatiotekijöitä ekonomis-psykologisesta näkökulmasta. Viidennessä kappaleessa käsittelen yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen liittyviä olennaisia muuttujia, jotka havainnollistavat miten kasvuyrityksen rakenne muodostuu yrittäjän toiminnasta ja hänen tekemistään valinnoista.

Kolmannessa luvussa käsittelen tutkimuksen toteutustavan ja empiirisen tutkimuksen tavoitteet. Toisessa kappaleessa esittelen tutkimuksen lähestymistavan sekä tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Kolmannessa kappaleessa kuvaan tutkimusaineiston keräämisen sekä tutkimuksen etenemisen. Neljännessä kappaleessa arvioidaan tutkimuksen laadullista luotettavuutta.

Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen empiiriset tulokset. Siinä kuvaan teemahaastatteluun osallistuneiden yritysten taustatiedot sekä haastattelujen keskeiset havainnot. Lopuksi analysoin tutkimustulokset suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Viidennessä luvussa käyn läpi tutkimuksen keskeiset tulokset. Tarkastelen

tutkimuksessa esiin nousseita johtopäätöksiä sekä esitän mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 YRITYKSEN KASVUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

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

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

2.1 Kasvuyrittäjyys Suomessa

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

Kasvuyrityskatsauksen (TEM, 2011) mukaan suomalaisten yrittäjien kasvuodotukset ovat vertailumaita alhaisemmat, eivätkä aloittelevat yrittäjät näyttäydy erityisen innovatiivisina tai kansainvälisesti suuntautuneina. Merkille

pantavaa on, että lähes 60 prosenttia yrityksistä kutistuu. Hieman yli 20 prosenttia yrityksistä ei kasva lainkaan tai kasvaa vain vähän. Yrityksistä 15 prosenttia kasvaa hyvin vaatimattomasti eivätkä ne näin täytä kasvuyritykselle asetettuja ehtoja. Työ- ja elinkeinoministeriön tavoitteena on, että Suomeen syntyy kansainvälisiä ja kilpailukykyisiä korkean lisäarvon yrityksiä eli yrityksiä, jossa onnistumisen aste on nykyistä korkeampi.

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

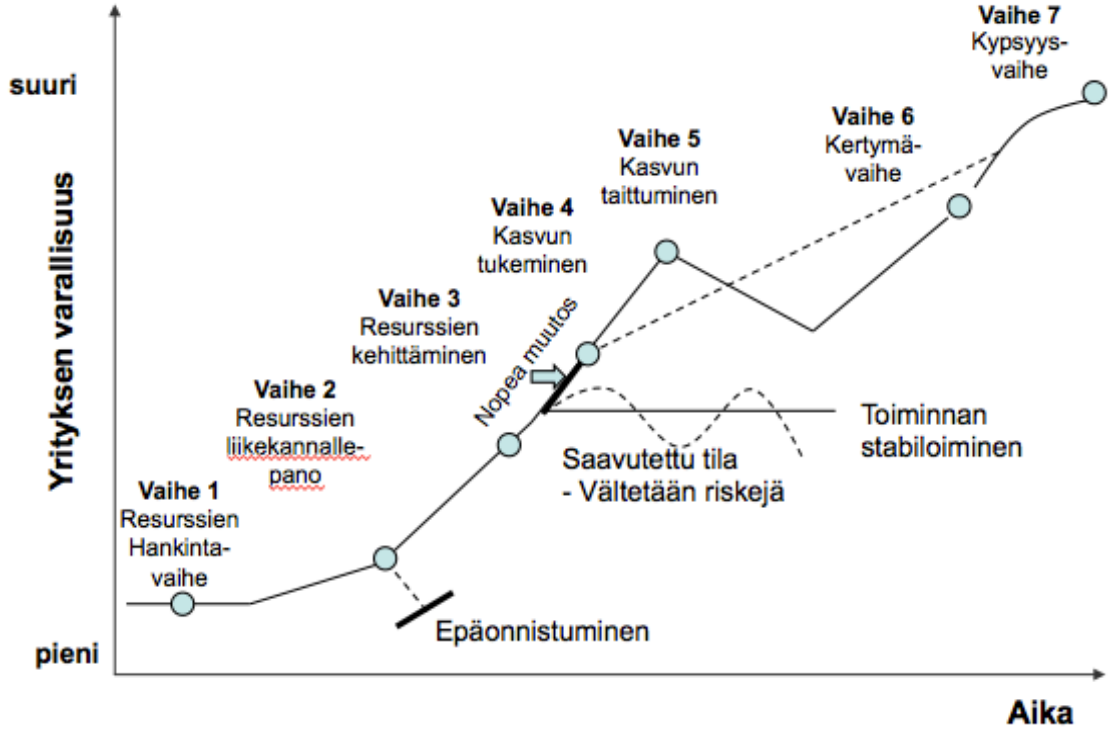
Vuosina 2007-2010 Suomessa oli OECD:n ja Eurostatin mittariston mukaan 668 kasvuyritystä, mikä oli 4,4 prosenttia niistä jatkaneista yrityksistä, joissa yrityksen lähtötyöllisyys katsauksen aikana oli vähintään 10 työntekijää. Keskimääräisen kasvuyrityksen työllisyys lisääntyi 116 hengellä vuosina 2007-2010.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

2.2 Yrityksen kasvun elinkaari

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

Yrityksen kasvua kuvataan usein elinkaarimallin kautta s-kirjaimen muotoisella kasvukäyrällä. Perusolettamuksena eri elinkaarimalleissa on, että yritys käy läpi useita eri kasvu- ja kehitysvaiheita elinkaarensa aikana. Elinkaarimallissa kuvattavien kasvuvaiheiden lukumäärä saattaa vaihdella eri tutkijoiden välillä kolmesta kuuteen (Stanworth & Curran 1976, Churchill & Lewis 1983, Greiner 1989, Garnsey 1998). Useissa elinkaarimalleissa esiintyy yrityksen perustaminen, kasvu, uusiutuminen ja kypsyysvaihe.

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



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

Yrityksen nopea kasvu kypsyysvaiheeseen asti on Garnseyn mukaan hyvin epätavallista. Kehitysvaiheet ovat oire, joka syntyy yrityksen normaalista

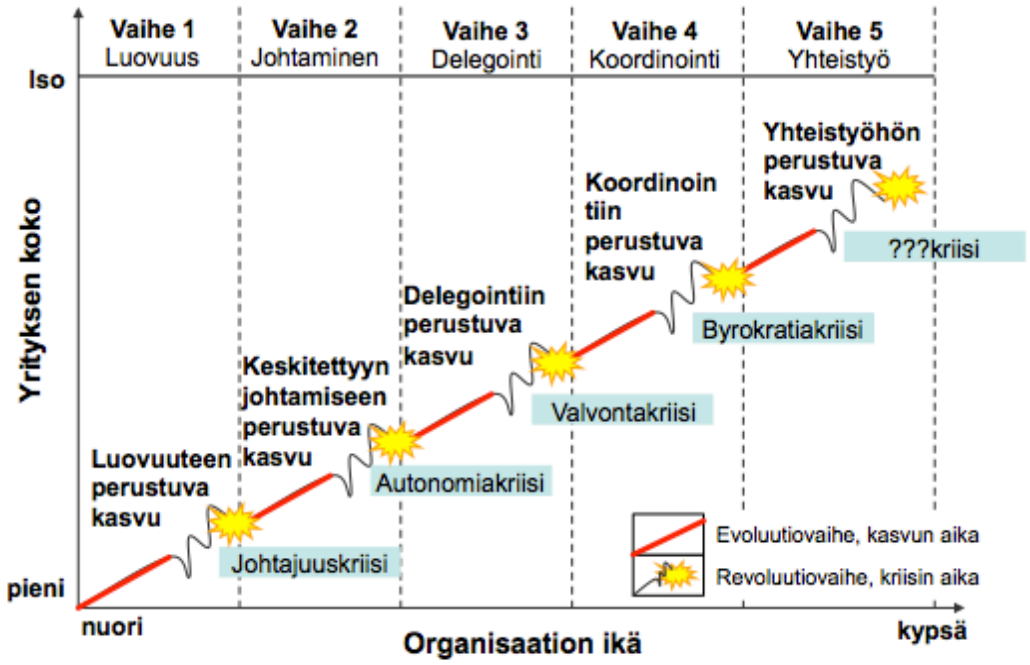
toiminnasta. Päästäkseen eteenpäin ja kehittyäkseen yrityksen tulee ratkaista eteen kasautuvia ongelmia. Vanhojen ongelmien ratkaisun myötä syntyy uusia, mikä synnyttää yritykseen sekä sisäistä että ulkoista painetta. Resurssien hankintavaiheen (1) edetessä kasvuhakuisen yrittäjän on mobilisoitava (2) hankkimansa resurssit kasvaakseen eikä jatkaakseen resurssien lisähankintaa. Yhtämittaisen kasvun vaihtoehtoina Garnsey näkee myös kolme muuta tulevaisuuden mahdollista vaihtoehtoa: aikaisen epäonnistumisen, liiketoiminnan vakiintumisen tavoitteen saavuttamisen myötä ja yritystoiminnan laajenemisesta johtuvan yrityksen kasvun taittumisen. Resurssien kehittämisen (3) ja kasvun tukemisen (4) tilanteet saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. Yrityksen toiminannassa tapahtuva muutos johtaa uuteen havaittuun mahdollisuuteen (kasvu katkoviivalla), kasvun taittumiseen (5) tai mahdolliseen taantumiseen. (Garnsey1996)

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

2.3 Yrityksen johtamisen elinkaarimalli

Greiner (1998) kuvaa yrityksen kasvua vaiheittaisena jatkumona, jossa organisaatiorakenne on yrityksen voimanlähde ja sen historia on yksilöiden tuotos. Yrityksen johtamisen elinkaarimallissa Greiner tuo esille sarjan yrityksen kehitysvaiheita sekä niistä johtuvia johtamiseen liittyviä kriisejä, joita yrittäjät kohtaavat liiketoimintansa kasvun myötä. Nämä ”Yrityksen viisi kasvun vaihetta” (kuvio 3) ovat luovuus, johtaminen, delegointi, koordinointi ja yhteistyö. Tunnusomaista mallissa on se, että jokainen kehitysvaihe alkaa evoluutiosta ja päättyy johtajuuskriisiin eli revoluutioon. Edellä mainittuja kriisejä ovat johtajuuskriisi, autonomiakriisi, valvontakriisi, byrokratiakriisi ja psykologinen kyllästymisen kriisi.

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



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

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

Yritykset, jotka selviytyvät ensimmäisestä kasvun kriisistä, rakentavat uuden johdon avulla organisoidumman toimintamallin. *Keskitettyyn johtamiseen* perustuvassa kasvuvaiheessa (vaihe 2) yrityksen johto tekee liiketoiminnasta pitkäjänteisempää lisäämällä tavoiteasetantaa ja suunnitelmallisuutta. Liiketoiminnan budjetointi, toiminnanohjaus- ja taloushallintajärjestelmät otetaan tyypillisesti käyttöön kevyimmässäkin muodossa. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen kommunikointitapa muuttuvat muodollisemmiksi ja organisaatiorakenne hierarkkisemmaksi. Yrityksen toimintoja erotetaan toisistaan ja perustetaan erillisiä tuotanto-, tuotekehitys-, myynti- ja markkinointiosastoja. Yrityksen johto keskittyy yrityksen liiketoimintakasvun kiihdyttämiseen, ja operatiiviseen henkilöstöön suhtaudutaan enemmän asiantuntijoina. Keskitetty johtamismalli

koetaan ennen pitkään operatiivisella tasolla hankalaksi ja toimintaa rajoittavaksi. Asiantuntijat kokevat yrityksen johdon etääntyneen markkinoilla vallitsevasta tilanteesta, mikä näkyy päätöksenteon hitautena operatiivisella tasolla. Tarve itsemääräämisoikeuteen operatiivisella tasolla kasvaa, mikä synnyttää organisaatiossa *autonomiakriisin*.

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

Yritykset, jotka pääsevät valvontakriisistä eteenpäin, siirtyvät *koordinointiin perustuvaan kasvunvaiheeseen* (vaihe 4), jossa yrityksen johto keskittyy kasvuohjelman rakentamiseen ja siinä olevien päähankkeiden koordinointiin. Pääkonttorin henkilömäärä kasvaa koordinoinnin myötä, ja rekrytoinnista syntyneet kustannukset jyvitetään organisaation muihin toimintoihin. Toiminnoista vastaavien yksiköiden itsenäisyyttä lisätään, ja niiden tuotto-odotuksia kasvatetaan tekemällä niistä tulosvastuullisia. Yrityksen onnistuneen kasvun myötä organisaatio kasvaa, mutta muuttuu samalla entistä byrokraattisemmaksi. Kasvuohjelmat tuomitaan hyödyttöminä, ja ne koetaan liian hitaiksi. Keskusjohdosta johdetut toimintamallit todetaan paikallisesti toimimattomiksi, mikä synnyttää luottamuspulaa paikallisissa yksiköissä.

Organisaatio on kasvun myötä menettänyt ketteryytensä ja halvaannuttanut itsensä monimutkaisuudellaan synnyttämällä Greinerin mallin mukaisen *byrokratiakriisin*.

Yritykset, jotka selviytyvät byrokratiakriisistä, kehittävät *yhteistyöhön perustuvan johtamismallin* (vaihe 5), joka on Greinerin kasvumallin viimeinen vaihe. Uusi johtamismalli rakentuu joustavampaan ja itsenäisempään toimintaan. Toiminnassa korostuu eteen tulevien ongelmien ratkaisu pienemmissä asiantuntijatiimeissä, joissa vapaus ja sosiaalinen kontrolli korvaavat muodollisen ja byrokraattisen johtamismenetelmän. Palkitsemismalli kannustaa yksilön sijaan tiimejä toimimaan tehokkaammin yhdessä ja jakamaan kokemukset yli yksikkörajojen.

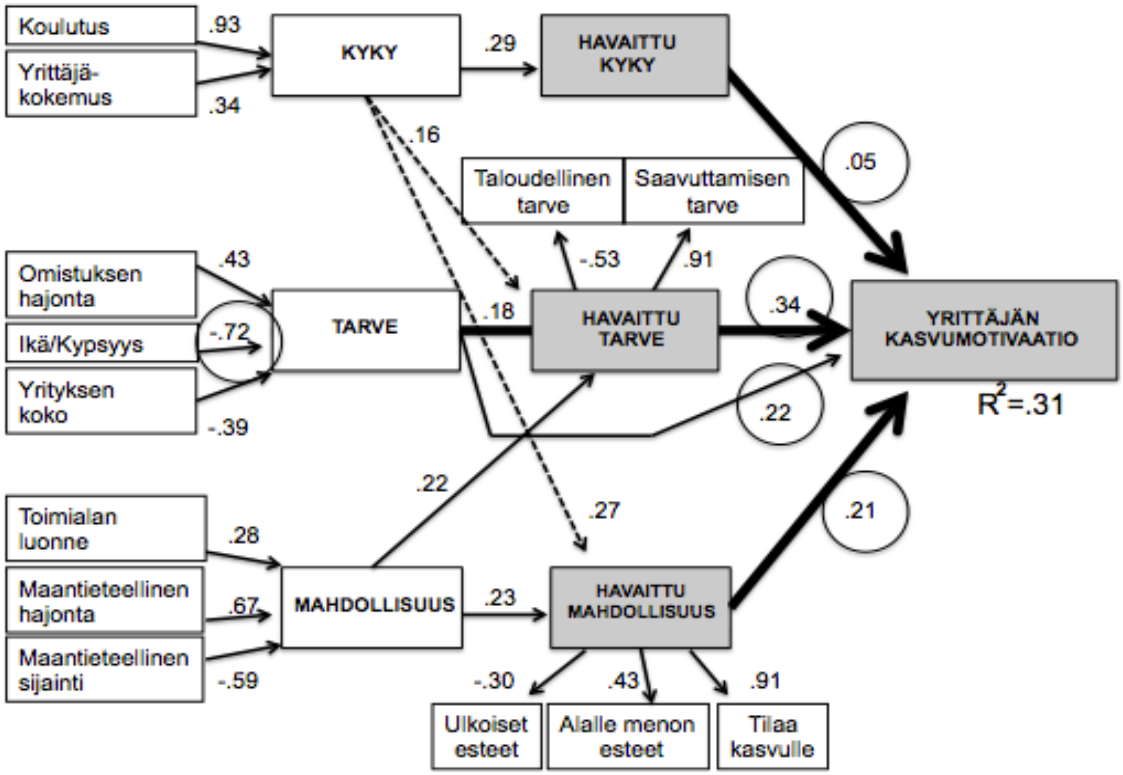
Greinerin mukaan seuraavaa kriisivaihetta ei ole selkeästi tunnistettu, mutta hän kuvailee Yhdysvalloissa viidennen kehitysvaiheen jälkeistä tilaa, jossa korkean paineen alla toimivat ihmiset alkavat olla henkisesti ja fyysisesti ylikuormitettuja. Tästä johtuen Greiner (1994, 8) pohtii seuraavaa kriisivaihetta,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

2.4 Yrittäjän sisäinen kasvu

Väitöskirjassaan ”Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth” Davidsson (1990) tuo esiin ekonomis-psykologisen näkökulman tekijöistä, jotka vaikuttavat yrittäjän kasvumotivaatioon ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Yrittäjän kasvumotivaatiota tutkittaessa tunnistetaan kolme ensisijaisesti vaikuttavaa motivaatiotekijää. Ensimmäinen on yrittäjän *kognitiivinen asenne* suhteessa yrityksen kasvuun. Tämä kertoo, millaisia vaikutuksia (positiivisia tai negatiivisia) kasvulla on yrittäjän työmäärään, tekemiseen, työntekijöiden hyvinvointiin, yksityiseen talouteen, hallintaan, itsenäisyyteen, kykyyn selvitä kriiseistä sekä tuotteiden ja palvelun laatuun. Toinen motivaatiotekijä on *yrittäjän affektiivinen asenne*, joka mittaa yrittäjän tunnereaktioita liiketoiminnan

kuviteltuun yli 25 prosentin kasvuun. Kolmas tutkimuksen kasvumotivaatiota mittaava tekijä on *yrittäjän kasvupyrkimys*. Yrittäjän kasvupyrkimys mittaa nykyisen yrityskoon sekä kuvitellun viiden vuoden päässä olevan yrityksen eroavaisuutta henkilömäärän ja liikevaihdon mittareilla. (Davidsson 1990, 9)

Kuvio 4. Kasvumotivaation määräävät tekijät – Korjattu versio (Davidsson 1990, 11)



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

Havaitun kyvyn vaikutus yrittäjän kasvumotivaatioon on melko heikko verrattuna *havaittuun tarpeeseen* tai *havaittuun mahdollisuuteen.* Osittain tämä saattaa selittyä niiden indikaattoreiden vähyytenä, joihin yrittäjä voi itse vaikuttaa. Samoin yrittäjän kokemuksen vaikutus yrittäjän kasvumotivaatioon on vähäisempi kuin todellinen yrityksen kasvu. Tämän vuoksi kyvyn vaikutusta on haluttu ohjata havaittuun tarpeeseen ja havaittuun mahdollisuuteen kasvumotivaatiota mitattaessa (kuvio 4).

Havaitun tarpeen vaikutus yrittäjän kasvumotivaatioon on merkittävä, ja sillä on kaikkein suurin korrelaatio (.34). Yrittäjän havaittu tarve kasvattaa yritystään heikkenee eniten Davidssonin tutkimuksen mukaan joko yrittäjän korkean iän (-.72) tai yrittäjän parantuneen taloustilanteen myötä (-.53). Tutkimuksen mukaan organisaation iällä ja yrittäjän toimitusjohtajuusvuosilla voidaan olettaa olevan negatiivinen vaikutus yrittäjän kasvumotivaatioon.

Suurin korrelaatio havaitun tarpeen kasvamiseen tutkimuksen mukaan on yrittäjän halu saavuttaa jotakin omalla yritystoiminnallaan (.91). Tämän johtopäätöksen mukaan suurin havaittu tarve näyttää olevat nuorilla, joiden saavuttamisen tarve on korkea. Yhtenä syynä saattaa olla, että yrityksen alkuvaiheessa heille ei ole ehtinyt kerääntyä yrityksen kautta kasvumotivaatiota hidastavaa varallisuutta. Yrityksen kasvun myötä tapahtuvan kasvun odotetaan vaikuttavan ensisijaisesti positiivisesti, mutta kasvumotivaatiota saattaa heikentää epäsuorasti organisaation koon (-.39) kasvaminen. Tällä tiedolla saattaa olla suurta merkitystä pohdittaessa kasvuyrityksien tukemista taloudellisesti sekä ammatillisesti kotimaan- tai ulkomaankaupan kasvua ajatellen. Omistajuusvastuun jakamista yrityksen kasvuvaiheessa tukee myös korrelaatio omistuksen hajonnasta (.43) (kuvio 4), jossa omistajuutta ja vastuuta kasvusta voisi laajamittaistaa hallitus- tai johtoryhmätyöskentelyllä. Kirjassaan *The Essense of Small Business* (1998, 22) Barrow mainitsee mentoreiden ja avustajien olleen merkittävässä roolissa, kun mietitään yrityksen menestystä. Hänen tutkimuksensa mukaan ainoastaan 30 prosenttia yrittäjistä koki olevansa täysin itseriittoisia.

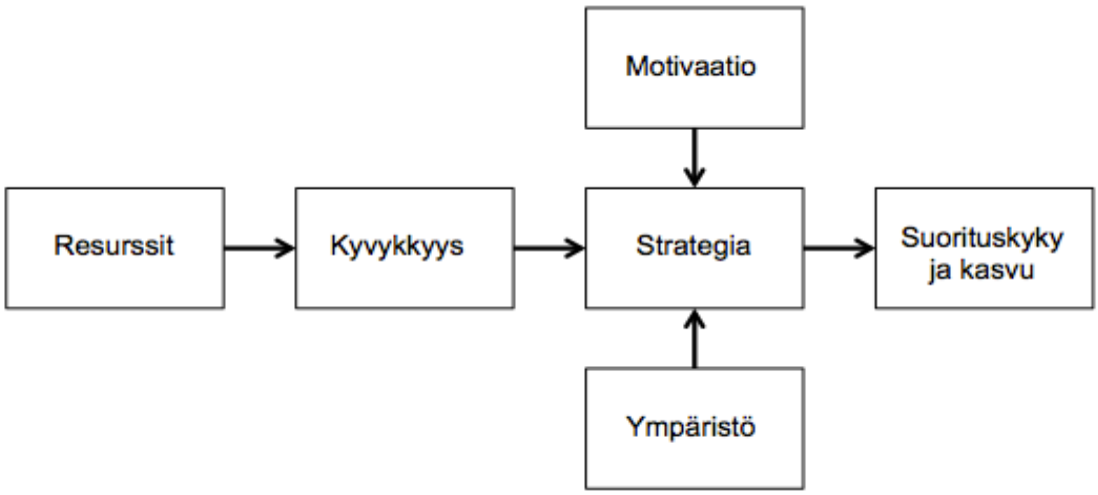
Yrittäjän kyky havaita ympäristössä olevia mahdollisuuksia kasvaa toimintaa tukevan koulutuksen ja kokemuksen myötä. Olemassa olevien mahdollisuuksien tunnistamiseen liiketoimintaympäristössä Davidssonin mukaan vaikuttavat toimialan luonne, maantieteellinen hajonta sekä maantieteellinen sijainti. Motivaatio *havaitun mahdollisuuden* hyödyntämisen kasvaa yrittäjällä, mikäli toimialalle menon esteet ovat matalat tai yrittäjä tunnistaa markkinoilla vallitsevan kasvupotentiaalin. Vastaavasti yrittäjän kyvyistä ei ole kovin paljon hyötyä, mikäli yrityksen epäedullinen sijainti tai ulkoiset esteet nousevat kasvumotivaation esteiksi. (Davidsson 1990, 9-12)

Kokonaisuudessaan yrittäjän kasvumotivaatio on erittäin kompleksinen, ja siihen vaikuttavat monet pienet tekijät. Davidssonin teorian mukaan yrittäjän kasvumotivaatioon vaikuttaisi myönteisesti riittävällä koulutuksella (.93) varustettu nuori henkilö, jolla on sekä tarve parantaa taloudellista tilannetta että tarve saavuttaa (.91) elämässään jotain merkityksellistä yhdessä toisten osakkaiden kanssa.

2.5 Ympärillä olevat kasvun mahdollisuudet

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

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



Resurssit ja kyky

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

Kyvyllä tarkoitetaan yrittäjän ominaisuuksia ja edellytyksiä johtaa ja hyödyntää resursseja liiketoimintansa kasvattamiseksi: kuinka yrittäjä kykenee suunnittelemaan liiketoimintansa, ja miten systemaattisesti hän sen toteuttaa. Siinä, missä isolla yrityksellä on valtavasti henkilöstöresursseja yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseksi, on yrittäjän suoriuduttava yrityksen arjesta itsenäisesti tai verkoston turvin vahvasti motivoituneena.

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

Suorituskykyä ja kasvua tavoiteltaessa on huomioitava muutostarve resurssien käytössä ja niiden tarvittavassa määrässä. Analysoitaessa kasvua rajoittavia tekijöitä Penrose (1995, 56) kiinnittää erityishuomiota kyvykkyystekijöihin, jotka liittyvät kasvun johtamiseen ja henkilökunnan osaamisen lisäämiseen. Resurssit sellaisenaan eivät tuo yritykselle yksin mainittavaa lisäarvoa (Soirinsuo 2012, 37), vaan merkittävää on niiden käyttö ja hyödyntäminen yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseksi. Omassa tutkimuksessaan Wiklund tulee myös siihen johtopäätökseen, että resurssien suhteellinen vaikutus yrityksen kasvuun on vähemmän merkittävä. Pääoman saatavuus kuitenkin näyttää parantavan yrityksen suorituskykyä, sillä menestyvien yrityksien on helpompi saada pääomaa kasvun tueksi. Resurssien ja kyvyn yhdeksi yhteiseksi vaikuttajaksi Wiklund arvioi yrityksen toimivan johtoryhmän. Sen koolla on merkitystä

yrityksen menestykselle. Erittäin hyvin menestyvillä yrittäjillä on suurempi johtoryhmä kuin vähemmän menestyvillä (Wiklund 1998, 240).

Motivaatio

Yrityksen kasvun keskeinen tekijä motivaation näkökulmasta on yksilö itse ja hänen tekemänsä toimenpiteet (Davidsson, Delmar & Wiklund 2006, 47). Tutkimuksessaan Wiklund (1998, 43) viittaa Minerin motivaatioteoriaan, jossa *roolin* ja *tehtävän* vaikutus yrityksen menestykseen on havaittavissa.

Roolikeskeisen motivaatioteorian mukaan vaikuttavia tekijöitä hierarkkisessa organisaatiossa ovat yksilön asenteet suhteessa auktoriteetteihin, kilpailu, määrätietoisuus, haasteiden asettaminen, ryhmästä erottautuminen sekä hallinnolliset velvoitteet. *Tehtäväkeskeisen* motivaatioteorian mukaan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön asenteet suhteessa omiin saavutuksiin, riskien välttäminen, palautteen tavoittelu, henkilökohtaiset innovaatiot sekä yrittäjän oma usko tulevaisuuteen. Yrittäjillä, joilla on positiivisempi asenne edellä mainittuja asioita kohtaan, on parempi mahdollisuus onnistua omassa toiminnassaan. (Wiklund 1998, 43)

Johtopäätöksessään Wiklund (1998, 48) toteaa motivaation auttavan meitä ymmärtämään paremmin yksilön käyttäytymistä. Tärkeänä hän pitää resurssien ja motivaation yhteistä merkitystä kasvun toteuttajana. Merkittävää on se, että motivaatiolla ei ole haluttua vaikutusta yrityksen suorituskykyyn, ellei yrittäjä itse ole toimijana. Näin ollen yrityksen strategisilla valinnoilla on suuri merkitys yrityksen suorituskyvyn kasvulle.

Yrittäjän asenteella on huomattu olevan kohtalaisen suuri merkitys tavoitehakuiselle käyttäytymiselle. Chaiken ja Stangor (1987) löysivät kolme merkittävää motivaatioon liitettävää tekijää. Ensimmäinen on kognitiivinen tekijä: miten yrittäjä havainnoi toimintaympäristöään ja mihin johtopäätöksiin havainnointi johtaa, uskooko yrittäjä kasvuun tai kriisistä selviytymiseen vai ei? Toinen on affektiivinen tekijä, eli minkälainen on yrittäjän tunnepitoinen suhde kasvutavoitteeseen tai tilanteeseen. Kolmas on yrittäjän käyttäytymiseen liittyvä

motivaatio, eli miten yrittäjä käyttäytyy ja kuinka nopeasti suhteessa tilanteeseen. (Davidsson, Delmar & Wiklund 2006, 111-112)

Ympäristö

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

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

Menestyäkseen yrittäjän tulee olla valpas suhteessa ympäristön muutoksiin, sillä kaikki yritykset eivät tunnista ympäristössään vallitsevaa (Davidsson, Delmar & Wiklund 2006, 109). Siinä, missä isolla yrityksellä saattaa olla mahdollisuus vetäytyä pois epäsuotuisasta liiketoimintaympäristöstä, vastaa yrittäjä henkilökohtaisesti oman toimintansa jatkuvuudesta. Liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja niiden vaikutuksiin Wiklundin mallissa asemoidutaan Porterin mallia hyödyntäen.

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

Strategia

Strateginen osuus Wiklundin mallissa koostuu yrittäjämäisestä orientaatiosta, siitä suuntautuneisuudesta, miten yrittäjä kykenee kasvattamaan omaa yritystään ja haluaa ottaa *riskejä*. Kuinka *innovatiivinen* tai luova kyseinen yrittäjä on, ja miten *proaktiivisesti* hän toimii (Wiklund 1998, 65). Muita merkittäviä tekijöitä strategian toteuttamisessa ovat *asiakaslähtöisyys* sekä *kilpailuhenkisyys*. Wiklundin mukaan yrityksen strategia on yrityksen kasvun ydintekijä ja yrittäjyyden sydän pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (Soirinsuo 2012, 73; Wiklund 1998, 65, 243).

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

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

Suorituskyky ja kasvu

Kasvu on prosessi, joissa yrityksen nykyinen koko muuttuu. Muutos voi tulla sisäisen eli orgaanisen kasvun tai ulkoisen kasvun eli yritysostojen kautta. Kasvuprosessin olettamuksena on, että yrityksen tuottamilla tuotteilla ja palveluilla on kysyntää nykyisillä markkinoilla. Kasvua mittaamaan Wiklund

valitsee kolme muuttujaa: myynnin kasvun, henkilöstömäärän kasvun sekä yrityksen arvon kasvattamisen (Wiklund 1998, 69-70).

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

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

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA

Luvussa 3 esittelen empiirisen tutkimuksen tavoitteet, lähestymistavan ja tutkimusmenetelmät. Lisäksi kuvaan tutkimuksen toteuttamisen kokonaisuudessaan sekä pohdin tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia sitä, tukeeko tutkimustulos valittua viitekehystä neljän haastatteluun valitun yrittäjän tapauksessa. Yksittäisten haastattelutapauksien lisäksi tutkimustulokset halutaan analysoida ristiin, jotta tunnistettaisiin paremmin yrityksen kasvun esteitä.

3.2 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen strategiseksi lähestymistavaksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmetodi. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen ja että tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohteita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.1997, 161)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoreettinen lähestymistapa antaa mahdollisuuden vuoropuhelulle, jossa tutkimusongelmaa lähestytään induktiivisesti yksittäisistä havainnoista ja haastattelutapauksista yleisempiin väitteisiin kohti valittua päämäärää (Eskola & Suorana, 2008, 82-83).

Tutkimukseen osallistui neljä satunnaisesti valittua yrittäjää, joita lähestyin etukäteen puhelimitse kertomalla tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteen sekä sovittin haastatteluajankohdan. Haastattelun runkona olivat etukäteen valitut teemalliset kysymykset, jotka ohjasivat keskustelun kulkua ja sitoivat haastattelut teoreettiseen viitekehykseen. Haastateltavat saivat itse valita paikan, jossa haastattelu suoritettaisiin. Puolistrukturoidun teemahaastattelun tavoitteena oli luoda mahdollisimman luottamuksellinen ja turvallinen ympäristö,

mikä oli tärkeätä todellisten syiden tunnistamiseksi. Haastattelu toteutettiin kasvotusten yrittäjien kanssa. Laadullisen aineiston keruun tavoitteena oli haastattelujen lisäksi hankkia tietoa yritysten taloudellisesta tilanteesta, jossa tukimateriaalina olivat Taloussanomien taloustiedot yrityksien liiketoiminnasta.

Kolmantena metodina toimivat havainnot yrityksestä, haastateltavista ja mahdolliset haastattelun aikana tunnistettavat poikkeamat kehon kielessä tai äänenkäytössä. Tämä mahdollisti jatkokysymyksien teon haastattelun yhteydessä.

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla neljä yrittäjää. Näistä kolme haastattelua toteutettiin yrityksien omissa tiloissa ja yksi julkisessa tilassa. Kahdessa tapauksessa yrittäjän lisäksi haastatteluun osallistui kolmas osapuoli. Ensimmäisessä tapauksessa kyseessä oli yrittäjän puoliso ja toisessa tapauksessa yrityksen myyntijohtaja.

Haastattelut toteutettiin käsinauhurilla luottamuksellisesti ja niin, ettei haastateltavien tai yrityksen nimiä mainittaisi tutkimuksen lopullisessa versiossa. Lupa haastattelun nauhoittamiseen pyydettiin jokaiselta haastateltavalta erikseen haastattelun alussa. Haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin mahdollisimman tarkasti. Haastatteluaineistoa kerääntyi yhteensä kuuden tunnin verran eli 109 sivua tekstiä, jota on hyödynnetty sellaisenaan kuvaamaan itse tapahtumaa, mutta myös ristiinanalysoinnin lähteenä.

Aineisto litteroitiin sellaisenaan sanasta sanaan, aivan samoin kuin haastattelutilanteessa oli tapahtunut. Aineisto merkattiin lukuvaiheessa tunnistettavaksi, siten että materiaalista löydettiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat yhtäläisyyksien sekä eroavaisuuksien löytämiseksi. Tämä mahdollisti aineiston systemaattisen ja objektiivisen tarkastelun sekä haastatteluaineiston sitomisen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä teoreettisiin käsitteisiin.

3.4 Tutkimuksen laadun arviointi (reliabiliteetti ja validiteetti)

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten eli arvioinnin toistettavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseen tutkimusprosessin luotettavuudesta. Lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse, ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suorana, 2008, 210).

Reliabiliteetin varmistamiseksi tutkija itse haastatteli kaikki yrittäjät samoin teemakysymyksin. Kaikki haastattelut toteutettiin kahden viikon sisällä, minkä tarkoituksena oli minimoida poliittis-taloudellisen ympäristön vaikutus haastatteluiden lopputulokseen. Tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastattelu- ja tutkimuslaadun varmistamiseksi, jotta asiaan voitiin palata uudestaan tutkimustyön edetessä. Samalla haluttiin varmistaa se, että tutkimuksen empiirinen materiaali on saatavilla luotettavassa muodossa tarvittavaa jatkokäsittelyä tai tarkastelua varten.

Tutkimuksen validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hiesjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 231). Tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä tarkennetaan käyttämällä tutkimuksessa teoreettista triangulaatiota, jossa useampaa teoriaa käytetään kattavan ja tarkan tutkimustuloksen saavuttamiseksi (Eskola & Suorana, 2008, 68).

Tutkimuksen validiuden varmistamiseksi valittiin useampi teoria kattavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi. Tutkimuksen teoreettisena runkona on yrittäjän kasvumotivaatiota käsittelevä Per Davidssonin väitöskirja *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth* (1989). Laajemman ja totuudenmukaisemman tilannekuvan saamiseksi Davidssonin teoriaa tukevat Garnseyn (1998) *Yrityksen kasvupolku,* L.E.Greinerin *Yrityksen viisi kasvun vaihetta* (1989) sekä Wiklundin *Pienen yrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät* (1998).

Tämän tutkimuksen haastateltavien määrä on pienehkö, mutta sen avulla tuotettu materiaali on melko kattava, ja siitä pystytään tunnistamaan samankaltaisuutta.

3.5 Tutkimukseen valitut yritykset

Tässä kappaleessa kerrotaan lyhyesti tutkimukseen valittujen yrityksien ja omistajien taustoja sellaisena, kuin ne ovat olleet saatavilla haastatteluiden tai julkisten tietojen perusteella. Yrityskuvauksen tarkoituksena on antaa kuvaus yrityksen toimialasta, liikevaihdosta sekä henkilöstömäärästä.

Yritys A

Kyseessä on menestynyt omaan tuotantoon ja tuotekehitykseen erikoistunut designkalustealan yritys, jonka liikevaihto vuonna 2013 oli n. 2,3 miljoonaa euroa. Yrittäjän ja samalla enemmistöomistajan kertoman mukaan yritys pyrkii erottautumaan vahvasti kalusteteollisuuden valtavirrasta erikoistumalla kestäviin ja toimiviin vuodesohviin, joita käytetään kovaa kulutusta ja kestoa vaativissa ympäristöissä kotimaassa sekä kansainvälisesti. Yritys ei ole halunnut kilpailla olohuonesohvien parissa, missä ulkomaantuonnilla (Puola ja Viro) on iso merkitys. Henkilöitä yrityksessä A on 22 mukaan lukien omistajat. Iso osa yrityksen henkilöresursseista on sitoutunut oman tuotannon kehittämiseen. Yrittäjä itse kertoo toimineensa aluksi yrityksessä harjoittelijana ja myöhemmin palkattuna johtajana. Haastatteluhetkellä hän oli yrityksen enemmistöosakas.

Yritys B

Kyseessä on yli 25 vuotta toiminut sairaanhoitosektorille ammattituotteita valmistava erikoisalan yritys. Yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli n. 170 000 euroa ja henkilöstön lukumäärä kolme. Yli 30 vuotta yrittäjänä toiminut omistaja keskittyy liiketoiminnassaan kestävään ja laadukkaisiin, pääosin kotimaisista materiaaleista valmistettaviin tuotteisiin toiminta-alueena Suomi. Yritystoiminnan alkuaikoina yrittäjä kokeili valmistamiensa tuotteiden markkinoida ammattimessuilla Keski-Euroopassa, mutta luopui siitä kokiessaan sen haastavaksi. Yrittäjäksi hän ryhtyi tarjotun tilaisuuden myötä jo 1980-luvulla

ja parhaimmillaan työllisti kymmenkunta työntekijää. Myöhemmin hän luopui muista liiketoiminnoista ja keskittyi nykyisen yrityksen johtamiseen.

Yritys C

Kyseessä on yli 20 vuotta alalla toiminut tietoliikenneasioihin erikoistunut yritys, jonka liiketoiminta perustuu yrityksistä saatavien tunnuslukujen analysointiin. Yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli n. 45 000 euroa ja henkilöstön lukumäärä oli yksi. Vahvasti omista henkilökohtaisista lähtökohdista toimiva, hieman yli 50-vuotias yrityksen omistaja kuvaa itseään sisukkaaksi ja periksiantamattomaksi ”sissiksi”, joka ei pelkää epäonnistumisia yrityksen liiketoiminnassa. Yrityksen markkina-alueena on kotimaa. Yrittäjäksi omistaja siirtyi toimittuaan ensin alalla asiantuntijatehtävissä. Nähtyään mahdollisuuden ja saatuaan tilaisuuden hän päätti ryhtyä itsenäiseksi yrittäjäksi.

Yritys D

Kyseessä on 55-vuotias miesyrittäjä, joka on tehnyt 20 vuotta kestäneen työuransa liiketoimintojen ja tuotannonkehityksen esimiestehtävissä. Työnantajan yritystoiminnan lopettamisen myötä haastateltava koki, että vastaavaa työ- ja ansaintamahdollisuutta ei ole ollut tarjolla hänen ikäiselleen miehelle, jolloin ainoaksi vaihtoehdoksi on jäänyt itsensä työllistäminen. Uuden yrityksen toiminta perustui yhteen tuoteinnovaatioon, jonka menestykseen yrittäjä uskoi niin vahvasti, että rahoitti koko tuotekehityksen henkilökohtaisilla säästöillä. Yrittäjän kehittämän tuotteen markkinat perustuivat eduskunnassa säädettyyn lakiin, joka sai osakseen erittäin voimakasta arvostelua. Tämän vuoksi sitä muutettiin yrittäjän näkökulmasta oleellisesti epäedulliseen suuntaan. Lakiuudistus poisti markkinoilla vallitsevan tarpeen, ja aloittava yrittäjä ajautui taloudellisiin vaikeuksiin.

4 KOHDERYHMIEN ESITTELY, TUTKIMUKSEN ANALYSOINTI JA TULOKSET

Luvussa 4 tarkastellaan tutkimuksessa mukana olleita yrityksiä ja yrittäjiä neljän eri osa-alueen kautta. Ensimmäisessä osassa analysoidaan yrityksen taloudellista tilannetta julkisten tunnuslukujen perusteella ja tehdään näkyväksi yrityksen liikevaihdon sekä henkilöstön muutos tarkastelujakson aikana. Toisessa osassa analysoidaan yrittäjän johtamisen tilaa, joka perustuu haastatteluihin, ja kolmannessa osassa yrittäjän kasvumotivaatiota. Neljännessä osassa analysoidaan yrityksen kasvuyrityksen rakennetta, joka muodostuu yrittäjästä, valitusta strategiasta sekä havaitusta liiketoimintamahdollisuudesta. Tässä osassa tehdään näkyväksi, kuinka paljon tai vähän yrityksellä kyseisiä ominaisuuksia on suhteessa toisiin haastateltaviin yrityksiin.

Tavoitteena on analysoida yrityksen tilannetta ja toimintaa empiirisen haastattelun, julkisten taloudellisten tunnuslukujen sekä teoreettisen viitekehyksen avulla. Lisäksi analysoidaan syitä, jotka ovat saattaneet johtaa yrityksen kasvamattomuuteen yrittäjän näkökulmasta.

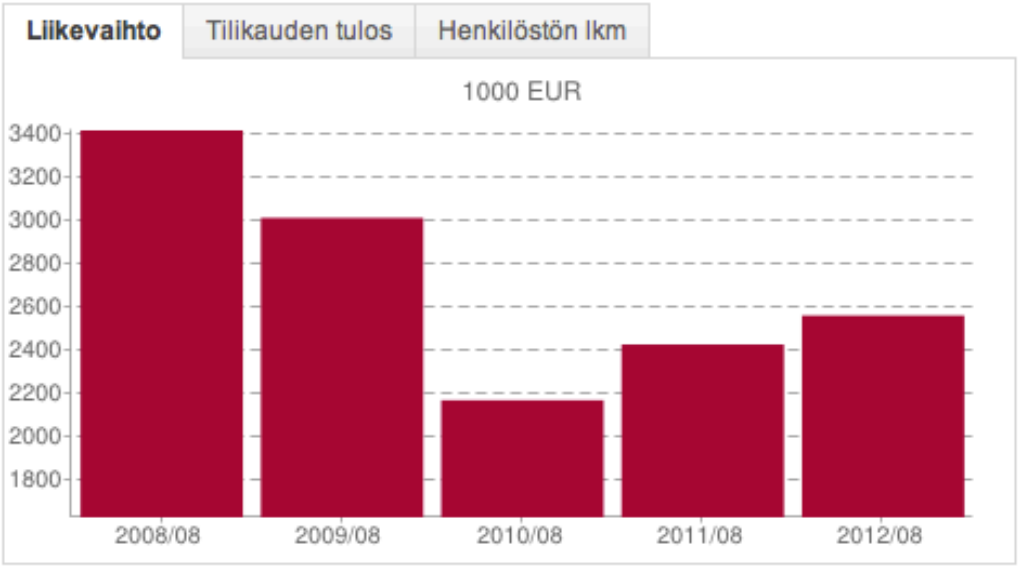
4.1 Yritysanalyysi A

Yrityksen taloudelliset tunnusluvut

Kuvio 6. Yritys A - Talouskehitys (Taloussanomat.fi, 2013)

Taloustiedot

	2008/08	2009/08	2010/08	2011/08	2012/08
Liikevaihto 1000 EUR	3 419	3 014	2 170	2 428	2 562
Liikevaihtomuut. %	119,90	-11,80	-28,00	11,90	5,50
Tilikauden tulos 1000 EUR	168	148	-32	78	21
Liikevoitto %	7,10	6,60	-0,70	4,60	1,10
Henkilöstön lukumäärä	28	28	26	22	22



Yrityksen A liikevaihto on laskenut viimeisen viiden vuoden aikana ja vakiintunut hieman yli kahteen miljoonaan euroon. Liiketoiminnassa tapahtuneet muutokset kuvaavat yrityksen projektiluontoisuutta, jossa laivateollisuuden yksittäisten tilauksien vaikutus on merkittävä. Erityisesti tämä näkyy vuonna 2008, jolloin liikevaihtomuutos oli +119,9 prosenttia edellisvuoteen. Tilikauden tuloksen vaihtelu tarkastelujakson 2008-2012 aikana oli merkittävä (ylin v.2008 168 000 €, alin v.2010 - 32 000 €).

Laivateollisuuden tilausten vähenemisen lisäksi yrityksen A tuloksen dramaattista heikkenemistä saattaa osittain selittää TEM:n toimialaraportti (2/2013, 2) maamme huonekaluteollisuuden ulkomaanviennin arvon puolittumisesta verrokkivuoteen 2008 (v.2008 n.200 milj. €, v.2012 106 milj. €). Muita selittäviä syitä saattaisivat olla yrityksen A isot varasto- tai kalusteinvestoinnit. Nämä seikat eivät ilmenneet haastattelun yhteydessä. Toimialaraportin mukaan vähittäiskaupan kannattavuus heikkeni yleisesti, sekä ulkomaantuonti koettiin merkittävästi (475 milj. €, v.2012).

Yrityksessä A henkilöstön lukumäärä (22 työntekijää) edustaa perinteistä pienyritystä (50<hlöstö>10) mutta kohtalaisen isoa toimijaa toimialalla, jossa raportin mukaan 84 prosenttia alan toimijoista työllistää alle 10 henkilöä (TEM, 2/2013, 2). Herkästi muuttuvassa toimintaympäristössä yrittäjä kokee haasteelliseksi ammattitaitoisen henkilöstön kysynnän ja tarpeen joustamattomuuden. Tilauskannan ollessa kasvussa ei ammattitaitoista henkilöstöä löydy nopeasti. Tilauskannan nopean laskun myötä on vaikea työllistää kaikki työntekijät ilman, että tulos heikkenisi.

Taloudellisten tunnuslukujen perusteella (liikevaihto per työntekijä) yrityksen tilanne näyttää huolestuttavammalta. Vuonna 2009 liikevaihto per työntekijä oli 107 643 euroa ja vuonna 2013 se oli enää 102 773 euroa. Vertailuajanjakson aikana liikevoittoprosentti laski lähelle nollaa ja tuottavuus työntekijää kohti laski 4,5 prosenttia. Vertailun vuoksi voidaan todeta, että Tilastokeskuksen toimialaraportin mukaan vuonna 2010 huonekalujen valmistuksen käyttökatteen mediaani oli 3,2 prosenttia (TEM toimialaraportti, 3/2011).

Tunnuslukujen perusteella voidaan todeta yrityksen stabiloitunut kasvupolku (kuvio 2, Garsney), jossa todennäköistä nopeaa kasvua ei saavuteta orgaanisen kasvun kautta. Omistajan mukaan liiketoimintaa pyritään kasvattamaan uusilla kansainvälisillä projekteilla yhdessä toisten toimijoiden kanssa, silloin kun laivateollisuudessa on hiljaisempaa. Kasvaakseen nykytilaan yritys A on käynyt läpi perustamis- ja kasvuvaiheen, mutta uusiutuminen on jäänyt tekemättä, tai sille ei ole löytynyt selkeätä suuntaa. Taloudellisten

tunnuslukujen perusteella voidaan olettaa, että yrityksen itsenäiseen ja nopeaan kasvuun tarvittavat resurssit ovat niukat.

Yrittäjä ja johtamisen tila

Johtamisen elinkaarimallin tarkastelun näkökulmasta yrityksen nykyinen koko ja johtamismalli ovat tulleet evoluutionsa päähän. Stabiloitunut yrityksen tila ei todennäköisesti toimi riittävänä voimanlähteenä uudelle liikevaihdon- tai henkilöstön kasvulle. Haastattelun perusteella yritystä johdetaan tilannesidonnaisesti sekä luovasti, ja yksilöt kantavat vastuun omasta toiminta-alueestaan. Luovuuteen perustuvaa kasvun johtamista voidaan perustella sillä, että johtaminen on epämuodollista, liiketoiminta perustuu tuotteisiin ja niiden myymiseen. Nykyisen omistajan johdossa yritys on ollut vuodesta 2003.

Greinerin (kuvio 3) viiden kasvuun vaikuttavan tekijän kautta tarkasteltuna yrityksen A organisaatioikä on yrittäjän mukaan yli 20 vuotta. Organisaation koon yrittäjä on pitänyt tarkoituksellisen matalana.

”Nyt meitä on kaiken kaikkiaan vähän yli 20, nyt meiltä on just lähdössä yksi pois, me taidetaan tippua 21:een. Kun omistajia ei oteta lukuun, niin me ollaan 19, joka on alle sen yt-neuvottelurajan. Kyllähän yksi tärkeimmistä syistä, miksi me ei voida kasvaa kauhean suureksi, on että me ollaan sellaisella toimialalla, että meillä ei ole minkäänlaisia mahdollisuuksia.”

Yrityksen toimintaa on aikanaan pyritty kehittämään eteenpäin, ja tämän muutoksen myötä edellinen yrittäjä luopui operatiivisesta vetovastuusta palkkaamalla silloisen suunnittelijan toimitusjohtajaksi. Kolme vuotta uuden toimitusjohtajan palkkaamisesta tästä tuli yrityksen enemmistöosakas, ja yrityksen perustaja jäi yritykseen hallituksen puheenjohtajaksi. Yrityksen liiketoiminta jatkoi kasvamistaan toimitusjohtajan sanoin aina 3,4 miljoonaan euroon asti, jolloin toimitusjohtajan vaihdoksesta alkunsa saanut evoluutio alkoi lähestyä loppuaan. Seuraava revoluutio oli lähestymässä johtajuuskriisin myötä.

”Yksinkertaisesti tehtiin paljon ylitöitä ja organisaatio ei pysynyt perässä. Jouduit teettämään töitä ulkona ja se ei ollut tehokasta tekemistä. Jos ajattelet, ett tän

kokoisessa yrityksessä, niin johtaminen perustuu enemmän tai vähemmän siihen persoonaan kuitenkin. Jotakin joskus kirjataan suunnitelmia, niin mä sanon, et siitä kirjaamisesta ei välttämättä ole semmoista hyötyä. Olkoon toi yhdenlainen kirjaus, mikä on sun takanas oleva fläppipaperi."

Yrittäjän kertoma tukee Greinerin tutkimusta johtamisen ongelmien juurtumisesta "vanhaan aikaan". "Luovuuteen" perustuva kasvun johtaminen olisi vaatinut revoluutiota uuden evoluution sytyttämiseksi eli toiminnan keskittämistä, tehostamista ja pitkän aikavälin suunnitelmaa sisäisen kommunikoinnin selkeyttämiseksi. Kasvaneen paineen takia yrityksen toiminta näyttää palanneen takaisin sellaiseen johtamisen tilaan, jossa eteen tulevat ongelmat ratkaistaan luovasti ja tilannekohtaisesti.

Teollisuudessa tapahtuneen murroksen myötä yrityksen A liikevaihto laski tasaisesti vuodesta 2009. Nykyään yritys on toiminut pitkään heikon taloudellisen kasvun tilassa. Tämä tila saattaa olla merkittävä hidaste yrityksen uudelle kasvulle tai edesauttaa uuden revoluution syntymistä (Greiner, 1989).

Yrittäjän kasvumotivaatio

Haastattelun yhteydessä yrittäjä kertoi, että yrityksen kannattaa pysyä nykyisen kokoisena ja toimia yhteistyökumppaneiden kanssa sekä välttää yt-neuvotteluiden myötä syntyvä toimintaa hidastava byrokratia.

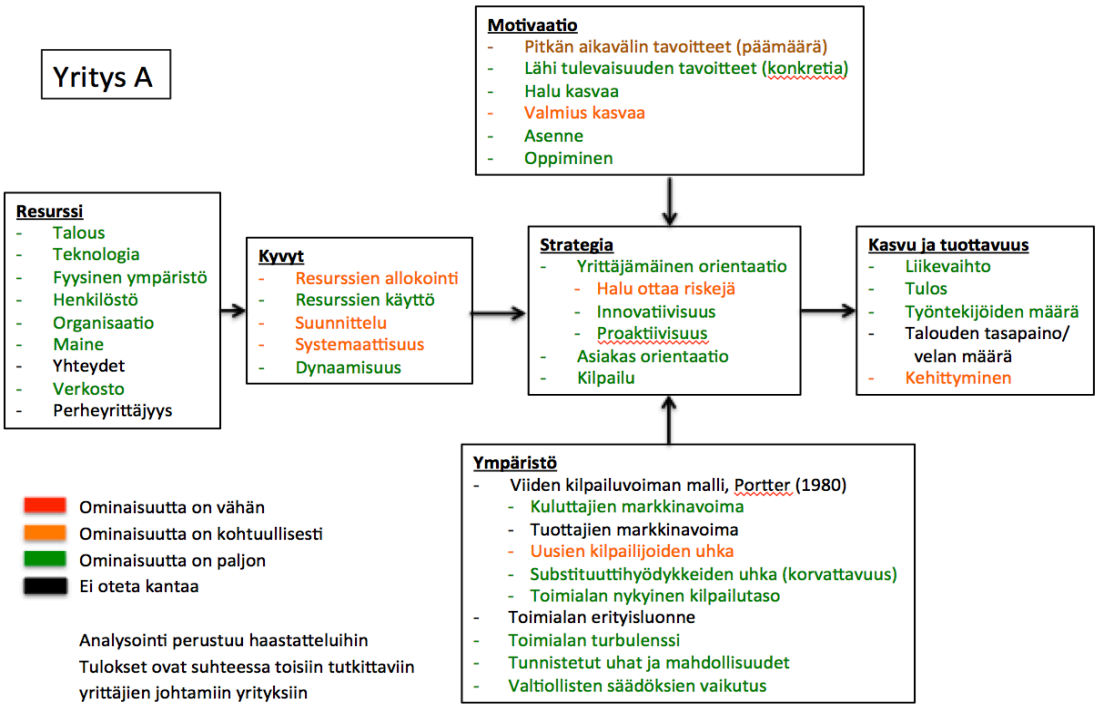
Yrittäjän mukaan yrityksen kasvu tietää vain unettomia öitä sekä vaikuttaa kassaan heikentävästi. Asiat on tehty yrittäjän mukaan niin hankalaksi, ettei edes haluta ylittää tiettyä rajaa, mikä kansantalouden kannalta on huolestuttavaa. Työ on hyvin käsityövaltaista, ja resurssit sitoutuvat joko tulevien mallien suunnitteluun ja mallihuonekalujen valmistamiseen tai isojen tilauksien työllistävään vaikutukseen. Isojen tilauksien myötä ylityötuntien ja alihankintatöiden määrä kasvaa, mikä yrittäjän mielestä syö lisää taloudellista tehokkuutta. Yrittäjän antamien lausuntojen perusteella voidaan todeta, että yrittäjän kasvumotivaatioon vaikuttava kognitiivinen asenne on negatiivinen tai vähintäänkin kasvua hidastava.

Liiketoimintaan liittyvistä tunnusluvuista keskusteltaessa yrittäjä pitää kolmen miljoonan euron liikevaihtoa hyvänä tavoitteena, eli yrittäjän *affektiivinen asenne* yrityksen kasvuun on myönteinen mutta rajoittunut. Yrittäjä ja yrityksen johto hakevat kasvua laivateollisuudesta tulleiden tilausten korvaamiseksi, mutta samalla välttävät yli 25 prosentin kasvua ja siitä aiheutuvia työllistäviä vaikutuksia. Kolmas kasvumotivaatioon vaikuttava tekijä on, että *yrittäjän kasvupyrkimys on myönteinen. Yritys on mukana kansainvälisissä projekteissa ja pyrkii löytämään tämän kautta uusia työtilauksia.* Haastattelun perusteella yrittäjän kokemukset usean yrityksen kasvuponnisteluista isossa projektissa ovat sitoneet valtavasti resursseja ja antaneet vähän.

Viitaten Davidssonin *Kasvumotivaatioon vaikuttavat tekijät (kuvio 4)*, voidaan tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella olettaa, että yrittäjän motivaatio kasvattaa liiketoimintaa ja henkilöstöä on haastatteluhetkellä vähäinen. Tätä tukevat myös yrittäjän lausunnot yritykseen kohdistuvista ulkopuolisista uhista. Huolimatta yrittäjän varauksellisesta kasvumotivaatiosta liiketoimintaa tai henkilöstöä kohtaan hänen ja yrityksen tuotepohjainen kyvykkyys kehittää ja kehittyä näyttävä olevan erittäin myönteisiä.

Kasvun esteet

Kuvio 7. Pienyrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät, yritys A (Wiklundin malli, 1998, 51)



Tutkimuksessa tehtyjen analyysien sekä haastatteluhavaintojen perusteella voidaan todeta, että yrittäjä A:n resurssit kasvattaa johtamaansa yritystä ovat vähintäänkin hyvät. Tämä voidaan todeta sekä suhteessa muihin tutkimuksessa oleviin yrityksiin että toimialalla työskenteleviin yrityksiin. Yrittäjällä on johdettavana riittävää ammatillista osaamista sekä teknologiaa. Yrityksellä on toimiva hankintaketju sekä myyntikanavat. Ne ovat toimineet alalla riittävän pitkään, solmineet kansainvälisiä yhteyksiä kasvun aikaansaamiseksi, joten yrityksellä on kokemusta toimia kasvuympäristössä.

Yrittäjällä on kokemusta toimia joustavasti muuttuvissa toimintaympäristössä sekä vastata asiakkaiden erikoistarpeisiin. Yrittäjän kyky hyödyntää olemassa olevia resursseja suunnitellusti ja systemaattisesti allokoiden suhteessa muihin tutkimuksessa oleviin yrittäjiin on hyvä. Toisaalta yrittäjä ei kykene riittävästi hyödyntämään resursseja suorituskyvyn parantamiseksi.

Liiketoiminnallinen ympäristö sekä valtiolliset säädökset asettavat haastattelun perusteella yrittäjälle A suuria haasteita kasvattaa yritystään. TEM:n toimialatutkimuksen (2/2013, 28-29) mukaan kaupan huonekaluvolyymistä yli 60 prosenttia tuli tuonnista. Yrittäjän mukaan tämä ei suoraan kilpaile heidän erikoistuotteidensa kanssa, mutta vaikuttaa asiakkaan hintamielikuvaan ja muokkaa kaupan rakennetta.

Viitaten Wiklundin (1998) tutkimukseen yrityksen laajentumiselle tulee olla joustava suunnitelma (strategia) ja riittävän suuri johtoryhmä. Resurssit sellaisenaan eivät tuo mainittavaa lisäarvoa ilman niiden hyödyntämistä. Yrityksen A yrittäjällä ei haastattelun perusteella ollut riittävää kasvuun tarvittavaa strategiaa vaan yksittäisiä kansainvälisiä kokeiluja sekä yrittäjän mainitsemia ajatusraameja. Yrittäjän A motivaatioon viitattiin jo aikaisemmassa kappaleessa.

Kasvun saavuttaminen yrittäjällä A tulee olemaan tasapainoilua projektien lukumäärän ja kannattavuuden kanssa, mikäli tarvittavaa kasvun ydintä (strategia) ei luoda keskipitkälle tai pitkälle aikavälille. Vaikuttavina tekijöinä tulevat olemaan yrittäjän oma asenne sekä mahdolliset uudet havaitut mahdollisuudet.

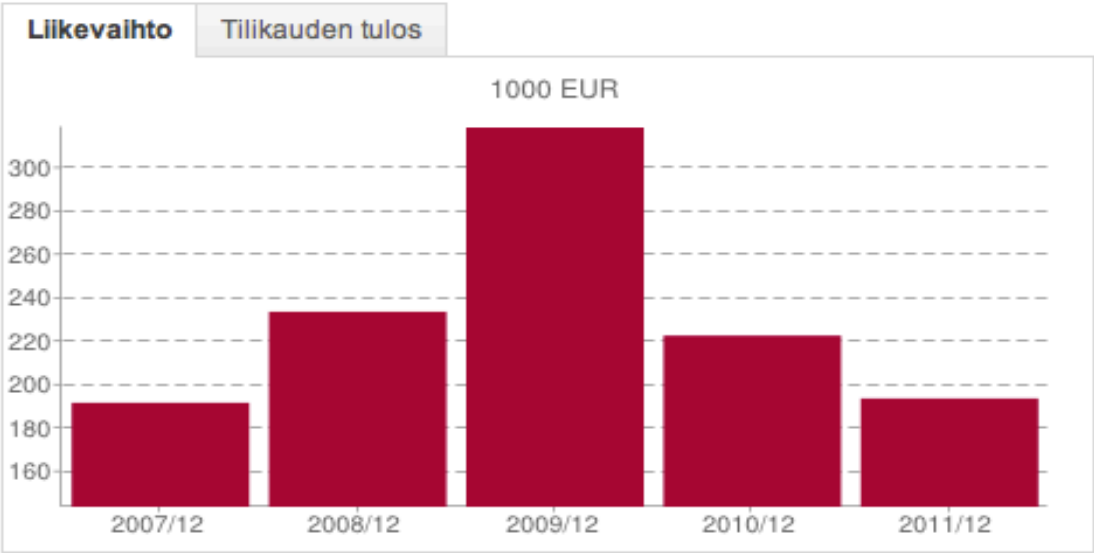
4.2 Yritysanalyysi B

Yrityksen taloudelliset tunnusluvut

Kuvio 8. Yritys B - Talouskehitys (Taloussanomat.fi, 2013)

Taloustiedot

	2007/12	2008/12	2009/12	2010/12	2011/12
Liikevaihto 1000 EUR	192	234	319	223	194
Liikevaihtomuut. %	-5,30	21,80	36,30	-30,10	-13,00
Tilikauden tulos 1000 EUR	12	19	71	31	6
Liikevoitto %	6,90	17,90	30,70	17,80	14,40
Henkilöstön lukumäärä	-	-	-	-	3



Yrittäjä B on perustanut liiketoimintansa pitkälti olemassa olevaan laadukkaaseen tuotetarjontaan sekä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Yrittäjä kertoo toimivansa enemmänkin tuottajana ja tuotekehittäjänä tuleville tilauksille, mitä alihankkijat sekä vanhat asiakkaat hänelle lähettävät. Markkinatilanteen muutos on vaikuttanut yrittäjän päätöksiin keskittyä sairaalaensiaputuotteiden

valmistamiseen hygieniapuolelle ja vähentää raskasta puolta. Taloudellisesti hän näkee mahdollisen muutoksen kannattavana sekä järkevänä.

Markkinoissa yrittäjä ei näe kovinkaan suuria uhkia, koska yritys on erikoistunut hyvin kapealle sektorille. Tilattavat määrät ovat pieniä, joten isojen yrityksien ei kannata valmistaa kilpailevia tuotteita itse tai tilata niitä esimerkiksi Kiinasta tai Ruotsista. ”Tuotteita pitää saada pienissä sarjoissa ja nopeasti. Muutoksiin on reagoitava nopeasti ilman mitään raskasta organisaatiota”, jatkaa yrittäjä B. Myyntitarjonnassa on tapahtunut muutos, jossa sairaalatuotteiden esittely on siirtynyt messuilta internettiin, mutta tällä ei ole yrittäjä B:n mukaan ollut vaikutusta liiketoiminnan kasvuun. Liiketoiminnan edistämiseksi yrittäjä on tehnyt yhteistyötä kahden suomalaisen yrittäjän kanssa, mikä on edistänyt tuotekehitystä ja lisännyt henkilökohtaista taloudellista vakautta.

Merkittävää yrityksen B toiminnassa on liikevoittoprosentin dramaattinen lasku vuodesta 2009 (30,70 prosenttia) vuoteen 2013 (-5,90 prosenttia). Yrityksen B liikevaihdon ja liikevoittoprosentin laskussa näkyvät todennäköisesti myös haastatellun yrittäjän mainitsemat kilpailevien tuontituotteiden määrän kasvu markkinoilla, hintakilpailun kiristyminen pienempinä katteina sekä myyntimäärän (liikevaihto) väheneminen. Tuottavuuden näkökulmasta yrityksessä on tapahtunut suoranainen romahdus (-46 prosenttia), kun verrataan vuotta 2009 vuoteen 2013. Vuonna 2009 yhden henkilön tuottavuus oli 106 000 euroa ja vuonna 2013 enää 57 000 euroa.

Yrityksen liikevaihto olisi omistajan kertoman mukaan riittävä vaihteluvälillä 200 000 - 350 000 euroa. Henkilöstön määrää kasvattamisen sijaan yrittäjä haluaa keskittyä yrityksensä tekniseen sekä laadulliseen tuotekehitykseen ja sitä kautta katteen paranemiseen. Haastattelun yhteydessä käy myös ilmi, että ammattitaitoista henkilöstöä ei löydy valmiina. Osaavat henkilöt ovat jo töissä vastaavanlaisessa yrityksessä tai toimivat itse yrittäjinä.

Garnseyn (kuvio 2) elinkaarimallin näkökulmasta yrityksen B sekä taloudellinen että henkilöstön kasvu ovat taittuneet. Toiminta on stabiloitunut halutulle tasolle, ja liiketoiminnallisia riskejä pyritään minimoimaan. Näin tapahtuu taantuminen

ilman, että yrittäjä B kokee epäonnistuneensa liiketoiminnassaan ja tekee tietoisen valinnan menemättä eteenpäin vallitsevassa markkinatilanteessa.

Yrittäjä ja johtamisen tila

Johtamisen elinkaarimallin tarkastelun näkökulmasta yrityksen nykyinen koko ja johtamismalli ovat juurtuneet ”vanhaan aikaan”. Yrittäjä B johtaa yritystään ”Luovuuteen perustuvan kasvun” kautta, ja hän on omien sanojensa mukaan kiinnostuneempi tuotekehityksestä kuin myynnistä.

Haastateltavan kertomuksen sekä liiketoimintatuloksien perusteella yrittäjä on saavuttanut pitkän yrittäjäuran aikana ”riittävän hyvän” tilan omassa liiketoiminnassaan. Tavoitteena on nykyisen toiminnan säilyttäminen välttäen uusia riskejä liiketoiminnan ja henkilökunnan kasvattamisessa. Ottaen huomioon yrityksen B henkilöstön pienen määrän sekä myynnin matalan tason yrittäjälle ei ole syntynyt sisäistä tai ulkoista painetta muuttaa johtamistapaansa. Ongelmia kohdatessaan yrittäjä kokee pärjäävänsä ja on viime kädessä tehnyt päätökset itsenäisesti.

Mahdollinen motivaatio ja tarve yrityksen kasvulle oli yrittäjän kertoman mukaan olemassa tietyssä vaiheessa elämää. Hän olisi toivonut apua ”riittävän strategian luomiselle” sekä rahoitussektorin tukea kasvattaakseen omistamaansa yritystä. Paikallinen yhteistyö Tekesin ja kumppaneiden kanssa ei vastannut odotuksia, ja työn tulokset olivat yrittäjän mielestä liian kevyitä. Hänen mielestään kohdennetut projektit oli rakennettu enemmänkin palvelemaan tukea tarjoavia konsultteja kuin yrittäjää. Kaiken lisäksi hänen olisi pitänyt kantaa kaikki projektiin liittyvät lainat saamatta rahoilleen vastinetta.

”Silloin kun mentiin EU:hun moni rakens projekteja sen tähden, että on myönnetty rahoitusta tietyille sektoreille. Näissä projekteissa sisällä oli tietty kustannustaso ja projektin tehtävä oli myydä oma idea yrittäjälle, joka maksaa kaikki viulut. Suunniteltiin miten projekti ja liikevaihto kehittyy. Lukuja piti heittää hatusta ja mä pidin sitä hölmönä touhuna. Se ei perustunut mihinkään muuhun kuin ajatukseen, että jos tää onnistuu, niin tää vois mennä näin. Tämän

projektin jälkeen halusin entistä enemmän tulla toimeen omillani ja pysyä itsenäisenä."

Kun ottaa huomioon yrityksen elinkaaren, yrittäjän iän ja taloudellisen tilanteen, yrityksen johtamiseen liittyvä seuraava kriisitilanne saattaisi syntyä ennemminkin yritys B:n yritysoston kautta kuin nykyisen yrityksen orgaanisen kasvun kautta.

Yrittäjän kasvumotivaatio

Yrittäjä B:n halu toimintansa kehittämiseksi suuntautuu enemmänkin tuotteiden kehittämiseen kuin liiketoiminnan tai henkilöstön kasvuun. Pohtiessaan liiketoimintansa painopisteen siirtämisestä raskaasta tuotannosta enemmän kevyemmälle hygieniapuolelle hän perustelee sitä työn mielekkyydellä, toimialan näkyvyydellä ja kannattavuudella. Haastateltava pohti tuotantosektorin kehittämistä kokonaisuudessaan niin mielenkiintoiseksi, että se herättäisi kiinnostusta mahdollisessa yritysostajakandidaatissa.

Yrittäjän kognitiivinen asenne johtamansa yrityksen kasvuun on vähintäänkin maltillinen haastatteluhetkellä. Hän näkee toimialan edelleen erittäin kiinnostavana ja uskoo sekä kotimaisiin markkinoihin että yrityksen valmistamiin tuotteisiin. Pienenä haasteena yrittäjä näkee tilanteen, jossa hänen pitäisi palkata lisää henkilökuntaa kasvaneen kysynnän myötä, mikä vastaavasti lisäisi yrittäjän henkilökohtaista vastuuta.

"Ei mulla oikein oo enää halua, että mä palkkaisin enää ihmisiä. En halua joutua tilanteeseen, että olis sitten ikävä sanoa muutaman kuukauden tai vuoden päästä, että sorry tää loppuukin tähän."

Yrittäjän affektiivinen kasvuasenne on melko alhainen. Hän haluaa säilyttää itsenäisyytensä, eikä hänellä ole taloudellista tarvetta liiketoiminnan kasvattamiseksi haastatteluhetkellä. Kannattavuuden parantaminen yrittäjän mukaan voisi tulla kyseeseen lähinnä tuotekehityksen kautta. Tulevaisuuden kasvupyrkimyksistään puhuttaessa yrittäjä B kertoo, ettei hänellä ole tulevaisuuden suunnitelmia yrityksen liiketoimintaa varten. Hän ei tiedä tai ole

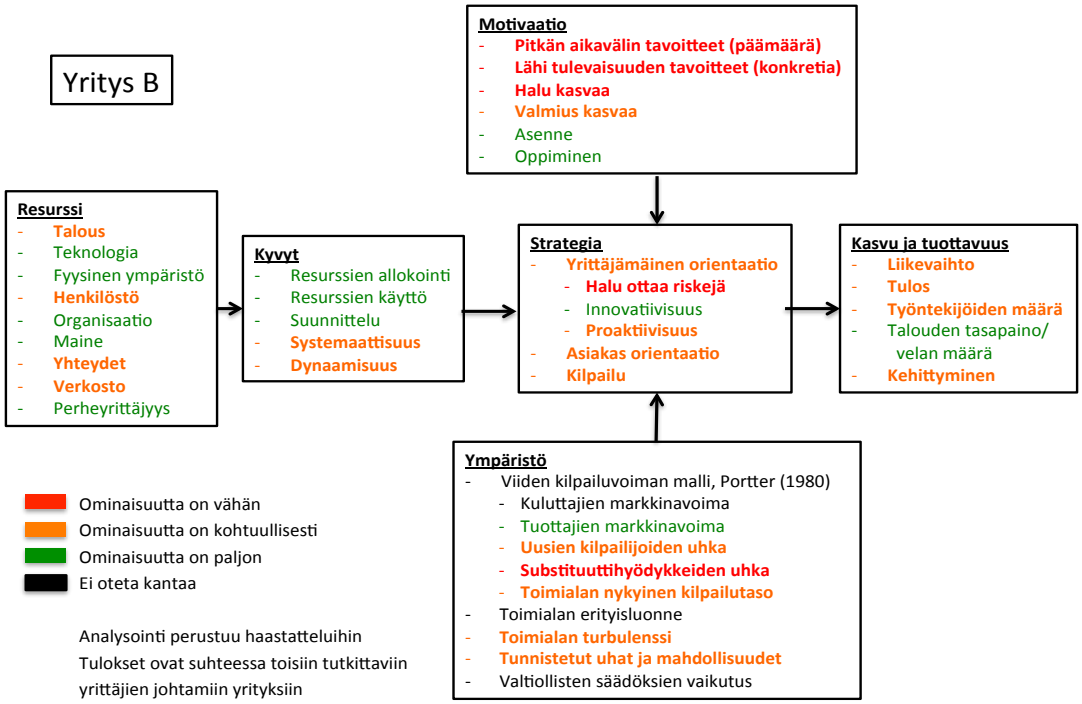
tehnyt päätöstä siitä, kuinka kauan hän jatkaa vielä toimintaansa. Kasvusta tai kehityksestä on käyty jonkin verran keskusteluja eri tahojen kanssa, mutta lopullisia päätöksiä ei ole tehty. Uusia investointeja, jossa oma omaisuus tulisi pantata, ei yrittäjä kuitenkaan ryhdy tekemään, ja yrityksen nykyisillä varoilla on tultava toimeen.

”No kyl se aika pitkään on sitä, että nauttii siitä mitä tekee, että sitten, sehän on myöskin tän työnteon lopettaminen aikamoinen muutos elämässä, että ja enkä mä tiedä sitäkään, että miten sen sitten kohtaa.”

Kuullun ja nähdyn perusteella voin todeta, että yrittäjällä itsellään on asiantuntemusta ja kokemusta riittävästi kehittääkseen lisää johtamaansa yritystä tuotelähtöisesti. Taloudellista pakottavaa kasvutarvetta haastatteluhetkellä ei ole, eikä saavuttamisen tarve ohjannut yrittäjän ajattelua haastattelun aikana. Lisäksi yrittäjän kertoi, että hänen halukkuutensa kasvattaa yritystä ja ottaa riski 60-vuotiaana vastuullisena yrittäjänä ei enää kiehdo.

Kasvun esteet

Kuvio 9. Pienyrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät, yritys B (Wiklundin malli, 1998, 51)



Tutkimuksessa tehtyjen analyysien sekä haastatteluhavaintojen perusteella voidaan todeta, että yrittäjä B:n resurssit kasvattaa johtamaansa yritystä ovat hyvät, kun ne liittyvät ammatilliseen osaamiseen ja kokemukseen, mutta rajalliset kun ne liittyvät omistajan motivaatioon sekä taloudelliseen riskinottohalukkuuteen.

Resurssikokonaisuuden näkökulmasta yrityksellä B on erittäin vankka kokemus alasta sekä valmistamistaan tuotteista. Yrittäjä tuntee toimialan, asiakkaat sekä kilpailijat. Hänellä on entuudestaan hyvä ja toimiva verkosto, jonka avulla hän on saavuttanut nykyisen taloudellisen tarvittavan vakauden. Pienestä koosta huolimatta yrityksellä on riittävät resurssit ja osaaminen johtaa yritys kasvu-uralle. Fyysinen toimintaympäristö, teknologia sekä osaaminen ovat luoneet yrittäjälle sekä yritykselle ammattitaitoisen ja luotettavan maineen markkinoilla. Heikkoudeksi voidaan todeta joustavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan saaminen isojen tilauksien yhteydessä, mikä tuli ilmi haastattelun myötä.

Yrityksen kasvattaminen astetta isommaksi vaatisi myös taloudellisia investointeja sekä verkkoliiketoiminnan kasvattamista.

Kyvykkyyden näkökulmasta yrittäjä hyödyntää olemassa olevia resursseja joustavasti ja tekee yhteistyötä rajallisesti muutaman yrittäjän kanssa. Toiminnan suunnittelu perustuu vanhaan suhde- ja alihankintaverkostoon sekä opittuun toimintamalliin. Yrittäjä on tunnistanut markkinoilla vallitsevia mahdollisuuksia, mutta on kiinnostuneempi tuotekehityksestä sekä yksittäisten taiteilijoiden projekteista kuin systemaattisesta ja dynaamisesta yritystoiminnan kehittämisestä.

Yritys B:n laajentumisen haasteena voidaan tunnistaa yrittäjän oman motivaation puute, jossa keskeisinä tekijöinä ovat yrittäjän ikä sekä riittävä taloudellinen hyvinvointi. Yrityksen kasvun näkökulmasta yrittäjällä ei ole selkeää lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitetta yrityksen kasvattamiseksi. Yrittäjän valmiudet kasvuun ovat olemassa, mutta halu ottaa liiketoiminnallisia riskejä tai palkata lisää henkilökuntaa on alhainen. Yrittäjän kognitiiviset tekijät, kuten toimintaympäristön havainnointi ja johtopäätökset, ovat positiiviset, mutta hän ei edistä aktiivisesti tai systemaattisesti yrityksen kasvua myönteisistä havainnoista huolimatta. Yrittäjän affektiivinen eli tunnepitoinen tekijä on enemmänkin tarkkaileva kuin kasvua tavoitteleva. Tämä vaikuttaa suoraan yrittäjän käyttäytymiseen liittyvään motivaatioon. Yrittäjä B:n tapa toimia perustuu opittuun vanhan toimintamallin sen sijaan, että hän hakisi aktiivisesti liiketoimintakasvua.

Haastattelun perusteella yrittäjä B ei suuntaa yritystään aktiivisesti kasvaville markkinoille vaan jatkaa toimintaansa enemmänkin tuotekehittäjänä, tuotantolaitoksena ja alihankkijana tuleville tilauksille. Yrittäjän mukaan toimialalla vallitseva markkinatilanne on vaikuttanut yrityksen liiketoiminnallisiin valintoihin kevyiden ja raskaiden tuotteiden välillä. Substituuttihyödykkeiden markkinoille tulo on toistaiseksi ollut hidasta, koska se vaatisi resursseja sitovan ammattitaitoisen huolto- ja palveluverkoston.

Strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna yrittäjä B:llä ei ole haastattelun perusteella kirjallista lyhyen tai pitkän tähtäimen suunnitelmaa ja halua ottaa kasvuun tarvittavaa riskiä. Yrittäjä ei myöskään aktiivisesti etsi toiminnalleen kasvua, mutta hänen omien sanojensa mukaan keskusteluja aina käydään yhteistyökumppanien etsimiseksi. Yrittäjämäinen orientaatio rajoittuu lähinnä innovatiivisuuteen ja luovuuteen, mutta yrityksen todellinen kasvu jää saavuttamatta strategian puuttuessa.

Yrityksen B kasvu ja tuottavuus ovat yrittäjä B:n mielestä riittävät tällä hetkellä, ja tarvetta kasvattaa yritystä tai henkilöstöä ei ole. *”Uusia investointeja missä oma omaisuus tulisi pantata en ryhdy tekemään, vaan yrityksen kassalla on tultava toimeen”,* lopettaa haastattelun yrittäjä B.

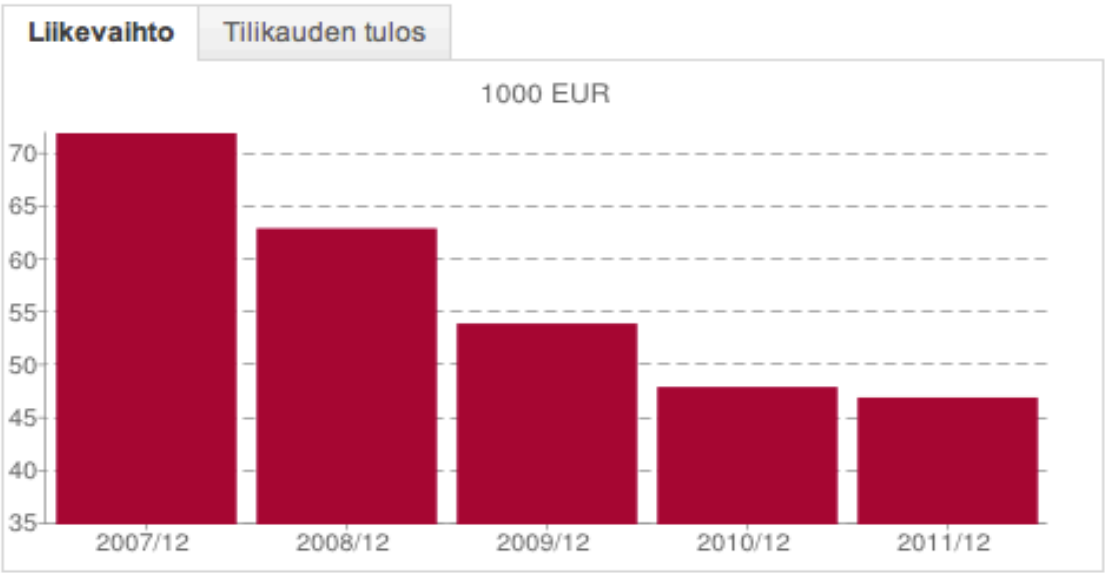
4.3 Yritysanalyysi C

Yrityksen taloudelliset tunnusluvut

Kuvio 10. Yritys C - Talouskehitys (Taloussanomat.fi, 2013)

Taloustiedot

	2007/12	2008/12	2009/12	2010/12	2011/12
Liikevaihto 1000 EUR	72	63	54	48	47
Liikevaihtomuut. %	-24,20	-12,50	-14,30	-11,10	-2,10
Tilikauden tulos 1000 EUR	-4	3	2	3	2
Liikevoitto %	-12,50	1,60	1,90	6,30	4,30
Henkilöstön lukumäärä	-	-	-	-	-



Yrittäjän C liiketoiminta perustuu yhteen CD-pohjaiseen yritystietokantahakutuotteeseen ja sisältää yli 190 000 yrityksen taloustietoja. Niiden avulla voidaan tehdä erilaisia taloudellisia analyyseja. Taloudellisten tunnuslukujen perusteella yrityksen liiketoiminta on ollut jo pitkään laskeva ja asettunut alle 50 000 euron tasolle, jossa liikevoittoprosentti on alle viisi. Huomattavaa on, että yrityksen tulos ei ole merkittävästi muuttunut, vaan se on pysynyt alhaisena liikevoittoprosentin jäädessä viimeisenä vuonna alle viisi

prosenttia. Oman kertomuksensa mukaan yrittäjä on pääsääntöisesti tuottanut palveluita yhdelle asiakkaalle, minkä yrittäjä näki haastatteluvaiheessa riskinä. Henkilöstön lukumääräksi ilmoitetaan yksi, mutta haasteltava yrittäjä kertoo hänellä olevan 1-2 analyytikkoa, jotka ovat auttaneet häntä ohjelman rakentamisessa ja tiedon analysoinnissa.

Tarkasteltaessa yrityksen elinkaarta Garnseyn (kuvio 2) teoreettisen kasvupolkumallin mukaisesti huomataan, että yritys C:llä on ollut yhteen tuotteeseen perustuva nopea kasvupyrähdys. Käytettävissä olevat resurssit ovat vauhdittaneet yrityksen liikevaihdon kasvua, mutta uusiutuminen on jäänyt toteutumatta. Liikevaihdosta saatua tuottoa ei ole onnistuttu käyttämään yrityksen kasvun tukemiseen ainakaan taloudellisten tunnuslukujen perusteella, ja yrityksen liiketoiminta on näin ollen taantunut.

Yrittäjä ja johtamisen tila

Johtamisen elinkaarimallin tarkastelun näkökulmasta yrittäjä C on perustanut yrityksen esiin tulleen mahdollisuuden myötä sekä saanut ammatillista tukea markkinoita kiinnostavan tiedon tuottamiseksi. ”Luova vaihe” on perustunut tilanteeseen ja yrittäjämäiseen orientaatioon, jossa yrittäjä C on tunnistanut mahdollisuuden tehdä asiat paremmin kuin kanssakilpailijat. Johtaminen on lähtökohdiltaan epämuodollista, ja yrityksen liiketoiminta on perustunut yhden tuotteen ainutlaatuisuuden myymiseen. Haastattelun perusteella yrityksen C tilauskanta kasvoi aluksi nopeasti, minkä johdosta hänen tarpeensa kontrolloida ja ohjeistaa asiantuntijaa lisääntyi. *”Se ei ollut ollenkaan sosiaalinen ihminen. Se teki yötöitä ja mä päivisin, se oli aika hankalaa. Se on persoona, mieletön osaaja ja äärettömän lahjakas, mut sen kanssa on hirveä taivuttaminen”,* jatkaa yrittäjä C.

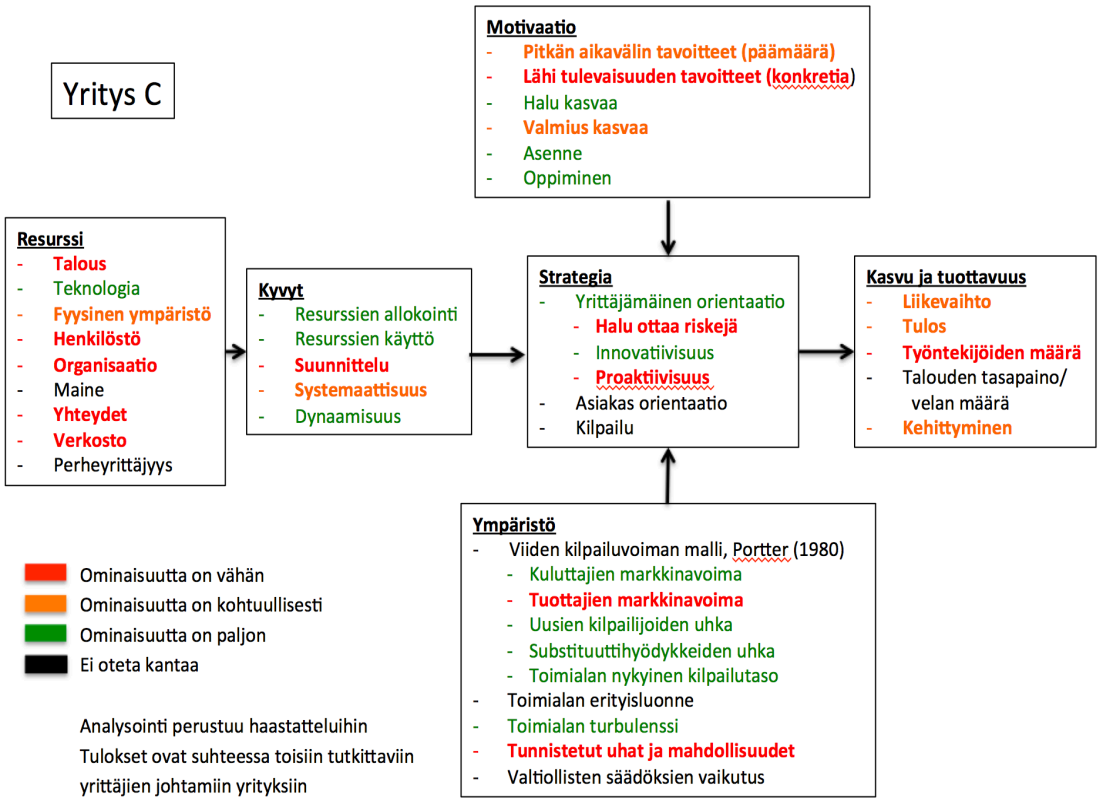
Yrityksen nopean liikevaihdon kasvun myötä syntyi tarve määrittää yrityksen uusi suunta. Työntekijän vastuuta tai kannustavuutta ei myöskään haastattelun perusteella lisätty, ja näin ollen kasvuun tarvittava revoluutio jäi syntymättä.

Yrittäjän kasvumotivaatio

Yrittäjän kognitiivinen asenne yrityksen kasvattamiseksi on erittäin myönteinen. Uuden tuotteen kehittäminen, innostuneisuus, vapaus, halu menestyä ja onnistua kielivät yrittäjän positiivisesta asenteesta itse yrittämiseen. Yrittäjän affektiivinen asenne 25 prosentin kasvupyrkimyksille liikevaihdon ja henkilömäärän kasvuun vaikuttaa haastattelun perusteella olevan enemmänkin ajatuksen tasolla kuin kirjallisena yrittäjän tai yrityksen toimintaa ohjaavana tavoitteena. Haastatteluhetkellä yrittäjällä ei ole esittää yrityksen tulevaisuuteen liittyviä konkreettisia tavoitteita tai strategiaa kirjallisessa muodossa. Tiedusteltaessa haastateltavalta hänen mielipidettään koulutuksen vaikutuksesta yrittäjän kykyyn havaita mahdollisuuksia yrittäjä C ei uskonut, että koulutus avaisi taivasta sen paremmin kuin tähän asti.

Kasvun esteet

Kuvio 11. Pienyrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät, yritys C (Wiklundin malli, 1998, 51)



Tutkimuksessa tehtyjen analyysien sekä haastatteluhavaintojen perusteella voidaan todeta, että yrittäjä C:n resurssit kasvattaa johtamaansa yritystä perustuvat pääsääntöisesti yhteen tuotteeseen. Yrityksen henkilöstö- sekä taloudelliset resurssit ovat erittäin niukat, eikä haastateltu omien sanojensa mukaan ole hyödyntänyt verkostoa yritystoiminnan kasvattamiseksi. Henkilöstön ja organisaation tunnettuus markkinoilla on rajattu sekä asiakaskunta vähäinen. Teknologisesti yrityksen ensimmäinen tuote oli menestys, mutta toinen ”nettiversio” odottaa tuloaan.

Haastattelussa kävi ilmi, että toiminta on dynaamista ja kaikki käytettävissä olevat resurssit ovat käytössä, mutta niiden allokointi on satunnaista. Tämä tulee ilmi myös johtamisen elinkaarimallista. Kirjallisten

liiketoimintasuunnitelmien sekä systemaattisen toiminnan puute toiminta hidastavat todennäköisesti yrityksen kasvua mikä näkyy myös taloudellisissa tunnusluvuissa liikevaihdon laskussa ja tuloskehityksessä.

Yrittäjä C:n motivaatio ja riskinsietokyky ovat korkeat. Asenne ja halu oppia ovat haastattelun perusteella myönteiset, tosin valmius (kyky ja kokemus) kasvattaa omistamaansa yritystä on vähintäänkin kohtuullinen. Yrittäjältä puuttuvat lähitulevaisuuden sekä pitkän aikavälin toimintaa ohjaavat kirjalliset tavoitteet. Ilman liiketoimintaympäristöstä saatavia objektiivisia tunnuslukuja on vaikea tehdä toimintaa tukevia strategisia päätöksiä (Wiklund 1998).

Yrityksen toimintaympäristö nopeasti kehittyvässä teknisessä ympäristössä on erityisen haavoittuva, mikäli uutta verkossa toimivaa tuotetta ei pystytä lanseeraamaan nopeasti. Verkkopalveluiden kehityksen myötä myös kilpailevien palveluiden markkinoille tulo helpottuu datan analysoinnin suhteen. Tunnistettuja uhkia, mahdollisuuksia ja tuottajien markkinavoimia yrittäjä toi esiin niukasti tai ei lainkaan.

Yrityksen C kasvu perustuu pitkälti yrittäjämäiseen orientaatioon, jossa yrittäjä omien sanojensa mukaan sekä kykenee ottamaan riskejä että haluaa ottaa niitä kasvattaakseen yritystään. Ottaen huomioon Wiklundin mallissa olevat kasvuun ja tuottavuuteen vaikuttavat tekijät, on yrityksessä C vaikea havaita kasvuun tarvittavia resursseja. Yrityksen myynnillinen toiminta perustuu yhteen isoon asiakkaaseen, henkilöstön määrä on pysynyt samana eikä yrityksen kannattavuus ole riittävä suorituskyvyn parantamiseksi.

4.4 Yritysanalyysi D

Yrityksen taloudelliset tunnusluvut

Yritys D:n taloudellisia tunnuslukuja ei voida analysoida, vaan kaikki perustuu haastateltavan yrittäjä D:n omaan kertomukseen.

Työttömäksi jouduttuaan haastateltavalle syntyi kuningasajatus, jota hän halusi jalostaa ulkopuolisella avustuksella. Hänen ensimmäinen liikeideansa ei saanut

riittävää kannatusta Lahden yrityspuistossa, joten hän päätti jatkaa toiminnan kehittämistä. Toinen liikeidea oli huomattavasti parempi, ja se herätti laajemmalti kiinnostusta sekä menestyi kansallisessa yritysideakilpailussa. Uuden liikeidean ympärille hän päätti perustaa toiminimen ja aloittaa yrittämisen. Yritystoimintaa vauhdittaakseen Finnvera ja TE-keskus myönsivät uudelle yrittäjälle lainan yrityksen perustamista ja tuotekehitystä varten.

Yhden kehitysvaiheessa olevan tuotteen ympärille perustettu yritystoiminta käynnistettiin yrittäjä D:n henkilökohtaisten säästöjen sekä yrityslainojen turvin. Yrittäjä toteutti yrityskeskuksessa mukana olleiden rahoitusta tarjoavien tahojen kanssa vaadittavan markkinatutkimuksen, jonka tavoitteena oli hankkia tuotekehitykselle ja valmistettavalle tuotteelle lisärahoitusta. Rahoituspäätöksen saaminen kesti kahdeksan kuukautta hakemuksen jättämisestä, minkä aikana yrittäjän rahavarat hupenivat täysin. Tarvittavan osakeyhtiön perustaminen ja oman pääoman sijoittaminen rahoittajien aikaisemmin edellyttämällä tavalla oli lopulta yrittäjä D:lle täysin mahdotonta.

Yrittäjä D:n yritystoiminta kaatui alle kolmessa vuodessa hänelle langetettuihin verovelkoihin ilman, että liiketoiminta oli ehtinyt edes alkaa. Yrittäjän D sisäistä paloa tapahtumaketju ei sammuttanut, vaan kertomansa mukaan hän on keksinyt ideoita toisille yrityksille. Saadakseen elantoa hän on myynyt keksintöjensä oikeuksia yrityksille ja maksanut verovelkojaan uusien liiketoimintaideoiden siivittämänä.

Yrittäjä ja johtamisen tila

Johtamisen elinkaarimallin tarkastelun näkökulmasta yritys D:n toiminta perustuu luovuuden kasvuvaiheeseen. Yritystoiminnan keskiössä on yksi liikeidea, jonka ympärille tuotekehitystä ja liiketoimintaa rakennetaan yrittäjän henkilökohtaisella alkupääomalla ja velkarahoituksella. Yrittäjällä ei ole yritystoimintaan liittyvää kokemusta tai osaamistaustaa, eikä hän kykene saavuttamaan kasvuun tarvittavaa myynti- tai ulkopuolista rahoitusta. Greinerin elinkaarimallin mukaisesti yritys D ei selviä ensimmäisen vaiheen johtajuuskriisiin asti vaan epäonnistuu.

Yrittäjä D pitää itseään kokeneena tuotekehitysjohtajana, mikä pohjautuu isossa organisaatiossa kertyneeseen noin 20 vuoden kokemukseen liiketoiminnan suunnittelutyöstä. Hänellä on akateeminen koulutus, ja hän toimi aikaisemmin vastuullisissa tehtävissä tutkimus- ja tuotekehitysjohtajana. Yrittäjä D perusti yrityksensä yksin mutta sai kehitystukea idealleen sekä yrityskeskuksen esihautomosta että siellä vaikuttavilta yrittäjiltä ja ystäviltä.

Yrityksen D tapauksessa luovuuden kasvuvaihe perustuu vahvaan henkilökohtaiseen uskoon, liiketoimintaideaan sekä ympärillä olevaan yrityskeskuksen tukiverkkoon. Markkinoilla havaittu mahdollisuus ja sitä tukeva lainsäädäntö saivat yrittäjän perustamaan yrityksen ja ottamaan isoja riskejä vailla laskelmia. Hän luotti liikeidean toimivuuteen tilanteessa, jossa markkinat eivät olleet kypsät ja tuotteen menekkiä edistävä laki muuttui. Yrittäjä kehitti liiketoimintaansa tekemällä suunnitelmia ilman maksavaa asiakasta hyvin rajallisilla resursseilla tai ostetun suunnittelupalvelun turvin. Tuotekehitykselle tarvittava rahoituspäätös kesti odotetun kahden viikon sijaan kahdeksan kuukautta. Yrittäjä ei kyennyt ratkaisemaan eteen tulleita ongelmia, mikä olisi saattanut siivittää yrityksen D eteenpäin seuraavalle ”Resurssien liikekannallepano” -tasolle. Garnseyn mallin mukaan tulokseksi tuli ”Aikainen epäonnistuminen”.

Yrittäjä D:n kertoman mukaan syitä epäonnistumiseen oli kaksi. Ensimmäinen oli rahoittajia edustavien tahojen pyytämät lisäraportit sekä niiden hankintaan kulunut aika. Toinen epäonnistumiseen vaikuttanut tekijä oli rahoituspäätöksen ”älyttömän pitkä” odotusaika. Tutkimusta varten tehdyn haastattelun edetessä yrittäjä D myöntää myös ”totaalisen osaamattomuuden” yrittäjyyteen sekä yritystalouteen liittyvissä asioissa.

”Otetaan nyt niin paljon velkaa kuin saadaan ja katotaan miten käy. Tää on sitä hauskaa. Kyllähän tietysti se on osasyy siihen rahalliseen tilanteeseen, että sitä rahoitussuunnittelua ei tullu koskaan tehtyä. Sen tässä on oppinut tietysti.”

Yrittäjän kasvumotivaatio

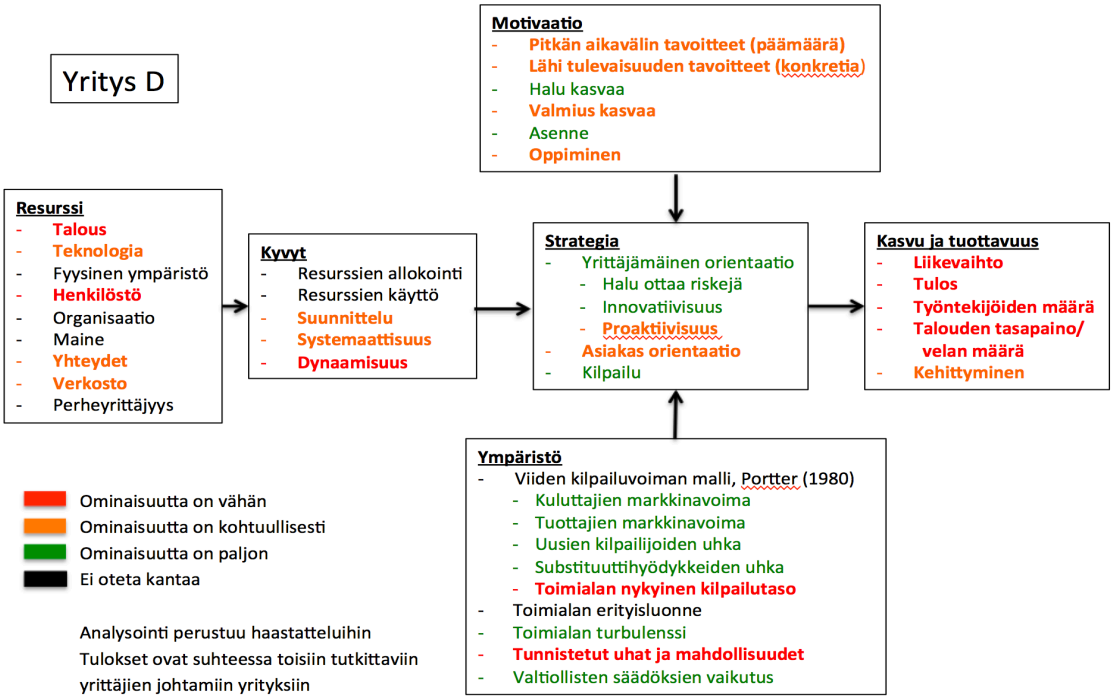
Haastattelussa esiintyneiden havaintojen perusteella voin todeta, että yrittäjä D:n kasvumotivaatio perustuu lähtökohtaisesti affektiiviseen asenteeseen: hän uskoo tuoteidean ratkaisevan markkinoilla vallitsevan teknisen ongelman. Yrittäjän kognitiivinen asenne on erittäin positiivinen ja perustuu yrittäjän henkilökohtaiseen vahvaan uskoon, tunteeseen ja kykyyn selviytyä tilanteesta kuin tilanteesta. Yrittäjän kasvupyrkimykset ovat enemmän tuotelähtöisiä kuin yrityksen liikevaihtoon tai henkilömäärän liittyviä. Tätä ajatusta tukee yrittäjän lähtökohtainen ajatus markkinoilla vallitsevasta ongelmasta, jonka hänen kehittämänsä tuote tulee ratkaisemaan.

Davidssonin teorian mukainen kasvumotivaation vaikutus yritys D:n liiketoiminnan kasvuun jää erittäin heikoksi. Hänellä on erittäin vähäinen yrittäjäkokemus, ja hänen kokemuksensa johtaa perustettavaa pienyritystä on vähintään puutteellinen. Yrittäjän ”havaittu kyky” perustuu isosta organisaatiosta hankittuun kokemukseen. Hänen akateeminen koulutuksensa on tekninen, mutta yrittäjyyteen liittyvää koulutusta hänellä ei ole. Yrittäjän ”havaittu tarve” ei liity taloudelliseen tai saavuttamisen tarpeeseen vaan enemmänkin yrittäjän haluun ratkaista tekninen ongelma. ”Havaitun mahdollisuuden” näkökulmasta yrittäjä ei kyennyt tunnistamaan ongelmia, jotka olisivat voineet pysäyttää alkavan liiketoiminnan heti alkumetreillä. Yrittäjä D ei myöskään maininnut haastattelun yhteydessä alalle menon esteistä vaan uskoi, että tilaa kasvulle löytyy. Kaikki tämä perustui enemmän tuoteideaan ja yrittäjän intuitioon kuin markkina-analyysiin.

”Et kyl mä sit löydän sen asiakkaan, kun tää tekninen puoli on ratkaistu, mikä on täysin pöljä.” Yrittäjä D

Kasvun esteet

Kuvio 12. Pienyrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät, yritys D (Wiklundin malli, 1998, 51)



Tutkimuksessa tehtyjen haastatteluhavaintojen perusteella voidaan todeta, että yrittäjä D:n resurssit kasvattaa johtamaansa yritystä ovat heikot tai olemattomat. Yrittäjän taloudellinen osaamattomuus yritystoiminnassa sekä ulkopuolisella rahoituksella aloitettu liiketoiminnan suunnittelu ilman maksavia asiakkaita on erittäin vaikea lähtökohta liiketoiminnalle, joka perustuu yhteen tuoteideaan. Henkilöstöresurssit ovat olemattomat, tai niitä on korvattu ostopalveluina. Yrittäjän verkosto koostuu yrittäjän mukaan enemmänkin henkilöistä, jotka tuottavat maksullisia palveluita kasvattaakseen omaa liiketoimintaa kuin edistäisivät yrittäjän liiketoimintaa tai estäisivät yrityksen perustamisen täysin kannattamattomana. Yrittäjän tekninen osaaminen on mahdollistanut ongelman ratkaisun ison organisaation turvin, mutta osoittautuu haasteelliseksi, kun ympäriltä puuttuu operatiivinen taho tai riittävä rahoitus.

Kyvykkyyden näkökulmasta yrittäjä D:n liiketoiminnallinen kasvuun vaikuttava dynamiikka puuttuu täysin tai sitä on erittäin vähän. Yrittäjän suunnitelmat ovat yleisellä tasolla, tai ne on rakennettu ulkopuolisen maksullisen palveluntuottajan turvin. Haastattelun perusteella toiminta on enemmän tunnepohjaista kuin systemaattisen tavoitekeskeistä ja suunnitelmien mukaan etenemistä. Näin ollen voidaan todeta, että yrittäjän ominaisuudet ja edellytykset johtaa sekä hyödyntää ympärillä olevia resursseja liiketoiminnan kasvattamiseksi ovat heikot.

Yrittäjä D:n motivaatio, halu kasvaa, voidaan todeta henkilökohtaisella tasolla korkeaksi. Hänen kokemattomuutensa yrittäjyyteen liittyvien resurssien johtamisessa ilman selkeää strategista lyhyen tai pitkän aikavälin suunnitelmaa näyttää olevan yksi suurimmista haasteista. Yrittäjän kyky havainnoida liiketoimintaympäristöä ei perustunut tutkimuksiin tai alan kokemukseen. Yrittäjän kyky reagoida heikentyneeseen taloudelliseen tilanteeseen yrityksen alkuvaiheilla on heikko, ja suhde kasvutavoitteisiin on tunnepitoinen. Halu kasvattaa omistamaansa yritystä tulolähteeksi on suurempi kuin yrittäjän valmiudet.

Haastattelun mukaan ympäristön vaikutus yrittäjä D:n liiketoiminnan lopettamiseen on kaikkein keskeisin. Yrittäjä D:n liikeidea herätti suurta kiinnostusta, ja se myös sai kansallista huomiota, mutta markkinoille syntynyt tarve suli yrittäjän mukaan. Kuluttajien ja alalla toimivien yrittäjien nostattama sosiaalinen paine kasvoi niin suureksi, että valtion oli jäädytettävä päätös haja-asutusaluetta koskevan jätevesiuudistuksen ns. Paskalain käytäntöön panosta. Poliittisen kentän päättämättömyys ja turbulenssi liiketoimintaympäristössä olivat erittäin epäsuotuinen kasvualusta velkarahalla toimivalle yrittäjälle. Portterin mallin mukaisesti markkinat olivat aktiiviset, kasvupotentiaali oli olemassa, mutta myös kilpailevia tuotteita/palveluita oli Yleisradion tutkivan journalistiohjelman MOT:n mukaan jo markkinoilla (Yle, MOT, 2009).

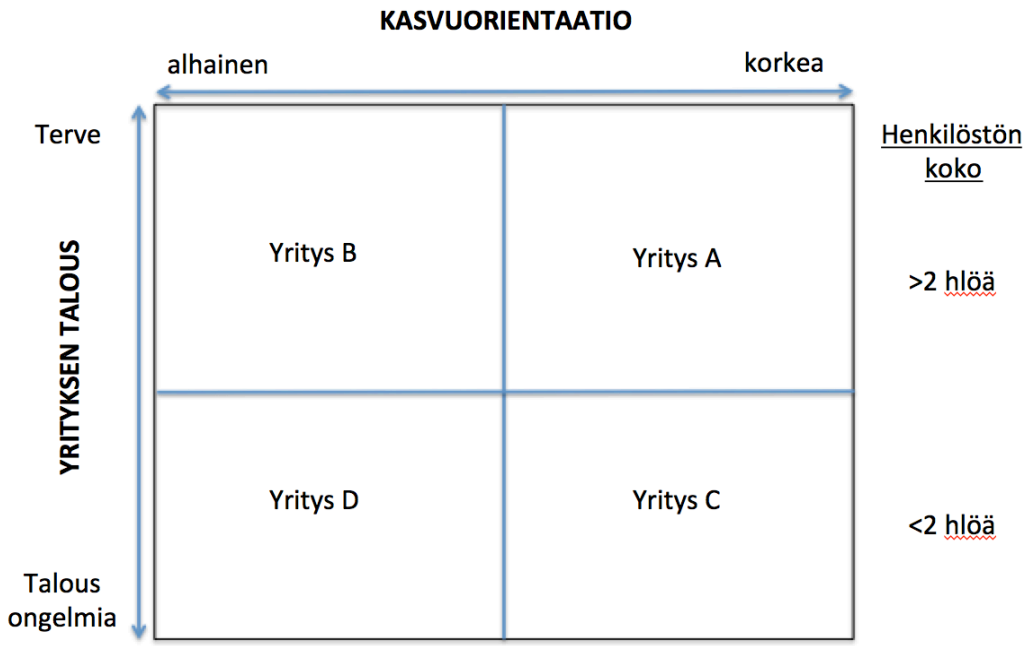
Wiklundin mallin mukaista ”yrittäjämäistä orientaatiota” on nähtävissä: yrittäjä D:llä on halu ottaa riskejä ja toimia innovatiivisesti. Tosin tämä on tapahtunut täysin vailla taloudellisia laskelmia, aliresurssoituna, ilman selkeää

kasvusuunnitelmaa sekä toimintaa käynnistävää myyntiä. Yrityksen D toiminnalta puuttuu kasvustrategia täysin. Yrittäjän toiminta perustuu innovaatioon, jossa tuotekehityskustannukset osoittautuvat kantokykyä suuremmiksi.

4.5 Ristiin tarkastelu

Tässä kappaleessa tarkastelun kohteena ovat tutkimukseen osallistuneiden yrityksien taloustilanne, henkilöstön koko sekä yrittäjien kasvuorientaatio haastattelutilanteessa. Yrityksien välisen kasvun tarkastelu perustuu Taloussanomien (v.2013) verkkosivuilta sekä haastattelemalla kerättyyn tietoon. Yrittäjien välinen vertailu perustuu haastattelusta saatuun havaintoaineistoon sekä niiden keskinäiseen tarkasteluun. Henkilöstön koko on kuviossa 13 rajattu alhaiseksi, jotta saadaan eroavuutta vertailtavien yrityksien välillä.

Kuvio 13. Yritysten välinen vertailu



Jokaisella tutkimukseen osallistuneella yrittäjällä on henkilökohtainen vahva käsitys omasta kasvuorientaatiosta ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Kuvio 13 tuo esiin haastateltavien yrittäjien tilanteen kokonaisuudessaan huomioiden heidän puheensa sekä realiteetit. Kuviossa havainnoidaan yrittäjän halukkuutta kasvattaa yritystään (yritykset A ja C), mutta ei omaa riittävää osaamista ja

resursseja (yritys C). Merkittävää on havaita myös tilanne, joissa yrittäjällä on alhainen kasvuorientaatio (yritykset B ja D) vaikka kasvuun tarvittavat resurssit olisivat olemassa (yritys B). Seuraavissa osioissa tarkastellaan tätä kokonaisuutta tarkemmin.

4.6 Yritysten välinen kasvuorientaatio

KASVUORIENTAATIO	Toimiala	Henkilöstö	Talous		Liiketoiminta			Asiakashankinta	Asiakalukumäärä	Laajentuminen ulkomaille
Yritykset		Henkilö lkm	Liikevaihto v.2011, 1000 EUR	Kasvu ed.vuoteen	Yrityksellä on tavoitteet kirjallisessa muodossa dokumentoituna	Yrityksellä on suunnitelma tavoitteiden toteuttamiseksi kirjallisessa muodossa dokumentoituna	Yrityksellä on strategia, visio, missio ja arvot määriteltу	Asiakasluku-määrän kasvattaminen tavoitteena ja kirjallisena	Yrityksen arvioidut asiakaslukumäärät	Onko yrittäjällä tarkoitus laajentaa toimintaansa ulkomaille?
Yritys A	Kalusteteolisuus	22	2428	11,90 %	Fläpillä ajatuksia	Ei	Ei strukturoidusti, mutta toimintaa ohjaa sovitut periaatteet	Ei	Useita hankkeita eri asiakkaiden kanssa	Tällä hetkellä aktiviteetteja ainakin 2-3 maassa Suomen lisäksi
Yritys B	Sairaalatarvikkeet	2	194	-13.0%	Ei	Ei	Toimintaa ohjaa periaatteet	Ei	Muutamia	ei
Yritys C	Tietoliikenne	1	47	-2,10 %	Ei	Ei	Ei	Ei	Vähän	ei
Yritys D	Viemäri- ja jätevesihuolto	1	-	-	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	ei

Taulukko 1. Yritysten välinen kasvuorientaatio

Yritykset A ja B

Yritys A on henkilömäärältään alle 20 henkilön kalusteteollisuudessa toimiva yritys. Kohdeyrityksen liiketoiminta on taloudellisesti terveellä pohjalla sekä ainoa kansainvälisesti orientoitunut yritys haastateltavien joukosta. Kysynnän ja tarjonnan vaihteluvälin tasoittamiseksi yrittäjä suosii toimivaa alihankintaverkostoa oman liiketoiminnan välittömässä läheisyydessä riskien minimoimiseksi. Pyrkimyksenä on maksimoida henkilöstömäärän joustavuus herkästi muuttuvassa toimintaympäristössä.

Haasteellisena yrittäjä kokee äkilliset muutokset henkilöstöresursseissa. Työntekijän sairastuminen, irtisanoutuminen tai asiakkaan kiireelliset tilaukset kesken vilkkaan toimintakauden aiheuttavat välittömän poikkeustilanteen. Kokeneen ammattihenkilön palkkaaminen asiakasprojektiin määräajaksi

poikkeustilanteessa tuntuu lähes mahdottomalta, eikä paikallinen työvoimatoimisto kykene auttamaan riittävän nopeasti.

Kokonaisuudessaan yrityksen vakinainen henkilömäärä pyritään pitämään alle 20 työntekijässä. Henkilöstömäärän kasvu edellyttäisi yrittäjän kertoman mukaan lisääntyvää toimintaa viranomaisten kanssa sekä pääluottamusmiehen nimeämistä. Tästä aiheutuva hallinnollinen työmäärä sekä yleiskustannuksien kasvu ei tuo vastaavaa lisäarvoa yrittäjälle.

Yritys B valmistaa alihankintana ensiapu- sekä sairaalatuotteita. Haastatteluajankohtana yritys työllisti yrittäjän sekä hänen puolisonsa. Yrityksen henkilömäärä on vähentynyt radikaalisti yrityskauppojen vaikutuksesta kymmenestä kahteen. Henkilömäärän lisäämiseen yrittäjällä ei ole tarvetta, vaikka hän tunnistaa liiketoiminnassaan kasvumahdollisuuksia. Yrittäjän mukaan nykyinen liiketoiminta turvaa perheelle riittävän toimeentulon, ja yrittäjän tarkoituksena on välttää turhia riskejä vedoten korkeaan ikäänsä. Haastattelun aikana kuitenkin ilmenee, että keskusteluita mahdollisen yhteistyön aloittamiseksi on käyty.

Yrityksiä A ja B yhdistävät liiketoimintojen pitkäjänteisyys, laatuun sekä jatkuvaan tuotekehitykseen panostaminen. Yrittäjille verkostomainen yritystoiminta on luontevaa, mikä heidän kertomansa mukaan vähentää liiketoimintariskiä, mutta ei tee toiminnasta riskitöntä. Yritykset A ja B erottuvat myös siinä, että tuote- ja palveluliiketoiminta koostuu useammasta kuin yhdestä myytävästä tuotteesta. Molemmilla yrityksillä on taloudellisessa mielessä riittävästi varallisuutta kehittääkseen omaa toimintaansa. Vertailtavista kohteista yrityksellä A on raskaampi kustannusrakenne. Tämä johtuu mm. henkilöstön määrästä suhteessa yritys B:hen.

Garnseyn (kuvio 2) mallin mukaisesti molemmissa yrityksissä alkuperäiset perustajat ovat luoneet pohjan nykyiselle liiketoiminnalle ja kasvattaneet varallisuutta. Nykyiselle johdolle ovat jääneet tehtäväksi resurssien kehittäminen sekä kasvun aikaansaaminen. Yritys A:ssa taloudellinen kasvu näyttää tunnuslukujen perusteella taittuneen vuonna 2008 (kuvio 6). Toimialan

heikko kasvu ei vaikuta yrityksen kasvuorientaatioon alenevasti vaan tuotekehitykseen sekä kansainväliseen toimintaan on päätetty panostaa projektikohtaisesti.

Yritys B:n liiketoiminnan kasvu taittui tunnuslukujen perusteella v. 2009 (kuvio 8), minkä jälkeen yrityksen toimintaa on stabiloitu tarkoituksena välttää taloudellisia riskejä. Yrityksen B tapauksessa kasvuorientaation alenemiseen vaikuttavat vahvasti yrittäjän korkea ikä sekä ammattitaitoisen koulutetun henkilöstön vaikea saatavuus.

Tarkasteltaessa yritysten A ja B toimintaa Greinerin mallin (kuvio 3) mukaisesti yritykset ovat eri tilanteissa. Huomataan, että yrityksen A kohdalla nousee esiin mielenkiintoinen asia, joka liittyy yrityksen kehitysvaiheisiin, luovuuteen, johtamiseen, delegointiin, koordinointiin ja yhteistyöhön. Yrityksen A perustaja, luovuuden ja kasvun ”moottori”, toimii yrityksen hallituksessa ja vaikuttaa samalla aktiivisesti yrityksen operatiiviseen toimintaan. Samanaikaisesti yrittäjä A eli yrityksen entinen työntekijä, nykyinen omistaja ja toimitusjohtaja, yrittää kasvattaa ja kehittää yrityksen toimintaa eteenpäin. Tämä malli voi toimia erittäin hyvin silloin, kun edellisessä vaiheessa tehdyt ratkaisut toimivat uuden johtamisen perustana. Mikäli tilannetta tarkastelee taloudellisten tunnuslukujen ja henkilöstömäärän näkökulmasta (kts. kuvio 6), voi todeta, että kasvua yritystasolla ei ole saavutettu. Yrityksen B kasvua ja toimintaa hidastaa se, että yrittäjä on omien sanojensa mukaan kiinnostuneempi tuotekehityksestä tai osaamisen hyödyntämisestä taiteellisissa projekteissa kuin myynnin edistämisestä liiketoiminnan kasvattamiseksi. Greinerin mallissa tilanteen voisi tulkita taantumaksi vaiheesta 2 vaiheeseen 1 (kuvio 3) eli se on paluu luovuuteen perustuvaan kasvuun. Taantumista vahvistaa myös se, että henkilökunnan ja myynnin kasvuun ei haastattelun perusteella ole ollut tarvetta, vaan toiminta perustuu nykyiseen asiakaskuntaan.

Kerätyn tiedon ja havaintojen pohjalta voidaan todeta sekä Garnseyn että Greinerin mallien kuvaavan hyvin sitä tilannetta, miten yritykset ovat kehittyneet ja kasvaneet, kun ottaa huomioon organisaation toimintavuodet, yrityksen varallisuuden sekä yrityksen koon. Teoreettisten mallien toimivuudesta on myös

hyvä todeta, että liike saattaa kääntyä kasvukäyrällä taaksepäin eli syntyy taantuma.

Yritykset C ja D

Yritys C toimii tietoliikennealalla, sen henkilömääräksi on ilmoitettu yksi, eikä suunnitelmissa yrittäjän mukaan ole henkilöstömäärän lisäyksiä. Haastattelun perusteella voi olettaa, että yrityksen C toiminnassa on mukana toinen henkilö verkoston kautta. Liikevaihdoltaan, tuotevalikoimaltaan ja asiakasmäärältään yritys on erittäin pieni. Haastattelun perusteella yrityksen toiminta perustuu yhden tuotteen menestykseen, mistä on tekeillä kehittyneempi internetissä toimiva verkkoversio. Taloudellisten tunnuslukujen perusteella yrityksellä ei myöskään näytä olevan kasvuun tarvittavaa omaa pääomaa (kts. kuvio 10). Yrityksen C haastattelutilanteesta käy myös ilmi, että yrityksellä ei ole pitkän aikavälin kirjallisia suunnitelmaa toiminnan kehittämiseksi.

Yrityksen D toiminta perustui yhteen tuoteinnovaatioon viemäri- ja jätevesitoimialalla. Yritykseltä puuttuivat toimintaa ohjaavat taloudelliset laskelmat, tavoitteet sekä suunnitelmat. Yritys ajautui taloudellisiin vaikeuksiin ennen tuotteen varsinaista valmistumista, ja yrityksen toiminta päättyi.

Yritystä C ja D yhdistävät vähäisen henkilöstön lisäksi asiakaskunnan pieni määrä. Yrityksen C liiketoiminta on haastattelun perusteella syntynyt pääsääntöisesti yhden asiakkaan kanssa käytävästä yhteistyöstä. Yrityksen D liiketoiminta taas pyrittiin käynnistämään täysin ilman asiakasta. Yhteneväistä yrityksillä C ja D on se, että molempien yrityksien tuotekehitys ja liiketoiminta perustuvat yhteen tuotteeseen. Haastattelutilanteessa yrityksiä C ja D yhdistää myös se, että liiketoiminnasta puhuttaessa yrittäjät C ja D kuvaavat toimintaansa suppeammin kuin yrittäjät A ja B.

Tutkittaessa yrityksien C ja D tilannetta Garnseyn mallin (kuvio 2) mukaisesti huomataan, että kummallekaan yritykselle ei ole kertynyt kehitysvaiheisiin tarvittavaa tiedon tai talouden kumuloitumista. Yrityksen C nopea kasvu on perustunut yhteen tuotteeseen, mikä näkyy taloudellisena kasvuna v. 2007. Kasvaakseen lisää yritys ei näytä mobilisoineen riittävästi taloudellisia varantoja

päästäkseen eteenpäin kehityskäyrällä (kuvio 10). Yrityksen D toiminta painottui liikaa ideointiin ja ongelmien ilmaantuessa yrityksen perustamiseen lainattu vieras pääoma kulutettiin loppuun. Lopputuloksena oli aikainen epäonnistuminen.

Greinerin mallin (kuvio 3) hyödyntäminen yrityksiin C ja D kohdalla on vaikeampaa. Keskeisimpänä ulottuvuutena Greiner pitää yrityksen elinikää. Yrityksen D elinikä oli lyhyt, eikä luovuuteen perustuvaa kasvua päässyt edes syntymään. Vastaavasti yrityksessä C toiminnallista historiaa on kertynyt. Yritys C on kasvanut evoluution myötä ja synnyttänyt revoluutioon tarvittavan tilan, mutta luovuus, päätöksenteko ja toiminnallisuus ovat keskittyneet liikaa omistajan ympärille. Tästä on saattanut syntyä myös ongelma, jota ei ole saatu ratkaistua kehitykseen tarvittavalla tavalla.

4.7 Yrittäjien välinen kasvuorientaatio

KASVUORIENTAATIO	Toimiala	Kasvuorientaatio			Liiketoimintasuunnitelmat			Myynti		
Yrittäjät		Onko yrittäjällä halua kasvaa?	Onko yrittäjällä kykyä kasvaa?	Onko yrittäjällä resursseja kasvattaa omistamastaan yritystä?	Onko yrittäjällä liiketoimintatavoitteet formaalissa muodossa?	Onko yrittäjällä toimenpidesuunnitelma kirjallisessa muodossa tavoitteiden toteutumiseksi?	Onko yrittäjällä strategia, visio, missio ja arvot määritelty ja kirjallisessa muodossa?	Onko yrittäjällä tukena myyntiorganisaatio ta	Onko yrittäjä myyntivastuullinen?	Aktivoiko yrittäjä myyntiä jakelukanavien kautta (sopimuksellinen)
Yrittäjä A	Kalusteteolisuus	Kyllä	Kyllä	kyllä	Fläpillä ajatuksia	Ei	Ei strukturoidusti, mutta toimintaa ohjaa sovitut periaatteet	Kyllä, nimetty ulkopuolinen myyjä	kyllä	kyllä
Yrittäjä B	Sairaalatarvikkeet	Ei	Kyllä	ehkä	Ei	Ei	Toimintaa ohjaa periaatteet	Ei	kyllä	Kyllä osittain
Yrittäjä C	Tietoliikenne	Kyllä	Ehkä	vähän	Ei	Ei	Ei	Ei	kyllä	Ei
Yrittäjä D	Viemäri- ja jätevesihuolto	Ei	Juuri nyt, ei	ei lainkaan	Ei	Ei	Ei	Ei	kyllä	Ei

Taulukko 2. Yrittäjien välinen kasvuorientaatio

Tässä tutkimuksessa yrittäjien välistä kasvuorientaatiota havainnoidaan vertailemalla haastattelusta saatua aineistoa halusta ja kyvykkyydestä suhteessa Davidssonin (kuvio 4) sekä Wiklundin (kuvio 5) teorioihin. Tavoitteena oli ymmärtää yrittäjien henkilökohtaista pyrkimystä kasvattaa oman yrityksensä kokoa taloudellisesti ja henkilömäärältään ja ymmärtää myös, mitä yrityksen kasvattaminen tarkoittaa heille, miten se on aikomus toteuttaa ja miten orientaatio eroaa toisesta yrittäjästä.

Haastattelussa pyrittiin myös tunnistamaan, ilmaisiko yrittäjä haastateltaessa selkeän kasvutavoitteen sekä suunnitelman tavoitteiden toteuttamiseksi. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin myös, ovatko tulevaisuuden liiketoiminnalliset suunnitelmat kirjallisessa muodossa.

Yritykset A ja C

Korkean kasvuorientaation henkilöitä tässä tutkimuksessa ovat yrittäjät A ja C. Molemmat yrittäjät näkevät mahdollisuuksia omassa toiminnassaan muuta verrokkiryhmää enemmän. Haastattelun perusteella yrityksien A ja C yrittäjät uskovat johtamiensa yrityksien taloudelliseen kasvuun enemmän kuin yrityksien B ja D yrittäjät.

Yrittäjän A kasvumahdollisuudet ovat koko ryhmän suurimmat. Yrittäjän kognitiivinen asenne suhteessa yrityksen kasvuun on perusteltu sekä positiivinen. Yrittäjä uskoo vahvasti, että laadukas tuote ja ketterä tapa toimia asiakkaiden yksilölliset tarpeet huomioon ottaen design edellä mahdollistavat tarvittavan kasvun. Yrittäjän kasvupyrkimyksiä tukevat myös aktiivisuus niin kotimaisessa kuin kansainvälisessäkin verkostossa. Yrittäjä painottaa, että yritys myy tuotteita sekä kuluttajamarkkinoilla että toimii alihankkijana eri asiakaskunnille kalusteteollisuudessa. Yrittäjän A havaitut mahdollisuudet sekä havaittu tarve tukevat yrittäjän kasvumotivaatiota. Isoin este kasvulle saattaa olla yrittäjän havaittu kyky johtaa omistamaansa yritystä nykymuodossa strategisesti eteenpäin. Haastattelussa ilmenneiden tietojen perusteella yrittäjän A kasvupyrkimykset perustuvat enemmänkin yrityksen sisäiseen keskusteluun ja muistiinpanoihin kuin pitkäaikaiseen kirjalliseen toimintasuunnitelmaan.

Yrittäjä C:n kasvuorientaatio perustuu yrittäjä A:ta enemmän pitkälti vahvaan affektiiviseen tunteeseen, jossa yrityksen C myytävän tuotteen internetin kautta toimiva ”verkkoversio” nostaisi myynnin uuteen kasvuun. Resurssien ja kyvykkyyden näkökulmasta (kuvio 5) voidaan todeta, että yrittäjän ominaisuudet ja edellytykset hyödyntää yrityksen liiketoiminnasta saatuja taloudellisia resursseja toiminnan kasvattamiseksi ovat epäonnistuneet (kuvio 10). Tätä väittämää tukee myös haastattelussa tehty havainto, että yrittäjällä ei ole

kirjallista suunnitelmaa, jota hän toteuttaisi systemaattisesti liiketoimintansa kasvattamiseksi.

Matalan kasvuorientaation yritykset B ja D

Yrittäjien B ja D kasvuorientaatio on matalampi kuin yrittäjien A ja C. Yrittäjät B ja D elävät enemmän tätä hetkeä kuin suunnittelevat konkreettista tulevaisuutta. Molemmat ovat verrokkiryhmää kiinnostuneempia tuotekehityksestä kuin liiketoiminnasta. Yrittäjiä B ja D yhdistää myös heikko kokemus valtion tukemien alueellista yritystoimintaa kehittävien tahojen (Tekes-projekti sekä Lahti Science Business Park) toiminnasta. Yrittäjien mielestä tarjottu tukitoiminta on hidasta, sisältää paljon omaa toimintaa hidastavaa raportointia, ja he eivät koe saavansa hyötyä riittävästi. Muuta huomioitavaa on myös se, että molemmat yrittäjät ovat myös iäkkäämpiä kuin yrittäjät A ja C, millä Davidssonin mallin mukaan (kuvio 4) on vaikutusta havaittuun tarpeeseen.

Yrittäjän B kasvuorientaatio on selkeästi madaltunut iän myötä. Hänelle on kertynyt valtavasti osaamista pitkän yrittäjäuran aikana. Haastattelun perusteella yrittäjä näkee paljon mahdollisuuksia, mutta kognitiivinen asenne on matala. Liiketoiminnan kasvattaminen lisäisi hallinnollista ja tuotannollista työn määrää ja vähentäisi työn mielekkyyttä. Yrittäjällä B ei ole taloudellista tai saavuttamisen tarvetta samalla tavoin kuin aikaisemmin, eikä kuviteltu liiketoiminnan kasvu innosta panostamaan yrityksen toimintaan yksin. Yritys on optimoinut haastattelun aikaiset resurssit markkinoilla vallitsevaan tilanteeseen välttääkseen ylimääräisiä riskejä, jotta ei tarvitsisi pantata omaisuutta uudemman kerran. Yrittäjä palvelee nykyisiä asiakkaita tarpeen mukaan ja keskittyy enemmänkin nykyisen toiminnan ylläpitämiseen ja kaikkien mielenkiintoisten asiakasprojektien tuottamiseen. Kasvusta puhuttaessa yrittäjä enemmänkin toivoo jatkoa ja kasvua joko yhteistyön kautta tai uuden omistajan myötä.

Yrittäjän D kasvuorientaatio perustuu tuoteinnovaatioon, siinä kyse on enemmän tuotekehityksestä kuin Wiklundin kuvaamasta innovaatiosta, joka mahdollistaisi paremman taloudellisen tuloksen. Yrittäjän affektiivinen asenne

on korkea, mutta sitä ei tue yrittäjän kyvykkyys toimia yrittäjänä. Yrittäjällä ei ole yrittäjäkokemusta eikä yrittäjäkoulutusta. Yrittäjän B korkea ikä ja yrityksen koko vaikuttavat Davidssonin (1990) mukaan havaitun tarpeen toteuttamiseen. Tämän lisäksi alalle tulon esteet ovat matalat. Wiklundin mallin (ks. kuvio 5) mukaan yrittäjän menestymismahdollisuudet ovat heikot koska yrittäjällä ei ole joustavaa suunnitelmaa (strategia), jossa resurssi on optimoitu markkinoilla vallitsevaan tunnistettuun mahdollisuuteen. Kasvusta puhuttaessa yrittäjä D kuvaa enemmänkin ulkoisia syitä, miksi kasvua ei tullut kuin sitä, mitä jäi puuttumaan kasvun saavuttamiseksi.

Kaikki yhdessä

Kaikkia yrittäjiä yhdistivät innovatiivisuus ja intohimo omaa työtä ja johtamaansa yritystoimintaa kohtaan. Haastattelun yhteydessä ilmeni, että yrittäjien liiketoiminnallinen kyky perustui pitkälti kokemukseen tai teknillisammatilliseen koulutukseen.

Liiketoimintasuunnitelmat olivat puutteellisia tai puuttuivat kokonaan kaikilta haastateltavilta yrittäjiltä. Suunnitelmia oli, mutta niistä tehtyjä ajatuksia oli kirjattu vihkoon tai fläppitaululle. Toisaalta yrittäjät eivät nähneet suurta arvoa siinä, että istuisivat ja tuottaisivat teoreettisia lähestymistapoja yrityksen strategisesta toiminnasta. He kokivat tärkeämmäksi keskittyä enemmän itse tekemiseen. Kaikki yritykset olivat myös hyvin tuote- ja tuotantolähtöisiä.

Haastateltavista yrityksistä yritys A:n toiminnassa oli muista poikkeavaa laajamittaisempi myyntiverkoston rakentaminen sekä verkostoissa mukana oleminen oman projektimyynnin lisäksi. Yrityksen menestys ei ole enää kiinni yhden henkilön kyvyistä samalla tavoin kuin muissa haastateltavissa kohdeyrityksissä.

Muita huomioita oli, että yritys D:n yrittäjä oli ainut henkilö, joka oli perustanut yrityksen palkkatyön päätyttyä. Yritys C syntyi ajankohtaisen tarpeen sekä innovaation myötä tilanteessa, jossa palkkatyöläinen päätyi yrittäjäksi tilaisuuden tullen. Yritys A:n ja B:n perustana oli yritysosto tai omistajuuden hankkiminen ostamalla yrityksen osakkeita.

5 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata asioita, jotka vaikuttavat eniten yrittäjän kasvumotivaatioon ja kyvykkyyteen johtaa yritystään. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää keskeisimmät syyt, jotta pystytään vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen ”Mikä estää yrittäjää kasvattamasta yritystään?”. Kasvumotivaatiota tutkittaessa tutkimustuloksissa korostui lisäksi, miten tärkeätä on tunnistaa, missä vaiheessa yrittäjä ja yritys kulloinkin on, sekä minkälaista johtamista organisaatio vaatii yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Erityisesti tällä tiedolla on vaikutusta kasvuun liittyvien strategioiden näkökulmasta.

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

Tutkimuksessa tuli esille myös se, kuinka keskeistä yrityksen liiketoiminnan kannalta on että yrittäjä kykenee pitkäkestoisen jatkuvuusjakson (kuvio 2) jälkeen uudistumaan. Murrosvaiheessa tapahtuva johtamisen rytminmuutos asettaa yrittäjän kokemuksen ja osaamisen koetukselle. Mikäli yrittäjällä ei riitä kyvykkyyttä yrityksen johtamiseen seuraavalle tasolle, ei havaitusta tarpeesta ole välttämättä hyötyä yrittäjälle kasvun näkökulmasta. Menestyäkseen yrittäjä tarvitsee kasvumotivaation lisäksi taidon hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia sekä kyvyn johtaa kasvun myötä lisääntyviä resursseja strategian mukaisesti.

Mikäli tutkimuskysymystä tarkastelee pelkän kasvumotivaation näkökulmasta, voidaan todeta, että mikään ei estä yrittäjää yrittämästä. Mikäli yrittäjällä on

riittävä itseluottamus omaan liikeideaan ja keksintöönsä, on hyvin todennäköistä, että havaittu tarve synnyttää motivaation yrittää. Havaittu tarve saattaisi jossain tapauksessa myös sokaista yrittäjän ottamaan liian suuria riskejä riittävän kyvyn puuttuessa. Mikäli näin tapahtuisi, vastaus tutkimuksen alakysymykseen olisi, että yritys ajautuisi taloudellisiin vaikeuksiin, mutta sekään ei välttämättä täysin poistaisi yrittäjämäistä motivaatiota yrittäjältä. Se voisi hidastaa uuden yrityksen perustamista, mutta ei poistaisi täysin ajatusta uudesta mahdollisuudesta havaitun tarpeen vallitessa.

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen kohteena olleiden yrittäjien tapa ajatella ja toimia vahvisti hyvin Davidssonin (1990) teoriaa yrittäjän kasvumotivaatiosta sekä Wikdlundin (1998) teoriaa yrittäjämäisen orientaation merkityksestä yrityksen suorituskyvylle ja kasvulle. Yrityksen johtamisen elinkaarimalli (Greiner, 1998) noudatti hyvin johtamiseen liittyviä kriisejä, joita yrittäjät olivat kohdanneet yrityskasvun aikana. Yrityksien kasvua kuvaamaan valittu Garnseyn (1998) elinkaarimalli kuvasi erinomaisesti yrityksien haastatteluajankohtana vallitsevaa evoluution tilaa. Tutkimuksen teoreettinen triangulaatio antoi kattavan ja tarkan kuvan tutkimustuloksien saavuttamiseksi, mikä helpotti heterogeenisten yrittäjien vertailua tutkimuksen analyysivaiheessa.

Verrattain pienen haastatteluotannan yhtenäinen ja vertailukelpoinen tilannekuva yrityksen elinkaaren tilasta luotiin taloudellisten tunnuslukujen, haastatteluhavaintojen sekä Garnseyn (1996) elinkaarimallin avulla. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yrityksien kasvu ei automaattisesti ole ylöspäin suuntautuvaa, vaan yrittäjän tietoinen valinta voi olla menemättä eteenpäin tai taantua elinkaarimallissa. Tutkimuksessa jokainen yrittäjä oli saanut kokea yrityksensä kasvun, kasvun taittumisen ja jotkut myös epäonnistumisen. Huomioitavaa oli se, että yksikään yrittäjistä ei onnistunut nopeassa muutoksessa kasvattamaan yritystään hyödyntämällä olemassa olevia resursseja. Esitettyä johtopäätöstä tukivat taloudelliset tunnusluvut, henkilöstön määrän muuttumattomuus sekä haastatteluhavainnot.

Yrittäjän kasvumotivaatiota tutkittaessa yleisenä ilmiönä voitiin todeta jokaisen yrittäjän asenteen olleen myönteinen yrittäjyyttä kohtaan. Kaksi neljästä haastatellusta yrittäjästä uskoi liiketoimintansa kasvuun, yksi pyrki säilyttämään nykyisen tilansa ja yksi haastatelluista oli lopettanut yrityksen liiketoiminnan. Yrittäjien kasvupyrkimykset olivat myönteisestä asenteesta huolimatta hyvin maltilliset, mutta samalla vailla selkeää kirjallista liiketoimintaa tukevaa tavoiteasettelua. Yksikään haastatellusta ei uskonut henkilöstömäärän kasvattamiseen. Kasvumotivaatiota heikentävinä seikkoina yksi yrittäjä selitti henkilökohtaista korkeaa ikää sekä riittävän hyvää taloudellista tilannetta perheen toimeentulon takaamiseksi. Toinen yrittäjä kertoi henkilöstön määrän lisäämisen esteeksi kustannuksien nousulla sekä yrittäjän hallinnollisten töiden merkittävällä kasvulla. Molemmat tutkimustulokset tukivat Davidssonin määritelmää yrittäjän kasvumotivaatiota alentavista tekijöistä, joissa vaikuttavina tekijöinä ovat yrityksen koko, yrittäjän ikä tai taloudellinen tarve. Kaikki edellä mainitut havainnot liittyivät *havaittuun tarpeeseen*, mitä Davidsson piti teoriassaan merkittävimpänä tekijänä yrittäjän kasvumotivaatioon.

Tutkimuksen keskeisimpänä johtopäätöksenä voidaan pitää, että haasteltujen yrittäjien motivaatio jatkaa yrittämistä heikosta yrittäjyyttä tukevasta taloudellis-poliittisesta yleistilanteesta huolimatta oli korkea. Yksikään yrittäjä ei antanut haastattelun yhteydessä merkkejä oman liiketoiminnan lopettamisesta ilman syytä. Yksi haastatelluista oli lopettanut liiketoiminnan jälkiverojen vuoksi, yksi mietti yrityksen jatkoa korkeaan ikään vedoten ja loput kaksi miettivät liiketoiminnan lisäämistä joko tuotekehityksen tai myynnin avulla.

Yrittäjien kasvumotivaation ja suorituskyvyn näkökulmasta merkittävin tulos yrityksen kasvun esteenä oli yrittäjien heikko kyvykkyys hyödyntää olemassaolevia resursseja liiketoimintansa aikaansaamiseksi. Yhdelläkään yrittäjistä ei ollut esittää haastattelun perusteella kirjallista Wiklundin mainitsemaa joustavaa kasvuun liittyvää liiketoimintasuunnitelmaa eli strategiaa. Kahden yrittäjän kanssa yrityksen strategiaa oli työstetty ulkopuolisen avun turvin, mutta kumpikin yrittäjistä koki tarjotun tuen hyödyttömäksi ”paperin pyörittämiseksi”. Molemmat yrittäjät kokivat myös, että

strategiatyö tuotettiin enemmän palveluntarjoajien työllistämiseksi kuin yrittäjän arkea tukevaksi konkreettiseksi dokumentiksi.

Yllätyksellistä tutkimuksessa oli se, että vain yksi yritys oli Greinerin (1989) mallin mukaisesti palkannut toimitusjohtajan vauhdittamaan yrityksen kasvua. Loput kolme haastateltua yrittäjää olivat jääneet taistelemaan olemassaolostaan *luovuuteen perustuvaan vaiheeseen*. Yhdelläkään näistä kolmesta yrityksestä ei ollut myöskään kasvua tukevaa hallitusta yrityksessä, mikä olisi voinut edistää yrityksen kasvua ja tukea yrittäjää kasvupyrkimyksissä.

5.2 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on huomioitava se, että tutkittavien yrittäjien määrä on pieni ja heterogeeninen. Lisäksi tutkimus ei edusta kaikkia maassamme toimivia eri alojen yrittäjiä. Tutkimustulokset voivat tosin antaa viitteitä yleisesti vallitsevasta tilanteesta Päijät-Hämeen talousalueella, liittyen yrittäjien kasvumotivaatioon sekä kykyyn kasvattaa yrityksensä suorituskykyä haastatteluajankohtana.

Teemahaastattelu metodina osoittautui toimivaksi tavaksi rakentaa luottamuksellinen dialogi haasteltujen ja haastattelijan välille. Kahdessa tapauksessa neljästä haastatteluun osallistui hetkellisesti myös toinen yrityksen edustaja. Aineistosta tuli kattava, ja se antoi erinomaisen kuvan vallitsevasta tilanteesta, jonka pohjalta rakennettiin empiirinen aineisto. Teoreettisen viitekehyksien avulla tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esiin yrittäjien ja yrittämisen eri ulottuvuuksia riittävän kattavasti. Siinä, missä Davidssonin malli tutkii yksilön tarvetta kasvattaa tai nähdä kasvua, niin Wiklundin malli näkee kasvun enemmänkin toiminnan tuloksena. Wiklundin mallissa keskeisenä tekijänä oli valittu strategia, ja Davidssonin malli oli osana Wiklundin mallin sisäistä toimintoa. Kasvun määreet näissä eri teorioissa olivat samat liikevaihdon ja yrityksen henkilömäärän mukaan.

Tutkimusaineiston perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että yrittäjän kasvumotivaatio ja yrittäjämäinen orientaatio korreloivat hyvin yrityksen

sijainnin, sen elinkaaren sekä yrityksen johtamisen kasvupolun kanssa. Mitä korkeampi yrittäjän kasvumotivaatio ja yrittäjämäinen orientaatio on, sitä todennäköisemmin yrittäjällä on yrityksen lisäkasvuun tarvittavat resurssit, joilla kohdata eteen tulevat johtamisen ongelmat kasvattaakseen yritystä kohti seuraavaa kasvun vaihetta. Huomioitavaa on, että yrittäjät joutuvat suunnittelemaan resurssien käytön aikaisempaa tarkemmin globaalin sähköisen kaupankäynnin vuoksi. Keskeiset tutkimuksen osoittavat, että yrittäjän kasvuhalukkuus ei yksinään riitä johtamaan yritystä uuteen kasvuun. Tutkittavilla yrittäjillä kaikilla oli halua yrittää ja kahdella erityisesti halua myös kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Tutkimustuloksien perusteella on todennäköistä, että yrityksen tulos taantuu ilman yrittäjän tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa.

Haastatteluaineiston perusteella viranomaisten hallinnollinen asenne, raskas toimintamalli sekä yritystoimintaa hidastava lainsäädäntö näyttävät omalta osaltaan heikentävän yrittäjän kasvumotivaatiota. Alueellisen TE-toimiston tuen palveluita käyttäneet yrittäjät kokivat myös enemmän kasvumotivaatiota laskevaksi kuin edistäväksi. Toiminta koettiin ”papereiden täyttämiseksi ja ajan hukaksi”. Yritystoimintaa edistävänä ehdotuksena voisi olla valtion tai kuntien aidosti myönteisempi asenne yrittäjiä kohtaan sekä niiden toiminnan muuttaminen siten, että tarvittava byrokratiaa automatisoidaan ja kasvua estäviä säädöksiä vähennetään.

Haastatteluaineiston perusteella kasvumotivaatiota ja -orientaatiota saattaisi lisätä kollegiaalinen yhteistyö liiketoiminnan ja tuotekehityksen edistämiseksi. Keskeistä on, että yrittäjä kokee saavansa vertaistukea konsulttien sijaan arvostamiltaan yrittäjiltä. Toinen tätä ajatusta tukeva havainto liittyi yrittäjien kesken tapahtuvaan tuoteinnovaatioiden jatkokehittämiseen. Haastattelun yhteydessä kaksi neljästä yrittäjästä oli tuoteinnovaatioiltaan menestyjiä. Yhdistämällä molempien yrittäjien osaamista olisi hyvin todennäköisesti luotu uusi kilpailukykyinen tuote tai ainakin lisätty kasvumotivaatiota kahden tuotekehityksestä innostuvan yrittäjän kesken.

Kasvumotivaation ja –orientaation syntyä voisi tarkastella myös tavoitteista käsin. Olisiko motivoituneella yrittäjällä mahdollisuus luoda jotain uutta ja innovatiivista? Mitä jos, kasvun mittarina ei lähtökohtaisesti olisi maksimaalinen taloudellinen hyöty tai mahdollisimman suurilukuinen henkilöstö, vaan merkittävä toiminta yhteiskunnan hyväksi?

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Yrityksen jatkuva kehittäminen vaatii yrittäjältä laaja-alaista osaamista ja kauaskatseisuutta liiketoimintansa kasvattamiseksi. Yhden henkilön osaaminen riittää todennäköisesti luovuuteen perustuvaan kasvuun, mutta haasteita syntyy erityisesti nopean muutoksen aikaansaamiseksi nykyresursseilla, kuten tutkimuksessani tuli esille.

Ensimmäinen tutkimuksen kohde voisi olla yrittäjien yrityskasvuun liittyvän kyvyn selvittäminen. Tulisi ymmärtää, minkälaista osaamista kasvuyrittäjä tarvitsee johtaakseen liiketoimintaansa eteenpäin ja minkälainen oppimistapa vaikuttaa eniten yrityksen jatkuvuuteen ja taloudelliseen lopputulokseen. Saavutettaisiinko yrittäjien yhteisellä olohuoneella parhaat tulokset, jolloin etukäteen valittu kollegiaalinen mentorointiryhmä toimittaisi johtoryhmän ja hallituksen virkaa pienille yrittäjille?

Toinen tutkimuksen kohde voisi koskea start-up-yrittäjien kasvumotivaation ja –orientaation syntyä innovaatiosta eli tavoitteesta käsin. Tutkittavana olisi tilanne, jossa yrittäjän lähtökohtaisena tavoitteena ei ole maksimaalinen taloudellinen hyöty tai mahdollisimman suurilukuinen henkilöstö vaan yhteiskunnallisesti merkityksellinen innovatiivinen toiminta. Tässä tutkimuksessa hyödynnettäisiin Wiklundin teoreettista lähtökohtaa tavoitteista käsin.

Kolmas kiinnostava tutkimuksen kohde olisi kasvuyrittäjiä tukevien, julkisilla rahavaroilla tuettujen palveluiden tehokkuus. Tämän lisäksi tulisi selvittää kasvuyrittäjän kokemukset alueellisten TE-keskuksien ja yrityshautomoiden vaikutuksesta yrittäjien kasvumotivaatioon ja –orientaatioon. Olisi mielenkiintoista tietää myös, minkälainen kasvuvaikutus valtion tukemalla toiminnalla on ollut alle 10 henkeä työllistäviin yrittäjiin ja heidän johtamiinsa

yrityksiin, niiden talouteen kuin henkilömääränkin kasvuun. Onko yrittäjiin sijoitettu euro tuottanut uusia innovaatiota ja uutta liiketoimintaa?

LÄHDELUETTELO

Barrow, C. 1998. The Essence of Small Business. 2. painos. Prentice Hall Europe, UK

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

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

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

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 8. painos, Gummerus, Jyväskylä

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

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

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

Greiner, L. 1994. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Tulostettu 31.3.2019, Saatavilla https://ils.unc.edu/daniel/131/cco4/Greiner.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita.* 21. uudistettu painos, Tammi 2016

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

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

Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited, UK

Soirinsuo, J. 2012. Growth and profitability of loggin and transportation in wood procurement companies in Finland, What strategies and entrepreneurs are needed for profitable growth?, Academic Dissertation, University of Helsinki, Unigrafia Helsinki 2012

EU:n vihreä kirja, Yrittäjyys Euroopassa, Bryssel, 21.1.2003, KOM (2003) 27 lopullinen. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fi/com/2003/com2003_0027fi01.pdf

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

YLE, MOT 2009. https://yle.fi/aihe/artikkeli/2009/10/05/paskalaki

EK, Elinkeinoelämän keskusliitto, Tietoa pk-yrityksistä. Verkkojulkaisu. Tulostettu 29.8.2013. Saatavilla http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/index.php

Euroopan yhteisöjen komissio. Tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle. ”Pienet ensin” Eurooppalaisia pk-yrityksiä tukeva aloite. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:fi:PDF

Kauppalehti, Yrittämisen tulevaisuus. Verkkojulkaisu. Tulostettu 29.8.2013 Saatavilla

http://kuvat.kauppalehti.fi/5/i/pdf/Yrittamisen_tulevaisuus_KILPAILUN_SAANNOT_2011.pdf

PK-yritysten toimintaympäristökysely toukokuu 2013. Verkkodokumentti. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla: www.ek.fi/wp-content/uploads/pk_toimymp_2013.pdf

Stat.fi, Suurempien kasvuyritysten kannattavuus huipussaan. Verkkodokumentti. Tulostettu 10.08.2019. Saatavilla https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/suurempien-kasvuyritysten-kannattavuus-huipussaan/

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

Suomen Tilastokeskus, Yrittäjät Suomessa 2017. Verkkodokumentti, Tulostettu 11.9.2019. Saatavilla http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_201700_2018_21465_net.pdf

Suomen yrittäjät ry 2014. Pk-yritysbarometri. Verkkodokumentti. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla www.yrittajat.fi/File/5a25f759-1cbf-4a39-b29d-a6f149a671b7/barokalvot_kevat2014.pd

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

Suomen Yrittäjät ry. Yrittäjyysrakenne Suomessa 2017. Verkkodokumentti. Tulostettu 10.8.2019. Saatavilla https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot2019.pdf

Taloussanomat.fi, Yrityksien A, B, C & D taloudelliset tunnusluvut. Tulostettu 2013 osoitteesta http://taloussanomat.fi. Saatavilla 18.08.2019 https://www.is.fi/yritykset/

Tekes 2013. Tekesin tunnusluvut. Verkkodokumentti. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla www.tekes.fi/Global/Tekes/Tekesin_tunnusluvut_2013.ppt

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

TEM Toimialaraportti 3/2011. Huonekaluteollisuus. Saatavilla: www.temtoimialapalvelu.fi/files/1344/huonekaluteollisuus_2011_web.pdf

TEM, Työ- ja elinkeinoministeriö, 2011. Verkkodokumentti. Tulostettu 29.8.2013. Saatavilla http://www.tem.fi/?89036_m=109413&s=2081

TEM Innovaatio 20/2012. Kasvuyrityskatsaus 2012. Verkkodokumentti. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla: www.tem.fi/kasvuyrittäjyyskatsaus2012

TEM 2013. Äkillisen rakennemuutoksen alueet 2007-2013. Verkkodokumentti. Tulostettu 18.12.2014. Saatavilla www.tem.fi/files/37377/TEMrap_31_2013_30082013.pdf

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

Työ- ja elinkeinoministerin raportti. Tulostettu 29.8.2013. Saatavilla

http://www.tem.fi/julkaisut?C=98033&xmid=4807

Työ- ja elinkeinoministeri. Turun kauppakorkeakoulu Global Entrepreneurship. Verkkodokumentti. Tulostettu 29.8.2013. Saatavilla

http://www.tem.fi/files/33861/Turun_kauppakorkeakoulun_Global_Entrepreneurship_Monitor_Finnish_2011_Report_2011_.pdf

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuskysymykset

Kaikki neljä haastateltavaa yrittäjää valittiin satunnaisesti ja kontaktoitiin puhelimitse. Keskustelun yhteydessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, teema sekä kysyttiin yrittäjän halukkuutta osallistua haastatteluun. Lopuksi sovittiin haastattelu ajankohta sekä paikka. Haastattelun alussa pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiselle sekä sovittiin luottamuksellisuudesta. Yrityksen tai henkilöiden nimiä ei mainita itse tutkimuksessa. Kaikki haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2011.

Haastattelussa käytetty runko teemoittain

1. **Yrittäjän taustatiedot** (Davidsson)
    - Yrittäjän ikä
    - Yrittäjäkoulutustausta (Onko haastateltava henkilö saanut yritystoimintaan liittyvää koulutusta? Koulutuslaitos/oppivuodet?)
    - Yrittäjän työkokemus vuosina
    - Yrittäjän kokemus yrittäjänä vuosina
    - Yrittäjän suhde omistamaansa ja johtamaansa yritykseen (omistusosuus ja sen jakautuminen, mikäli on muita omistajia)
    - Omistusosuudet muissa yrityksissä (yhden yrityksen yrittäjä/multiyrittäjä)
    - Omistaman yrityksen perustamisvuosi ja yrityksen historia
    - Oma roolinne omistamassanne yrityksessä
    -
2. **Yrityksen taustatiedot** (Davidsson, Wiklund)
    - Perustamisvuosi/-vuodet (ovatko yritykset perustettu itse, peritty tai ostettu?)
    - Yritysmuoto (T:mi, ky, Oy tms.)
    - Yrityksen toimiala
    - Yrityksen hallitusrakenne (montako jäsentä ja heidän rooli)
    - Yrityksen markkina-alue (kotimaa, EU, EU:n ulkopuolinen markkina-alue, mitkä?)
        - Mikäli yritys harjoittaa kansainvälistä liiketoimintaa, niin koska on sen aloittanut
        - Kansainvälisen liiketoiminnan osuus ja sen muutos vuosina 2008-2010
    - Henkilömäärä ja sen muuttuvuus viimeiset kolme vuotta
    - Liikevaihto ja sen muutos viimeisen kolmen vuoden ajalta
    - Yrityksen tekemä nettotulos (ennen veroja) ja sen muutos viimeisen kolmen vuoden ajalta

3. **Yrityksen johtamisjärjestelmä** (Strateginen valmius yrityksen kasvattamiseksi ja johtamisen tila, Greiner,Wiklund)
   - Onko yrityksellänne kirjallisessa muodossa arjen toimintaa ohjaavat
     - Yrityksen tahtotila - Visio
     - Yrityksen olemassaolon merkitys - Missio
     - Kasvuun perustuva strategia (valitut painopistealueet)
       - Innovaatioiden määrä (tuote-/palveluinnovaatiot)
     - Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot
     - Yrityksen johtoryhmä (henkilömäärä ja mihin henkilöiden valinnat johtoryhmän jäseninä perustuu?)

4. **Yrittäjyyteen liittyvät tulevaisuuden näkymät** (Davidsson)
   - Miltä toimialanne tulevaisuus näyttää (mahdollisuudet/uhat)?
   - Miten uskotte yrityksenne pärjäävän tässä kilpailutilanteessa
     - Investoitteko / supistatteko liiketoimintaanne?
   - Henkilökohtainen tulevaisuuden näkymänne yrittäjänä sekä johtajana
     - Mihin yrityksenne liiketoimintaa vaikuttaviin asioihin tulette kiinnittämään erityistä huomiota omassa toiminnassanne seuraavan vuoden aikana?
     - Mikä on oma tulevaisuutenne yrittäjänä
   - Mitkä ulkoiset seikat mahdollisesti hidastaisivat yrityksenne mahdollista kasvua?
     - Minkälaisia vaikutuksia näillä olisi ja mihin?

5. **Halu/tarve yrityksen kasvattamiseksi** (Davidsson, Wiklund)
   - Onko teillä taloudellista tarvetta kasvattaa omistamaanne yritystä?
     - Asteikolla 1-6; 1= ei lainkaan tarvetta, 6=tarve on erittäin suuri
     - Perustelut valinnalle ovat… (mahdolliset esteet)?
   - Onko teillä henkilökohtaista halua ottaa yrityksen kasvuun liittyviä riskejä?
     - Asteikolla 1-6; 1=Ei lainkaan haluja, 6=Halukkuutta on erittäin paljon
     - Jos, niin miksi tai miksi ei?
   - Onko teillä mielestänne riittävä kasvua tukeva koulutus / osaaminen / tuki?
     - Asteikolla 1-6; 1=Ei lainkaan teoreettista osaamista, 6=Erittäin paljon teoreettista osaamista
     - Voisitteko kertoa tarkemmin…? (perustelut)
   - Onko teillä mielestänne riittävä kasvuun tarvittava käytäntöön perustuva johtamiskokemus?
     - Asteikolla 1-6; 1=Ei lainkaan käytännön kokemusta, 6=Erittäin paljon käytännön kokemusta
     - Voisitteko kertoa tarkemmin…? (perustelut)
   - Mitä kasvumahdollisuuksia te tunnistatte yrityksenne liiketoimintaympäristössänne? (markkinapotentiaalin tunnistaminen)
     - Antakaa oma arvionne 1-6 kasvumahdollisuuden merkityksestä yrityksenne kasvattamiseksi. Asteikolla 1= Erittäin vähäinen kasvumerkitys, 6=Erittäin merkittävä mahdollisuus yrityksemme toimintaan