

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of business and Management
Kauppatiede

Jaana Ahtiainen

Kasvuyrityksen kannattavuus

Tarkastaja 1: professori Satu Pätäri

Tarjastaja 2: tutkijaopettaja Helena Sjögrén

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Business and Management
Laskentatoimen maisteriohjelma

Jaana Ahtiainen

Kasvuyrityksen kannattavuus

Pro gradu -tutkielma
2021

48 sivua, 1 kuva, 1 taulukko ja 1 liite

Tarkastaja: Professori Satu Pätäri, tutkijaopettaja Helena Sjögren

Hakusanat: Kestävä kasvu, Kannattava kasvu, Kannattavuus, Kasvuyritys

Jotta yritys voi selviytyä markkinoilla, on sen oltava kannattava. Jos yritys tahtoo menestyä markkinoilla, on sen kasvettava. Yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen vaikuttavat useat eri tekijät muun muassa yrityksen ikä, toimiala, koko ja johdon toiminta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten suomalaiset yritykset ovat saavuttaneet kestävän kasvun ja tarkastella, mitkä tekijät selittävät ja mitkä tekijät rajoittavat yritysten kasvua. Tutkimuksessa myös kartoitettiin, miten yritykset näkevät oman kannattavuutensa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusta varten haastateltiin neljää yhtiötä: kolmea pk-yritystä ja yhtä suuryritystä. Haastattelut toteutettiin vuosina 2018 ja 2019. Haastattelun muoto oli puolistrukturoitu haastattelu ja haastatellut henkilöt olivat yhtiöiden johtoa.

Tutkimukseen osallistuneiden pk-yritysten kannattavuus nähtiin hyvänä ja suuryrityksen tyydyttävänä. Tutkimuksessa havaittiin, että suomalaisten yritysten kasvua selittävät ja rajoittavat tekijät vastasivat suurelta osin ulkomailta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Tutkimuksessa havaittuja merkittävimpiä kasvuja selittäviä tekijöitä olivat muun muassa henkilökunnan kouluttaminen, hyvät suhteet rahoittajiin sekä yhtiön hyvä maine markkinoilla. Kasvua rajoittavia tekijöitä olivat muuan muassa markkinoilla oleva kilpailu asiakkaista sekä suhdanteet.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Business and Management
Master's degree Programme in Accounting

Jaana Ahtiainen

Profitability of growth company

Master's thesis

2021

48 pages, 1 figure, 1 table ja 1 appendix

Examiners: Professor Satu Pätäri, associate professor Helena Sjögrén

Keywords: Sustainable growth, Profitable growth, Profitability, Growth company

In order for a company to survive in the market, it must be profitable. If a company wants to succeed in the market, it must grow. The company's growth and profitability are affected by several different factors. Among other things, the company's age, industry, size and management activities.

The aim of this study is to find out how Finnish companies have achieved sustainable growth and to examine which factors explain and which factors limit the growth of companies. The study also mapped how companies see their own profitability. The study was carried out as a qualitative study and four companies were interviewed for the study: three SMEs and one large company. The interviews were conducted in 2018 and 2019. The form of the interview was a semi-structured interview and the interviewees were the management of the companies.

The profitability of the SMEs participating in the study was seen as good and satisfactory for the large company. The study found that the factors explaining and limiting the growth of Finnish companies largely corresponded to previous studies conducted abroad. The most significant factors explaining the growth observed in the study were, among other things, staff training, good relations with financiers and the company's good reputation in the market. Factors limiting growth included competition for customers in the market and economic conditions.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus	5
1.2	Aihealueen aikaisempi tutkimus	6
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto.....	7
1.4	Tutkimuksen rakenne	8
2	KANNATTAVA KASVU.....	9
2.1	Kestävä kasvu	9
2.2	Yrityksen kannattavuus	11
2.3	Yrityksen ikä, kasvu ja kannattavuus.....	13
2.4	Yrityksen selviytyminen markkinoilla	15
2.5	Kasvua selittävät tekijät.....	16
2.6	Kasvua hidastavat tekijät.....	23
3	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA TULOKSET	26
3.1	Haastatteluiden toteutus ja tutkimusprosessi	26
3.2	Yhtiöiden kannattavuuden seuranta ja kasvutavoitteet	27
3.3	Yhtiöiden kannattavuus	29
3.4	Yhtiöiden toimet kannattavuuden parantamiseksi	31
3.5	Yhtiöt ja kestävä kasvu.....	32
3.6	Yhtiöiden ikä, kasvu ja kannattavuus	33
3.7	Yhtiöt ja niiden kasvua selittävät tekijät	35
3.8	Yhtiöt ja niiden kasvua hidastavat tekijät.....	39
3.9	Yhtiöiden selviytyminen markkinoilla.....	41
4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	42
4.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	42
4.2	Tutkimuksen rajoitukset ja mahdollinen jatkotutkimus.....	45
	LÄHDELUETTELO.....	46

Liite 1 Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Tämänhetkisessä suhdanteiden turbulentsissa tilanteessa, yrityksiä koetellaan kovemmin kuin koskaan aiemmin. Jotta yritys vois selviytyä markkinoilla, on sen oltava kannattava. Jos yritys tahtoo menestyä markkinoilla, on sen oltava kannattavan lisäksi vielä kasvava. Monet tekijät vaikuttavat yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Näitä ovat muun muassa yrityksen ikä, koko, sijainti sekä toimiala (Davidsson et al. 2002, 333). Kannattavuudella on merkittävä rooli kasvussa ja kasvavan yrityksen on tärkeää pitää kasvu hallittuna. Hallitsematon kasvu voi vaarantaa yhtiön vakavaraisuuden ja velkaannuttaa yrityksen tämän hakiessa lisää ulkopuolista rahoitusta kasvaneen liiketoiminnan rahoittamiseen. Heikon kannattavuuden yritys voikin näin ollen velkaantua hyvin nopeasti. Hallitussa kasvussa kasvun ja kannattavuuden tasapaino säilyy. (Laukkanen 2007, 356, 341-342)

1.1 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten suomalaiset yritykset näkevät oman kannattavuutensa ja kasvunsa ja peilata saatuja vastauksia aiemmin ulkomailla tehtyihin tutkimuksiin samoista aiheista. Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi on asetettu, miten suomalaiset yritykset ovat saavuttaneet kestävän kasvun.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- Miten suomalaiset yritykset kokevat oman kannattavuutensa?
- Mitkä tekijät rajoittavat yritysten kasvua Suomessa?
- Mitkä tekijät mahdollistavat yritysten kasvua Suomessa?

Kestävä kasvu on yksi tärkeimpiä tekijöitä markkinoilla selviytymiseen ja tämä on tämänhetkisessä tilanteessa erityisen tärkeää. Tutkimuksessa on haluttu selvittää, miten suomalaiset yritykset ovat saavuttaneet kasvunsa. Mitkä tekijät ovat sitä rajoittaneet ja mitkä mahdollistaneet. Tutkimuksessa on myös kartoitettu, millaisena yritykset näkevät oman kannattavuutensa.

Tutkimukseen valitut yritykset on kerätty kontaktien avulla. Kontakteista valittiin yrityksiä, joiden kasvusta tai kasvutavoitteista oltiin tietoisia. Tutkimuksen ulkopuolelle

on rajattu yritykset, joilla ei ole varsinaisia kasvutavoitteita. Nämä yritykset eivät olisi tuoneet lisäarvoa kyseiseen tutkimukseen, jolla nimenomaan pyritään selvittämään kasvun ja kannattavuuden suhdetta suomalaisissa yrityksissä.

1.2 Aihealueen aikaisempi tutkimus

Yritysten kestävästä kasvusta ei ole Suomessa tehty paljoakaan tutkimuksia. Tästä johtuen tutkimukselle on aihetta Suomen markkinoilta. Kestävää kasvua ovat ulkomailla tutkineet muun muassa Markman & Gartner (2002), Zook & Rogers (2001), Yazdanfar & Öhman (2015b), Davidsson et al. (2009), Churchill & Mullins (2001), Nicholls-Nixon (2005) ja Feindt et al. (2002). Useissa näistä tutkimuksista oli sama loppu tulema – Kasvun on oltava myös kannattavaa ollakseen kestävä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa on pyritty käsittelemään mahdollisimman laajasti yritysten kasvua, kannattavuutta ja näitä selittäviä tekijöitä. Yrityksen kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä on aiemmin tutkineet muun muassa Asimakopoulus et al. (2009), Glancey (1998), Yazdanfar & Öhman (2015a), Andersén & Samuelsson (2016) ja Lu & Beamish (2006). Tutkielmassa on käsitelty eri aiheita, jotka tutkimusten tulosten mukaan vaikuttavat yritysten kannattavuuteen. Näitä oli muun muassa vieraan pääoman määrä, yrityksen koko, taseen rakenne sekä yhtiön vientitoiminta.

Yrityksen iän vaikutusta sen kasvuun ja kannattavuuteen ovat tutkineet Coad et al. (2013), Almus & Nerlinger (1999), Dobbs & Hamilton (2007), Hashi & Krasniqi (2011) Kirkwood (2009). Becchetti & Trovato (2002), Markman & Gartner (2002), Yazdanfar & Öhman (2014). Useat näistä tutkimuksista havaitsivat, että nuoret yritykset, kasvoivat vanhoja yrityksiä nopeammin. Sen sijaan vanhemmat yritykset olivat kannattavampia. Yrityksen suoriutuminen vaihtelee sen elinkaaren mukaan (Doad et al. 2013, 174).

Yritysten kasvua selittäviä tekijöitä on tutkittu ulkomailla paljon ja tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitkä tekijät mahdollistavat yhtiöiden kasvua Suomessa. Edellä mainitusti tutkimuksia on aiheesta paljon, ja tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on esitetty muun muassa Audretsch et al. (2014), Carneiron (2007), Feindt (2002), Cho & Pucik (2005), Smallbone et al. (1995), Kirkwood (1996), Zook

(2004), Almus & Nerlinger (1999), Lopez-Garcia & Puente (2012), Nicholls-Nixon (2005), Hashi & Krasniqi (2011), Beekman & Robinson (2004) ja Robson & Bennett (2000) tekemien tutkimusten tuloksia.

Kasvua hidastavia tekijöitä on tutkittu vähemmän kuin kasvua selittäviä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan myös kasvua hidastavia tekijöitä. Aiempia tutkimuksia aiheesta ovat tehneet muun muassa Gill & Biger (2012), Weber et al. (2015), Carpenter & Petersen (2002), Moreno & Casillas (2007), Beck et al. (2005) sekä Lu & Beamish (2006).

Vain 30 % yrityksistä on olemassa seitsemän toimintavuoden jälkeen (Yasuda 2005, 6). Kannattavuus ja kasvu ovat tärkeitä tekijöitä markkinoilla selviytymiseen. Yksi tutkimukseen osallistuneista yhtiöistä oli alle viisivuotias yritys. Ulkomaisia tutkimuksia yritysten selviytymisestä markkinoilla ovat tehneet muun muassa Yasuda (2005), Gilbert et al. (2006), Phillips & Kirchoff (1989) sekä Persson (2004).

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena haastattelemalla neljää yritystä. Kolme tutkimukseen haastatelluista yrityksistä oli pk-yrityksiä ja yksi suuryritys. Tutkimuksessa haastateltavat yritykset on valittu maantieteellisesti erialueilta. Yksi yrityksistä sijaitsee Kymenlaaksossa, kaksi yritystä Etelä-Karjalassa sekä tutkimukseen osallistunut suuryritys on kansainvälinen. Pk-yrityksissä haastateltiin yhtiön toimitusjohtajia. Yhdessä pk-yrityksessä haastatteluun osallistui myös yhtiön talousosastosta ja sidosryhmistä vastaavat henkilöt. Suuryrityksen osalta haastateltiin yhtiön kirjanpitoapäällikköä.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelemisen tutkimusongelman ja -kysymysten laajuudesta johtuen. Tutkimuksen toteuttaminen puolistrukturoituna haastatteluna mahdollisti täydentävien ja tarkentavien kysymysten esittämisen valmiiden kysymysten lisäksi. Haastattelurunko on liitteessä 1. Tutkimukseen valitut neljä yritystä ovat kasvaneet merkittävästi vuosina 2018-2019, jolloin haastattelut toteutettiin tai sitten näiden yritysten kasvutavoitteista tiedettiin.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu neljään pääluokkaan, joita ovat johdanto, teoria, empiria sekä yhteenveto ja johtopäätökset. Johdannossa esitellään muun muassa tutkimuksen tausta, tutkimusongelma sekä -kysymykset, rajataan aihe ja esitetään valittu tutkimusmenetelmä ja -aineisto. Teoriaosuudessa lukija johdatellaan tutkimuksen taustalla oleviin aiempiin tutkimuksiin kannattavasta kasvusta. Aiheita ovat muun muassa kestävä kasvu, yrityksen kannattavuus, yrityksen ikä, kasvu ja kannattavuus, yrityksen selviytyminen markkinoilla, kasvua mahdollistavat tekijät ja kasvua rajoittavat tekijät. Kolmannessa osiossa käydään läpi haastatteluista saatuja tuloksia ja peilataan näitä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Neljännessä pääluvussa tutkielman tuloksista on laadittu yhteenveto ja esitetty johtopäätökset.

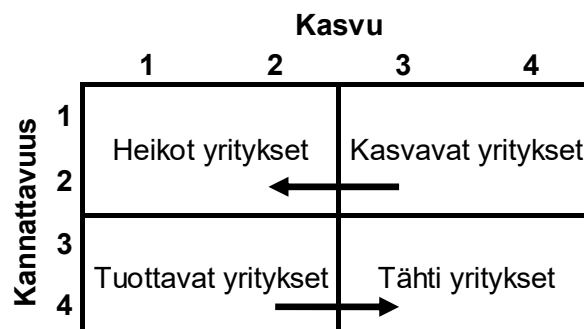
2 KANNATTAVA KASVU

Yrityksen kasvuun vaikuttavat muun muassa yrityksen ikä, koko, sijainti ja toimiala. Kannattavuuden ja edellä mainittujen tekijöiden yhteys on todettu useista maista kerättyjen aineistojen avulla. (Davidsson et al. 2002, 333) Kasvavan yrityksen on tärkeää pitää kasvu hallittuna ja yrityksen kasvun on pitkällä aikavälillä oltava sopivassa suhteessa yrityksen kannattavuuteen. (Laukkanen 2007, 356) Yritys tarvitsee kasvaakseen rahoitusta, mutta jos kasvua ei hallita, se voi vaarantaa yrityksen toiminnan velkaannuttamalla yrityksen. Tämän takia kannattavuudella on merkittävä rooli kasvussa. Liian nopeasti kasvava yritys joutuu tukeutumaan tulorahoituksen sijaan vieraaseen pääomaan ja tämän seurauksena huonosti kannattava yritys voi velkaantua hyvinkin nopeasti. Hallitussa kasvussa kasvun ja kannattavuuden tasapaino säilyy ja vieraan pääoman määrä pysyy hallinnassa. (Laukkanen 2007, 341-342) Kestävän kasvun kannalta on tärkeää, että kannattavuus on vankalla pohjalla (Davidsson et al. 2009, 393).

2.1 Kestävä kasvu

Yritykset voidaan jakaa neljään kategoriaan niiden kannattavuuden ja kasvun perusteella. Kategoriat ovat kasvavat, heikot, tuottavat ja tähti yritykset. Nämä kategoriat ovat hahmotettuna kuvassa 1. Kasvavilla yrityksillä on korkea kasvu, mutta heikko kannattavuus, heikoilla yrityksillä on matala kasvu ja matala kannattavuus, tuottavilla yrityksissä on matala kasvu, mutta korkea kannattavuus ja tähti yrityksillä korkea kasvu ja korkea kannattavuus. (Davidsson et al. 2009, 392) Davidsson et al.

Kuva 1 Kasvun ja kannattavuuden matriisi (Davidsson et al. 2009, 392)



(2009, 389) mukaan tuottavat yritykset saavuttavat todennäköisemmin korkean kannattavuuden ja korkean kasvun kuin kasvavat yritykset. Tutkimuksen mukaan yritykset hyötyisivät siitä, että ne keskittyisivät kannattavuuden parantamiseen, ennen korkean kasvun tavoittelemista.

Tuottavat yritykset siirtyivät jopa kolmekertaa todennäköisemmin tähti yrityksiin kuin kasvavat yritykset. Kasvavat yritykset päätyvät todennäköisemmin heikoiksi yrityksiksi kuin tähdiksi. (Davidsson et al. 2009, 396) Yritykset, joiden kasvu on vahvaa, mutta kannattavuus heikkoa saavuttavat epätodennäköisesti paremman kannattavuuden kasvattamalla liiketoimintaa. Kun yritykset tavoittelevat kasvua kannattavuuden ollessa heikkoa, kasvu saadaan yleensä aikaan hintakilpailulla muita toimijoita vastaan. Tässä tilanteessa kannattavuus todennäköisemmin heikkenee kuin kohentuu. Kasvavilla yrityksillä on myös harvoin varaa rakentaa kannattavuutta tukevia kilpailuetuja kasvun aikana. Kasvu ei ole tällöin kannattavaa, saati kestävää. (Davidsson et al. 2009, 399)

Yritykset, joiden kasvu on voimakasta pidemmän aikaa, on kuvattu gaselleiksi. Gaselli-yritysten koko tuplaantuu joka neljäs vuosi. Tämänkaltaisia yrityksiä löytyy jokaiselta toimialalta sekä kaiken ikäisinä ja kokoisina, mutta yleensä kyseessä on pk-yritys. (Nicholls-Nixon 2005, 77) Suurin osa yrityksistä ei kuitenkaan kasva ja pk-yrityksistä vain noin 3 % on nopeasti kasvavia gaselleja (Feindt et al. 2002, 51).

Nopea kasvu aiheuttaa yleensä ongelmia yrityksen johdolle, jonka tulisi tehdä päätöksiä siitä, millaisia organisaatiomuutoksia on tehtävä, jotta yhtiön tarjoamien tuotteiden tai palveluiden kasvaneeseen kysyntään voidaan vastata. Yleensä muutoksia joudutaan tekemään yrityksen rakenteessa, järjestelmissä sekä kapasiteetissa. (Nicholls-Nixon 2005, 78-79) Davidsson et al. (2009, 400) mukaan yritysten tulisi kasvamisen sijaan keskittyä tunnistamaan ja rakentamaan yrityksessä olevaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Kun yritys on osoittanut olevansa kykenevä tuottamaan arvoa pienessä mittakaavassa, on yrityksellä pohja kestäväälle kasvulle, jota yrityksen johdon on helpompi hallita.

Jos yritys yrittää kasvaa liian nopeasti, sen rahavarat voivat huveta, vaikka kyseessä olisi kannattava yritys (Churchill & Mullins 2001, 135). Kestävänä kasvuna

pidetään kasvua, joka on toteutettu yrityksen omasta toiminnasta saatavalla tulorahoituksella. Yritykset, jotka ovat rahoittaneet kasvunsa tulorahoituksella ovat tutkimusten mukaan keskimäärin kannattavampia kuin ulkoisia rahoituslähteitä käyttäneet yritykset. (Markman & Gartner, 2002, 67)

Tutkimusten mukaan vain yksi kymmenestä yrityksestä saavuttaa kestävän kasvun. Kestävän kasvun saavuttamista helpottaa keskittyminen yrityksen ydinliiketoimintaan. Kestävän kasvun yritykset todennäköisemmin supistavat kuin laajentavat yritystoimintaansa, löytävät kannattavia mahdollisuuksia nykyisistä toiminnoistaan ja etsivät jatkuvasti tapoja parantaa ydintoimintojen suorittamista. Yritykset voivat saavuttaa kestävän kasvun myös laajentamalla liiketoimintaa, mutta tällöin on kannattavaa laajentaa sellaisille alueille, jotka ovat lähellä yrityksen sen hetkistä liiketoimintaa. (Zook & Rogers 2001, 83, 85)

Yrityksen kasvun, kannattavuuden ja koon välillä on tutkittu olevan vahva positiivinen korrelaatio (Yazdanfar & Öhman 2015b, 539). Yritykset, joiden kannattavuus oli hyvällä tasolla, oli paremmat mahdollisuudet kasvaa, kuin yrityksillä, joiden kannattavuus oli heikompi. Tutkimuksessa myös havaittiin, että suuret yritykset kasvoivat pieniä yrityksiä todennäköisemmin. Syynä tähän on se, että suuret yritykset pääsivät käsiksi sellaisiin mittakaavaetuihin, joihin pienemmillä yrityksillä ei ole mahdollisuutta. (Yazdanfar & Öhman 2015b, 541)

2.2 Yrityksen kannattavuus

Suuret yritykset ovat usein pieniä yrityksiä kannattavampia. Tämä voi johtua suurten yritysten paremmasta mahdollisuudesta neuvotella hankintojen kustannuksia alhaisemmiksi toimittajien kanssa. (Asimakopoulus et al. 2009, 935) Glancey (1998, 25) sen sijaan on tehnyt tutkimuksessaan täysin päinvastaisen havainnon. Hän havaitsi, että pienet yritykset olisivat kannattavampia kuin suuremmat yritykset sillä pienten yritysten yrittäjät eivät välttämättä ole yhtä kasvukeskeisiä, kuin suurempien yritysten yrittäjät. Pienemmissä yrityksissä keskitytään voittoon, jonka avulla taataan toivottu elintaso ja omavaraisuus.

Pk-yrityksen vieraan pääoman määrä voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kannattavuuteen (Yazdanfar & Öhman 2015a, 115). Yazdanfar ja Öhmanin (2015a, 111) havaitsivat, että pk-yritykset tukeutuvat usein omaan pääomaan yrityksen toiminnan rahoittamisessa. Syynä tähän on omistajan tahto säilyttää kontrolli yrityksen toiminnasta. Yritykset, joiden taseissa on paljon vierasta pääomaa kärsivät velan negatiivisesta vipuvaikutuksesta sillä vieraan pääoman kulut rasittavat yrityksen kannattavuutta. Tämä vaikuttaa yrityksen kasvu mahdollisuuksiin, sillä yritykselle jää vähemmän tulorahoitusta toiminnan rahoittamiseen ja kasvattamiseen. Myynnin kasvattaminen korreloi yrityksen kannattavuuden kanssa. Kun yritys onnistuu kasvattamaan myyntiä, on sillä enemmän varoja kasvun rahoittamiseen. (Asimakopoulus et al. 2009, 935) Toiminnan on oltava toki kannattavaa tai muutoin yhtiön taloudellinen tilanne heikkenee entisestään.

Yrityksillä on mahdollisuudet vaikuttaa vieraan pääoman kustannuksiin. Jos yrityksen johto pystyy suunnittelemaan ennalta yrityksen velanottoa, yrityksen vieraan pääoman kustannukset ovat alhaisemmat verrattuna niihin yrityksiin, joissa velanottoa ei suunnitella ennalta. Kannattavan pk-yrityksen johto käyttää tehokkaasti yritykseen kertyneitä voittovaroja ja säilyttää näin yrityksen päätäntävällän, luovuttamatta sitä ulkoisille sijoittajille (Yazdanfar & Öhman 2015a, 113)

Asimakopoulus et al. (2009, 937) havaitsivat, että ei vain vieraan pääoman määrällä ole vaikutusta yhtiön kannattavuuteen vaan myös yhtiön vaihtuvien vastaavien määrällä. Tällöin yrityksellä voi olla esimerkiksi paljon vaihto-omaisuutta tai saatavia asiakkailta. Yrityksen johdon toimet (tai toimien puute) vaikuttivat tällöin haitallisesti yrityksen kannattavuuteen. (Asimakopoulus et al. 2009, 937) Johdon toimista johdon laskentatoimen työkalujen käyttämisellä päätöksenteon tukena on havaittu olevan positiivinen vaikutus pk-yrityksen kannattavuuteen (Andersén & Samuelsson 2016, 475).

Yrityksen vientitoiminnalla on positiivinen vaikutus yrityksen liikevaihdon ja varallisuuden kasvuun, mutta vientitoiminnan vaikutus kannattavuuteen on negatiivinen. (Lu & Beamish 2006, 41) Vienti pk-yrityksille hyvä kasvustrategia, niin kauan kun yritys huomioi viennin vaikutuksen kannattavuuteen. Viennin kannattavuuteen vaikuttaa erityisesti eri valuuttojen väliset kurssivaihtelut. (Lu & Beamish 2006, 42)

Kun kyse on suorista ulkomaaninvestoinneista, yrityksen kannattavuus heikkenee investoinnin alkuvaiheessa, mutta paranee ajan kuluessa. Suorassa ulkomaaninvestoinnissa yrityksellä on päätäntävalta ulkomailla olevasta yrityksestä. (Lu & Beamish 2006, 41, 35) Mitä iäkkäämpi yritys on tehdessään suoran ulkomaaninvestoinnin, sitä pienempi vaikutus investoinnilla on yrityksen liikevaihdon kasvuun. (Lu & Beamish 2006, 42).

2.3 Yrityksen ikä, kasvu ja kannattavuus

Elinkaari-mallin mukaan yritykset kohtaavat eri kehitysasteita, jolloin yrityksen kasvu nopeus vaihtelee. Esimerkiksi yrityksen tullessa markkinoille, sen liikevaihto kasvaa ja henkilöstön määrä lisääntyy. Tämä kasvu jatkuu, kunnes kysyntä tuotteelle laantuu tai kun uusi tuote tulee markkinoille. (Almus & Nerlinger, 1999, 142) Yritysten kasvu nopeus hidastuu yrityksen iän myötä ja yrityksen koon kasvaessa (Almus & Nerlinger 1999, 143; Yazfandar & Öhman 2015b, 542). Hashi ja Krasniqi (2011, 472) selittävät tätä ilmiötä sillä, että oppimisesta saatavat hyödyt pienenevät yrityksen saaman kokemuksen myötä. Feindt et al. (2002, 51) havaitsivat tutkimuksessaan, että yrityksen kasvu tasaantuu sitten kun yrityksen omistajajohtaja on tyytyväinen yrityksestä saamiin tuloihin.

Uudet yritykset ovat usein epäyhteneviä, niiden koon, suoriutumisen ja rahoituksen suhteen. Erot kuitenkin vähentyvät ajan myötä. (Coad et al. 2013, 174) Tutkimusten mukaan iän myötä yritysten tehokkuus, tuottavuus, koko ja vakavaraisuus paranevat. Vanhemmat yritykset onnistuivat nuoria yrityksiä paremmin muuntamaan myynnin kasvun paremmaksi tulokseksi ja tuottavuudeksi. (Coad et al. 2013, 186)

Coad et al. (2013, 186) tutkimuksen mukaan yrityksen suoriutuminen heikkenee iän myötä. Vanhempien yritysten kasvu vauhti on hitaampaa niin myynnin, tuloksen kuin tehokkuuden osalta. Vanhemmat yritykset ovat usein myös kannattamattomampia. Tämän lisäksi vanhemmat yritykset pystyivät harvoin kääntämään henkilökunnan kasvun myynnin kasvuksi. Nuoret yritykset onnistuivat tässä vanhoja yrityksiä paremmin, mutta vanhemmat yritykset onnistuivat kääntämään henkilöstön kasvun tuottavuuden ja tuloksen parantamiseksi.

Kirkwoodin (2009, 487-488) tutkimuksessa havaittiin, ettei ikä olisi erottava tekijä kasvavien ja ei-kasvavien yritysten välillä. Tutkimuksen mukaan yrityksen pyrkimys kasvaa on erittäin tärkeä tekijä kasvun aikaansaamiseksi.

Vanhemmat yritykset saivat epätodennäköisemmin aikaan nopeaa kasvua, mutta niiden toiminta saattoi heiketä yhtä nopeasti kuin nuorilla yrityksillä. Yrityksien ikäännyessä niiden myynti, työntekijöiden määrä, tuottavuus ja kannattavuus kasvavat. Nuorilla yrityksillä on usein vanhoja yrityksiä enemmän vierasta pääomaa, jonka määrä vähenee iän myötä. Tämä johtuu paremmista suhteista sijoittajiin ja kohentuneesta tulorahoituksesta. (Coad et al. 2013,186) Becchettin & Trovaton (2002, 294) tutkimus tukee Coad et al. (2013) havaintoa hyvien suhteiden vaikutuksesta kasvuun. Yritykset, joilla oli hyvät mahdollisuudet ulkopuoliseen rahoitukseen, kasvavat nopeammin, kuin yritykset, joilla ei ole tätä mahdollisuutta.

Markmanin ja Gartnerin (2002, 72) mukaan on todennäköisempää, että nuorten yritysten kannattavuus parani ajan kuluessa kuin vanhempien yritysten. Kasvu ja kannattavuus korreloivat toisiaan voimakkaasti. Nuoremmat yritykset ovat usein vanhempia yrityksiä kannattavampia ja kasvavat nopeammin. Erityisesti yrityksen ollessa 1-5 vuotias, kasvu on nopeampaa kuin muissa ikäluokissa. (Yazdanfar & Öhman 2014, 561)

Nuoremmat ja suuremmat pk-yritykset kasvavat nopeammin ja ovat kannattavampia, kuin vanhemmat ja pienemmät pk-yritykset (Yazdanfar & Öhman 2014, 564). Sen sijaa pk-yrityksistä pienemmät ja nuoremmat ovat keskimääräisesti vanhempia ja suurempia yrityksiä kannattavampia. Jos näitä muuttujia tutkitaan erikseen, havaitaan, että suuremmat yritykset ovat pieniä yrityksiä kannattavampia, mutta nuoret yritykset ovat taas kannattavampia kuin vanhemmat yritykset. (Yazdanfar & Öhman 2015a, 113) On arvioitu, että suurempien yritysten kannattavuus johtuu näiden saamista mittakaavaeduista ja toiminnan hajauttamisesta eri toimialoille ja tuotteille (Yazdanfar & Öhman 2015a, 115).

Kasvu takaa yritykselle suuremmat tulot, mutta se myös kasvattaa markkinoilla selviytymisen todennäköisyyttä, sillä nuoret kasvavat yritykset selviytyvät todennäköisemmin kuin yritykset, jotka eivät kasva (Dobbs & Hamilton 2007, 297).

2.4 Yrityksen selviytyminen markkinoilla

Vain 30 % uusista yrityksistä on toiminnassa seitsemän vuoden jälkeen. Yrityksen selviytymisen todennäköisyys kasvaa edellä mainitusti koon ja iän myötä, mutta kasvun todennäköisyys pienenee yrityksen koon kasvaessa. (Yasuda 2005, 6) Yritysten kasvaessa, niiden todennäköisyys selviytyä markkinoilla kasvaa. Pienillä ja uusilla yrityksillä markkinoilla selviytyminen on epätodennäköisempää, kuin yrityksillä, jotka ovat onnistuneet jo kasvamaan tai olleet markkinoilla pidempään. (Gilbert et al. 2006, 927) Suurilla uusilla yrityksillä onkin uusia pieniä yrityksiä paremmat todennäköisyydet selvitä markkinoilla. Tämä johtuu suurien yritysten paremmista mahdollisuuksista saada rahoitusta rahoitusmarkkinoilta. Yhteistä uusilla yrityksillä on se, että niiden vieraan pääoman rahoituksen ehdot ovat tiukempia, kuin markkinoilla pidemmän aikaan olleilla yrityksillä. (Persson 2004, 425)

Phillips ja Kirchoff (1989, 65) havaitsivat tutkimuksessaan, että 39,8 % uusista yrityksistä pysyi toiminnassa kuuden tai useamman vuoden ajan. Tämä selviytymisprosentti vaihtelee toimialoittain. Yrityksen kasvulla oli vahva vaikutus yrityksen toiminnan jatkumiselle. Pienikin kasvu yrityksen toiminnan alkuvuosina nostaa selviytymisen todennäköisyyden 66,3 %:iin. Ikävä kyllä vain 10 % uusista yrityksistä kasvaa ensimmäisen neljän vuoden aikana.

Vain 9,6 % uusista yrityksistä kasvoi ensimmäisen kahden toimintavuoden aikana. Ensimmäisenä neljänä vuotena kasvua on 10,7 % yrityksistä. Yrityksistä, jotka selviävät kahdeksaan ikävuoteen, kasvua on jo 50,8 % yrityksistä. Tulos osoittaa sen, että yrityksen ensimmäiset vuodet ovat haastavia ja kasvua on vain vähän. Näitä neljää ensimmäistä vuotta seuraa voimakas kasvukausi, joka kestää ainakin seuraavat kaksi vuotta. (Phillips & Kirchoff 1989, 74)

Yrityksen kasvua on tarkasteltu myös työntekijöiden määrän perusteella. Uusista yrityksistä, jotka työllistivät 1–4 työntekijää toiminnan alussa ja jotka eivät palkanneet uusia työntekijöitä tulevina vuosina, kuuden vuoden ikään selvisi vain 26 % näistä yrityksistä. Jos yritys pystyy kasvattamaan työntekijöidensä määrää yhdelläkin työntekijällä ensimmäisten vuosien aikana sen selviytymisprosentti kasvaa

65,0 %:iin. Tätä suurempi kasvu henkilöstön määrässä johti 77,5 % selviytymisprosenttiin. (Phillips & Kirchoff 1989, 69)

Persson (2004, 432) tutkimuksessa tehtiin mielenkiintoinen huomio, että yrityksen todennäköisyys markkinoilta poistumiseen oli suurempi, kun yrityksen työntekijät olivat 16–24-vuotiaita tai yli 54-vuotiaita. Tätä tulosta selitetään osittain työntekijöiden kokemuksella ja koulutuksella. Tutkimuksessa havaittiin myös, että jos yritys, jonka työntekijät ovat 16–24-vuotiaita tai yli 54-vuotiaita, onnistui jatkamaan toimintaansa, kasvoi se muita yrityksiä nopeammin (Persson 2004, 436).

Myös työntekijöiden koulutustasolla on vaikutusta yhtiön selviytymiseen markkinoilla. Jos uuden yrityksen työntekijöillä oli alhainen koulutus, yhtiön kasvu vauhti oli hidasta. Yritykset, joiden työntekijöillä on korkeamman tason koulutus, todennäköisyys selviytyä markkinoilla oli samaa luokkaa, kuin yrityksillä, jotka palkkasivat nuoria tai iäkkäämpiä työntekijöitä. Mutta, jos korkeasti koulutettavien yritys selviytyi markkinoilla, niiden kasvuvauhti oli nopeaa. (Persson 2004, 437)

Yrityksen maantieteellinen sijainti on yleisesti tunnustettu uuden yrityksen selviytymistä selittävä tekijä. Uuden yrityksen menestymiseen vaikutti vahvasti jo kyseisellä alueella olleiden saman toimialan yritysten määrä. Jos alueella oli yli 65 saman toimialan yritystä, uudet yritykset yleensä epäonnistuivat. Tällaisessa kilpailutilanteessa yritykset kilpailevat samoista resursseista ja uusilla yrityksillä on usein hankaluuksia resurssien saamisessa toiminnan ylläpitämiseksi. (Gilbert et al. 2006, 933)

2.5 Kasvua selittävät tekijät

Tutkijat ovat tunnistaneet neljä eri yrityksen kasvu luokkaa. Näitä ovat orgaaninen kasvu, uuden yrityksen perustaminen, olemassa olevien yritysten yhdistyminen ja kasvu innovaatioiden kautta. (Audretsch et al. 2014, 745)

Monet tekijät vaikuttavat yritysten kasvuun. Carneiro (2007, 51) on määritellyt artikkelissaan kolme kasvun lähdeä. Näitä ovat teknologian kehittyminen, pääoman lisääntyminen sekä työntekijöiden määrän kasvattaminen. Teknologian kehittyminen

tarkoittaa sitä, että tuotteiden ja palveluiden tuottaminen onnistuu uuden teknologian avulla aiempaa tehokkaammin. Uusi teknologia vaatii paljon pääoman sitomista uuden ja paremman kaluston myötä.

Kasvun kannalta tärkeät menestystekijät vaihtelevat yrityksen kehitysvaiheen mukaan (Feindt et al. 2002, 55). Onnistuneelle kasvulle on tunnistettu kuusi yhteistä tekijää. Näitä ovat omistajajohtaja, jolla on tietämystä markkinoista ja toimialasta, yrityksen läheiset suhteet sen asiakkaisiin, innovatiivisuus ja joustavuus markkinoinnissa ja teknologiassa, hyvät suhteet työntekijöihin ja usein myös hyvä bonus järjestelmä sekä viimeisenä yrityksen toimiminen kasvavilla markkinoilla. (Feindt 2002, 53) Myös McPeherson (1996, 266) havaitsi tutkimuksessaan, että yrityksen toimiala selitti yrityksen kasvua. Yrityksen toimiala onkin merkittävä kasvua vauhdittava tai hidastava tekijä. Yritysten korkea kasvu saadaan usein aikaan kasvavilla markkinoilla. (Gilbert et al. 2006, 934) Yleisesti oletetaan, että yritykset kasvavilla toimialoilla ovat kannattavampia ja kasvavat nopeammin (Carneiro 2007, 51).

Tutkimus ja tuotekehityksen suuruudella on positiivinen vaikutus yrityksen kasvuun ja markkinoilla selviytymiseen yrityksen iästä tai koosta riippumatta. (Yasuda 2005, 14) Yritykset voivat hakea kasvua muun muassa uusilta markkinoilta, uusilta toimialoilta tai käyttämällä olemassa olevaa teknologiaa muihin käyttötarkoituksiin. Ylläpitääkseen tulevaisuuden kasvu mahdollisuuksia, yrityksen tulisi sijoittaa tutkimus ja tuotekehitykseen ja ottaa käyttöön moderneja tuotantoteknologioita. Innovaatioiden ja tuotekehityksen vaikutus yrityksen kasvuun riippuu kuitenkin yrityksen erityispiirteistä, sijainnista ja markkinoista. Innovaatioiden ja tuotekehitysten vaikutus yrityksen kasvuun ei ole yksiselitteinen, mutta niiden vaikutus on usein positiivinen. (Audretsch et al. 2014, 745)

Innovaatioiden on usein katsottu kasvattavan yrityksen tehokkuutta, sillä innovaatiot lisäävät koneiden käyttöä valmistuksessa ja vähentävät tarvittavaa työvoiman määrää. On tutkittu, että innovaatio ja tuotekehityksen tulee olla jatkuvaa, jotta siitä on positiivisia vaikutuksia yrityksen kasvuun. (Audretsch et al. 2014, 746-747) Nämä tutkimukset vastaavat Carneiron (2007) käsitystä tuotantoteknologian kehittämisestä kasvun lähteenä. Korkean kasvun yritykset tekivätkin todennäköisemmin

muutoksia tuotantoprosesseihin kuin tuotteisiin ja yleisin muutos on investoinnit uuteen tuotantokalustoon. (Smallbone et al. 1995, 54)

Cho & Pucik (2005, 573) havaitsivat, että yritykset, jotka pystyivät yhdistämään laadun ja innovatiivisuuden, saivat aikaan positiivisen kasvun ja kannattavuuden kierteen. Laatu yksin, ei riitä takamaan kasvua, eikä innovatiivisuus takaamaan kannattavuutta. Kummatkin muuttujat vaikuttavat yhdessä kasvuun ja kannattavuuteen.

Yritykselle asiakkaat ovat eilinehto. Pk-yrityksen menestyminen vaatii reagoimista kuluttajien muuttuviin tarpeisiin, tuotteiden ja palveluiden laadun ylläpitämistä, uusille markkinoille laajentamista sekä tuotantokustannuksien pienentämistä paremman katteen aikaansaamiseksi. (Carneiro 2007, 52) Hinnalla kilpaileminen onkin vähiten yleistä korkean kasvun yrityksissä ja yleistä niissä yrityksissä, joiden kasvu oli vähäistä tarkasteluajankohtana. Nopean kasvun yrityksissä kilpailuetua haetaan hinnan sijaan innovaatioista ja laadusta, kun taas hitaan kasvun yritykset hakevat kilpailuetua hinnasta. (Smallbone et al. 1995, 52-53) Yksi kasvua tukeva tekijä on asiakaspalveluun ja tuotteen laatuun panostaminen. Yrittäjät uskoivat, että nykyisten asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen, toisi yritykseen uusia asiakkaita suositusten myötä. (Kirkwood 2009, 494)

Myös itse tuotteella on luonnollisesti tärkeä merkitys yrityksen kasvuun. Tuotteen tai palvelun diversifikaatio on tärkeä tekijä yrityksen kasvun kannalta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yrityksen nykyisten tuotteiden tuomista uusille markkinoille. Uudet markkinat voivat olla uusia markkina-alueita, kuten ulkomaankauppa. (Kirkwood 2009, 495) Käytetyin strategia suuren kasvun yrityksissä olikin lanseerata sama tuote, mahdollisesti hieman muunneltuna, uusille markkinoille tai kehittää kokonaan uusi tuote nykyisille asiakkaille. Melkein 90 % korkean kasvun yrityksistä tunnisti ja reagoi uusiin markkinoille tuleviin mahdollisuuksiin, kun taas vain 56 % muista yrityksistä hyödynsi nämä mahdollisuudet. (Smallbone et al. 1995, 50)

Yrityksen parhaat kasvunäkymät liittyvät kuitenkin tutkimusten mukaan vahvasti sen ydinliiketoimintaan. Jos yritykset yrittävät saada aikaan kasvua laajentamalla sen liiketoimintaa, ne suoriutuvat sitä huonommin mitä kauempana uusi liiketoiminta on

yrittäjien ydinliiketoiminnasta. (Zook 2004, 17) Jos yrityksen ydinliiketoiminta ei kuitenkaan ole tarpeeksi vahva, voi liiketoiminnan laajentaminen vaarantaa yrityksen toiminnan jatkumisen. Eräs tapa saada aikaan kannattavaa kasvua, on supistaa liiketoimintaa hetkellisesti ja pyrkiä kasvamaan, kun aika on otollinen (Zook 2004, 21).

Yritys voi laajentaa liiketoimintaa useilla eri tavoilla. Yleisin tapa on esitellä uusi tuote tai palvelu nykyisille asiakkaille. Muita tapoja ovat muun muassa siirtyminen uusille maantieteellisille alueille, nykyisen tuotteen muokkaaminen uusille segmenteille sopivaksi ja kokonaan uuden liiketoiminnan aloittaminen. Liikkuminen arvoketjulla ylös tai alaspäin tai kokonaan uuden toimintatavan sisäistäminen yrityksen liiketoimintaan on yksi haastavimpia tapoja laajentaa liiketoimintaa. (Zook 2004, 20)

Pk-yrityksissä yrittäjät ovat merkittävä osa yrityksen toimintaa. Yrittäjän mentaliteetillä onkin suuri merkitys yrityksen kasvuun. Mikäli yrittäjä tarttui mahdollisuuksiin ja uusiin markkinoihin herkästi, yritys kasvoi sitä todennäköisemmin. (Hashi & Krasniqi 2011, 475; Kirkwood 2009, 489) Yrityksen kasvuun vaikuttavaa myös yrittäjän koulutus sekä toimialan tuntemus. Aiempi kokemus kasvuyrityksistä on hyödyksi päätöksenteossa ja kokenut yrittäjä tekee kokematonta yrittäjää parempia päätöksiä. Liiallinen kokemus voi kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kasvuun niin myynnin kuin työntekijöiden määrän osalta. (Gilbert et al. 2006, 930–931)

Yrittäjät onnistuivat kasvattamaan yritystään usein niin yrityksen kuin yrittäjän henkilökohtaisen maineen avulla. Hyvä maine voidaan kuitenkin menettää helposti esimerkiksi henkilökunnan toimesta. Maine on yksi tärkeimpiä kasvua selittävistä tekijöistä. Hyvä maine voi tuoda yritykselle hyvän kilpailuedun muihin toimijoihin nähden. (Kirkwood 2009, 496) Mielenkiintoinen huomio on myös se, että yritykset, joissa perustajia on enemmän kuin yksi, kasvoivat niitä yrityksiä nopeammin, joissa oli vain yksi perustaja. Tämä johtuu siitä, että uusien yritysten kasvu on vahvasti linkittynyt sen perustajien tietotaitoon. (Almus & Nerlinger 1999, 143)

Työntekijöillä on merkittävä vaikutus yhtiön maineeseen ja kasvuun. Nopeasti kasvavat yritykset luovat suurimman osan uusista työpaikoista (Lopez-Garcia & Puente 2012, 1029). Yrittäjät eivät kuitenkaan halunneet palkata useita uusia henkilöitä,

sillä he pelkäsivät menettävänsä kontrollin yrityksestä. Henkilökunnan määrän kasvattamiseen liittyy myös ulkoisia tekijöitä kuten riittämätön määrä osaavia työntekijöitä työmarkkinoilla. (Kirkwood 2009, 496) Yrityksen työvoiman tarve vaihtelee kasvuvaiheen mukaan. Esimerkiksi alkuvaiheessa on erityisen tärkeää, että yritykseen palkataan tarvittavan alan asiantuntijoita. Vanhemmilla yrityksillä on varaa palkata vähemmän ammattitaitoista väkeä. (Gilbert et al. 2006, 932)

Edellä mainitusti osaava henkilöstö on elintärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Korkean kasvun yritykset käyttävätkin keskiverto yritystä noin 70 % enemmän aikaa ja rahaa kouluttaessaan henkilökuntaansa ja palkatessaan päteviä työntekijöitä (Lopez-Garcia & Puente 2012, 1031). Korkean kasvun yrityksillä on myös suhteessa enemmän vakituisia työntekijöitä. Vakituisia työntekijöitä koulutetaan määräaikaista todennäköisemmin ja vakituisilla työntekijöillä on korkeampi motivaatio. Tämäkin seikka voi vaikuttaa yrityksen kasvutahtiin. (Lopez-Garcia & Puente 2012, 1038) Työntekijöiden palkat ovat yritysten kasvuun vaikuttava ulkoinen tekijä. Kun palkkakustannukset ovat korkeat, palkataan työntekijöitä vähemmän, jolloin yritysten kasvu hidastuu. (Almus & Nerlinger 1999, 143)

Kasvun kannalta on tärkeää, että yrityksessä vallitsee mentaliteetti, joka saa työntekijät etsimään parempia tapoja, tehdä nykyiset prosessit kasvun aikaansäämiseksi. Yritykset, jotka hyödyntävät olemassa olevaa henkistä pääomaa, voivat reagoida nopeammin markkinoilla tapahtuviin nopeisiin muutoksiin. (Carneiro 2007, 53) Yrityksen tarkoituksella on tärkeä rooli, sillä siinä työntekijöille on määritelty, mitä tulee tehdä ja miten tavoitteisiin on päästävää. Työntekijöiden ymmärrystä yrityksen tarkoituksesta voidaan parantaa esimerkiksi säännöllisillä palavereilla ja avoimilla keskusteluilla. (Nicholls-Nixon 2005, 81) Kasvun kannalta on tärkeää jakaa kaikki oleellinen tieto työntekijöiden kanssa. Lisäksi yrityksen sisäiset ja ulkoiset suhteet näyttelivät tärkeää roolia kasvun tukemisessa. Kun yrityksessä on hyvät sisäiset suhteet, tehtävien suorittaminen nopeutuu, kun työntekijä tavoittaa tarvitsemansa henkilöt nopeasti. (Nicholls-Nixon 2005, 82-83)

Mielenkiintoinen huomio on myös se, että korkean kasvun yritykset järjestivät hallintoaan siten, että johdolle jäi enemmän aikaa johtamiseen. Operationaaliset tehtävät delegoitiin ylimmältä johdolta alemman tason johdolle, jolloin ylin johto pystyi

keskittymään suunnitteluun ja strategisiin toimintoihin. (Smallbone et al. 1995, 58) On tärkeää, että kasvuyritysten rakenne on itsestään ohjautuva. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys voi reagoida muutoksiin niiden tapahtuessa. Itsestään ohjautuvissa yrityksissä on niin sanottu syvä rakenne, jossa on muun muassa määritelty yrityksen tarkoitus sekä toimintaperiaatteet. Kun nämä ovat kaikilla tiedossa, työntekijät voivat reagoida kasvun aikaansaamiin muutoksiin ja keksiä niihin luovia ja joustavia ratkaisuja. (Nicholls-Nixon 2005, 80) Kasvu ja sen aikaan saamat muutokset ovat kuitenkin ennalta arvaamattomia, josta seuraa, että johdon tehtävänä on ensisijaisesti taata yrityksen itse ohjautuvuus, jotta kasvua voidaan hallita. Johdon tehtäväksi voidaan määritellä oikeiden henkilöiden palkkaaminen, vision luominen sekä rakentaa infrastruktuuri, joka mahdollistaa innovoinnin ja tutkimisen. (Nicholls-Nixon 2005, 84) Itsessään ohjautuvassa yrityksessä edellä mainitut tiedon jakaminen ja hyvät sisäiset suhteet ovat avainasemassa.

Jo pelkkä päätös tavoitella kasvua lisää yrityksen kasvun todennäköisyyttä. Tällöin yritys tarvitsee vain oikeat resurssit kasvun aikaansaamiseksi. Toisinaan yhtiön johto ei tahdo tavoitella kasvua, sillä he eivät halua vaarantaa työntekijöiden hyvinvointia, tai sitten he eivät usko kykenevänsä hallitsemaan kasvua. (Gilbert et al. 2006, 929) Tärkeintä kasvun aikaansaamisessa on johdon sitoutuminen kasvun toteuttamiseen. Kasvu voi olla epäjatkuva prosessi, mikä tarkoittaa sitä, ettei yrityksen nykyinen suoriutuminen indikoi sitä, miten yritys voi kasvaa tulevaisuudessa. (Smallbone et al. 1995, 59)

Yksi merkittävä tekijä kasvussa on markkinaympäristö. Tästä huolimatta vain murtoosa korkean kasvun yrityksistä seurasi markkinoiden trendejä. Tärkeää kasvussa oli aktiiviset strategiat huomioiden yrityksen tuotteet ja markkinat. Tutkimuksessa ei havaittu yhtä strategiaa, joka olisi yhdistetty kasvuun, mutta eniten kasvoivat ne yritykset, jotka olivat aktiivisia eri osa-alueilla, eritoten tuotteiden ja markkinoiden hallinnassa. Erityisen tärkeää oli uusien tuotteiden ja palveluiden sekä uusien markkinoiden kehittäminen, asiakaskunnan kasvattaminen sekä tuotteiden kilpailukykyyn ylläpitäminen. (Smallbone et al. 1995, 59)

Pk-yrityksille oikeat strategiset kumppanit ovat tärkeitä kasvun kannalta. Kumppaneiksi valikoituu ne yritykset, jotka pystyivät tarjoamaan ne resurssit, joita pk-yritys

ei pysty itse tuottamaan. Oikeat strategiset kumppanit takaavat yritykselle pysyvän kilpailuedun. Partnereiden avulla voidaan esimerkiksi helpottaa toimialalle tuloa. Oikeilla partnereilla voidaan myös parantaa yrityksen sosiaalista statusta ja tunnettuutta. Uudet nopeasti kasvavat yritykset voivat vähentää epäonnistumisen riskiä oikeiden kumppaneiden ja toisten yritysten kanssa tehtyjen pitkäaikaisten sopimusten avulla. (Beekman & Robinson 2004, 60)

Kasvu voi saada aikaan tarpeen vaihtaa yrityksen kumppaneita (Beekman & Robinson 2004, 62). Yritysten kasvaessa yritykset yleensä ylläpitävät tai laajentavat yhteistyötään tärkeiden kumppaneiden kanssa (Beekman & Robinson 2004, 69). Yrityksen kasvaessa yritys osti suhteessa vähemmän tärkeältä kumppanilta, mutta euromääräisesti enemmän. Ostojen suhteellinen väheneminen on selittävässä sillä, että yrityksen kasvaessa, sen on täytynyt etsiä kriittiselle hyödykkeelle myös muita toimittajia. Menestyneen kasvun yritykset yleensä etsivät muutaman strategisen yhteistyökumppanin ja keskittyvät siihen, että yhteistyö sujuu näiden kanssa yrityksen eduksi. Yrityssuhteiden tehokas käyttö voi olla osallisena yrityksen menestyksessä suoriutumiseen markkinoilla. (Beekman & Robinson 2004, 72) Yritykselle on eniten etua hyvistä suhteista sen toimittajien kanssa. Tällöin havaitaan parannusta niin kannattavuuden kuin liikevaihdon kasvussa. Sen sijaan suhteista asiakaisiin tai samalla alalla toimiviin yrityksiin ei ollut merkitystä yrityksen kasvun kannalta. (Robson & Bennett 2000, 202)

Hyvät suhteet vieraan pääoman tarjoajiin, ovat erityisen tärkeitä yrityksen kasvuille. Kasvuun tarvittava pääoma on usein enemmän, kuin mitä yrittäjä tai yrittäjän lähipiiri pystyvät sijoittamaan yritykseen. Yrittäjä saakin usein kasvuun tarvittavan pääoman pankeista tai muilta sijoittajilta. (Gilbert et al. 2006, 933) Yrityksen mahdollisuudet saada ulkoista rahoitusta vaikuttaa sen kasvu vauhtiin. Vieraan pääoman lisäämisen vipuvaikutus on positiivinen vain tiettyyn rajaan saakka, jonka jälkeen vieraan pääoman vaikutus kasvuun on negatiivinen. (Lopez-Garcia & Puente 2012, 1038) Pääoma antaa yrityksen toiminnalle joustoa ja mahdollistaa sen, että yrittäjät voivat laatia pääoman turvin kunnianhimoisempia strategisia tavoitteita. Pääoman kerääminen voi vain olla uudelle yritykselle haastavaa, kun yrityksellä ei ole vielä mainetta tai historiatietoja. (Gilbert et al. 2006, 932)

Yrityksen oikeudellisen muodolla oli vaikutusta yrityksen kasvuun. Osakeyhtiöt kasvoivat muita yritysmuotoja voimakkaammin. Tämä johtuu osittain siitä, että osakeyhtiöissä omistajat eivät vastaa henkilökohtaisesti yrityksen veloista. Tällöin omistajat ottavat todennäköisemmin riskejä, jotka mahdollistavat kasvun. (Davidsson et al. 2002, 344)

Kasvua tukevia seikkoja ovat myös muun muassa yrityksen saama valtionapu ja maantieteellinen sijainti. Yritykset, jotka sijaitsevat kaupunkien läheisyydessä kasvavat niitä yrityksiä nopeammin, jotka sijaitsevat reuna-alueilla. Kaupungissa sijaitsevien yritysten yrittäjät saattavat tavoitella kasvua enemmän, kuin reuna-alueilla sijaitsevien yritysten yrittäjät, joiden päätavoitteena voi olla tietyn elintason ylläpitäminen. (Becchetti & Trovato 2002, 295; Glancey 1998, 24)

2.6 Kasvua hidastavat tekijät

Kasvua hidastavia tekijöitä on tutkittu vähemmän kuin kasvua edistäviä tekijöitä. Pk-yritysten kasvua rajoittaa merkittävästi rahoituksen puute, johtamistaitojen puute, markkinoiden haasteet sekä sääntely (Gill & Biger 2012, 657). Markkinoiden haasteiden torjumiseksi yrittäjien tulisi verkostoitua ja kysyä neuvoa saman toimialan yrittäjiltä. (Gill & Biger 2012, 666) Tutkimuksien mukaan pk-yritysten strategisen suunnittelun puute vaikuttaa yrityksen kasvuun usein negatiivisesti. Yritykset eivät tällöin saavuta täyttä suorituskykyään. (Weber et al. 2015, 30)

Pk-yritykset kohtaavat usein kasvaessaan haasteita muun muassa resurssien hankinnassa. Erityisesti rahallisten resurssien hankinnassa. (Yazdanfar & Öhman 2015b, 531) Pk-yritykset kasvavatkin usein sisäisten rahanlähteiden kuten esimerkiksi edellisten tilikausien voittojen avulla (Yazdanfar & Öhman 2015b, 531). Pk-yritykset pyrkivät usein välttämään ulkopuolisia rahanlähteitä ja turvautuvat siksi tulorahoitukseen. Yritykseen sijoitettu tulorahoitus palaa yritykseen takaisin hieman suurempana. Näin ollen tulorahoituksen määrä rajoittaa yrityksen kasvupotentiaalia. Yritykset, jotka jakoivat uusia osakkeita saadakseen rahoitusta kasvulleen, kasvoivat merkittävästi enemmän, kuin yritykset, jotka turvautuivat vain tulorahoitukseen. (Carpenter & Petersen 2002, 307)

Yksi merkittävimmistä haasteista edellä mainitusti on ulkopuolisen rahoituksen saaminen kasvun tueksi. Pienten yritysten on hankalampi tarjota pankeille niiden vaatimia vakuuksia ja näin ollen saavat epätodennäköisemmin toiminnalleen ulkopuolista rahoitusta (Hashi & Krasniqi 2011, 463). Korkean kasvun yrityksillä on usein paremmat mahdollisuudet saada ulkoista rahoitusta kuin matalan kasvun yrityksillä. Toisinaan myös korkean kasvun yrityksillä on hankaluuksia saada rahoitusta toiminnalleen. Vaikka ulkoinen rahoitus on tärkeää yrityksen kasvun kannalta, on myös tärkeää mihin saadut varat käytetään. Vierasta pääomaa voidaan käyttää muun muassa osingonjakoon tai osakkeisiin, ilman että se vaikuttaa yrityksen kasvuun. Yrityksen kasvun kannalta rahoitus tulisi sijoittaa käyttöpääomaan, jonka avulla yritys saa aikaan kasvua. (Moreno & Casillas 2007, 84)

Myös taloudellisilla ja juridisilla tekijöillä on vaikutusta yritysten kasvuun, mutta näiden tekijöiden vaikutus riippuu yrityksen koosta. Jos valtion taloudelliset ja juridiset seikat eivät ole kehittyneitä, kärsivät tästä erityisesti pienet yritykset. Markkina-alueen korruptiolla on merkittävä vaikutus sen alueen yritysten kasvuun. Yritykset, jotka toimivat valtioissa, joissa korruptio on yleistä, kohtasivat enemmän haasteita kasvun suhteen, kuin yritykset, joiden kotivaltiossa korruptio ei ollut yleistä. (Beck et al. 2005, 170) Pankkivirkailijoiden korruptioisuus vaikuttaa erityisesti pienempien yritysten kasvuun (Beck et al. 2005, 171).

Beck et al. (2005, 171) tekivät tutkimuksessaan huomion, että yrityksen kotivaltion juridisilla seikoilla, ei ole suurta vaikutusta yrityksen kasvuun. Tämä voi johtua myös siitä, että juridiikan vaikutusta yrityksen suoriutumiseen ei vielä täysin ymmärretä. Tutkimuksessa selvisi, että pk-yritykset kohtaavat suurempia juridisia, taloudellisia ja korruptio esteitä kasvunsa aikana verrattuna suurempiin yrityksiin. Näin ollen pienemmät yritykset hyötyisivät eniten talouden kehityksestä sekä korruption vähentymisestä. (Beck et al. 2005, 171)

Yhtiön sisäisistä tekijöistä pk-yritysten kasvussa on tärkeää omistajajohtajan halukkuus kasvattaa liiketoimintaa. On mahdollista, että liiketoimintaa ei haluta kasvattaa, jos se vaikuttaa yrittäjän elämäntapoihin. (Weber et al. 2015, 30) Omistaja-johtajan päätökseen olla kasvattamatta liiketoimintaa voi liittyä myös pelko työntekijöiden hyvinvoinnin ja työilmapiirin muutoksesta. Yrityksen kasvuun voi vaikuttaa myös pelko

negatiivisista tapahtumista, kuten esimerkiksi taloudellisesta laskusuhdanteesta. (Weber et al. 2015, 32)

Toinen kasvuun vaikuttava sisäinen tekijä on päätös pyrkiä kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistyminen voi hidastaa nuoren pk-yrityksen kasvua. Varhainen kansainvälistyminen voi kylläkin opettaa nuorelle pk-yritykselle nopeammin kansainvälisillä markkinoilla selviytymiseen vaadittavat taidot. Kun oppiminen tapahtuu yrityksen toiminnan alussa, ei prosesseja tarvitse myöhemmin muuttaa vastaamaan kansainvälistä toimintaa. Oppimisen jälkeen pk-yritys tulee saavuttamaan korkean kasvun. (Lu & Beamish 2006, 45)

3 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA TULOKSET

3.1 Haastatteluiden toteutus ja tutkimusprosessi

Haastatteluun valittiin omista kontakteista yrityksiä, jotka olivat kasvaneet merkittävästi vuosina 2018-2019 tai joiden kasvutavoitteista tiedettiin. Haastateltaviksi valittiin kolme pk-yritystä sekä yksi suuryritys.

Tutkimuksen empiria osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, jotta haastateltavalla, että haastattelijalla oli mahdollisuudet kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelun aihealueista. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa tukee myös se, että haastatteluihin valituilla yrityksillä tiedettiin olevan tutkimukseen vaadittavia ominaisuuksia. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelurunko on liitteessä 1. Haastatteluiden aihealueet olivat kestävä kasvu; yrityksen kannattavuus; yrityksen ikä, kasvu ja kannattavuus; kasvua selittävät tekijät; kasvua hidastavat tekijät sekä alle 5-vuotialle yrityksille esitettiin kysymyksiä aiheesta yrityksen selviytyminen markkinoilla.

Pk-yrityksissä haastateltiin yhtiöiden toimitusjohtajia. Yhtiöstä B haastatteluun osallistui myös toimitusjohtajan lisäksi yhtiön talousosastosta ja sidosryhmistä vastaavat henkilöt. Suuryrityksestä haastateltiin yhtiön kirjanpitoapäällikköä. Haastattelut toteutettiin yritysten toimitiloissa vuosina 2018–2019. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluiden kulku noudatti pääsääntöisesti haastattelurunkoa.

Taulukkoon 1. on koottu yritysten perustiedot sekä kasvutavoitteet.

Taulukko 1 Yhtiöiden perustiedot

Perustiedot	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D
Perustamisvuosi	1986	1958	2015	1930
Toimiala	Prosessiteollisuuden kuljettimet ja kuljetinjärjestelmät	LVISA-huolto	Rakennusala Kiinteistökehittäminen	Vähittäiskauppa ja autohuolto
Henkilöstömäärä	62	72	Toimihenkilöitä 5. Urakoita varten palkataan lisää määräaikaisiksi ja vakituisiksi työntekijöiksi.	617
Kasvutavoitteet	Yli 20 m€ liikevaihto 2021. Käytännössä 25 % vuotuinen liikevaihdon kasvu.	Ei suoranaisia kasvutavoitteita. Kasvu tulee luonnostaan tehostamisen kautta.	Liikevaihto 2019 5 m€. Liikevaihto 2021 15 m€	Tavoitteena liikevoitto-% = 3 %. Vahvat kasvutavoitteet.

Haastatteluiden tulokset purettiin nauhoituksia kuuntelemalla Word-tekstinkäsittely-ohjelmaan kysymyskohtaisesti ja yksi haastateltava kerrallaan. Tämän jälkeen aiheistoa käsiteltiin kysymyskohtaisesti, jonka jälkeen aihekokonaisuus kohtaisesti. Tällä tavoin saatiin muodostettua tutkielman empiria osuus.

3.2 Yhtiöiden kannattavuuden seuranta ja kasvutavoitteet

Haastatteluiden alussa kartoitettiin yritysten kannattavuuden seuranta sekä kasvutavoitteita.

Yrityksessä A kannattavuutta seurataan usealla eri tasolla. Yksittäisten projektien kannattavuutta seurataan päivittäin myyntikatteiden avulla. Yhtiössä seurataan tuloslaskelmia myös kuukausittain ja kvartaaleittain myyntikatteen ja liikevoiton osalta. Kannattavuuden varsinainen tavoite on asetettu tilikausikohtaiseksi ja se on 8 %:n liikevoitto. Yhtiön kasvutavoitteena on yli 20 miljoonan euron liikevaihto vuoteen 2021 mennessä, eli käytännössä tämä tarkoittaa 25 % liikevaihdon vuotuista kasvua.

Yhtiöllä B ei ole varsinaisesti kasvutavoitteita, mutta kasvu on tullut luonnostaan toiminnan tehostamisen kautta.

Yhtiön C tavoitteena on, että yhtiön liikevaihto on vuonna 2021 15 miljoonaa euroa. Tavoitetila on, että liikevaihto muodostuu yhdestä isommasta ja useammasta pienemmästä kohteesta. Yhtiön työmaakatetavoitteeksi on asetettu 10–15 % ja koko-

naistulostavoitteeksi on määritelty 5–10 %. Kannattavuutta yhtiö seuraa tuotannonhallintaohjelmiston avulla, joka on räätälöity yhtiön toimialalle. Tarkasta seurannasta ja ohjelmistoista johtuen yhtiölle ei tule yllätyksenä yksittäisen projektin kannattavuuden toteuma.

Yhtiöllä D on aggressiiviset kasvutavoitteet. Yhtiön viimeiset tilikaudet ovat olleet tappiollisia, josta johtuen kannattava kasvu on asetettu nyt tavoitteeksi. Kasvua pyritään hakemaan erityisesti toimintaa tehostamalla. Yhtiöllä on toimipaikkoja useilla eri paikkakunnilla. Osana kasvustrategiaa on kannattamattomien toimipisteiden lakkauttaminen. Yhtiön virallinen tavoite on 3 %:n liikevoitto. Kannattavuuden seurantaan suuryrityksellä on erilaiset mahdollisuudet kuin pk-sektorin yrityksillä. Kannattavuuden seurantaan yhtiöllä on useita eri työkaluja. Kannattavuutta pystytään seuraamaan jopa laskukohtaisesti. Yhtiö D suunnittelee kannattamattomien toimipisteiden lakkauttamista, joten toimipistekannattavuutta seurataan tarkkaan. Tutkimuksen yhtiö D on osana suurempaa konsernia, joten kannattavuudessa on huomioitava myös ns. ”talon kate” eli kuinka paljon yksittäinen toimipiste tuo emolle kassavirtaa.

Neljästä yhtiöstä, kolme yhtiötä on huomioinut kasvutavoitteissaan kannattavuuden säilymisen. Yhtiö B:llä ei ole varsinaisia kasvutavoitteita, josta johtuen kannattavuuden säilyttämistä ei ole erikseen huomioitu kasvutavoitteita asettaessa. Yhtiö A on pitänyt erityisen tärkeänä, että kasvua haetaan, mutta ei kannattavuuden kustannuksella. Yhtiö on asettanut tavoitteeksi, että sen liikevoittoprosentin on pysyttävä samana kasvusta huolimatta. Yhtiö A on huomioinut sen, että myyntikateprosentti voi tippua, kunhan kiinteät kulut eivät kasva samassa suhteessa.

Myös yhtiön C kasvutavoitteissa on huomioitu kannattavuus. Kannattavuuden seuranta on vankalla pohjalla ja kustannusten seuranta on jaettu pieniin osiin, jotta riskienhallinta pystytään maksimoimaan. Yhtiö D on huomioinut kannattavuuden kasvutavoitteissa asettamalla tavoitteeksi 3 %:n liikevoiton. Tällä tavoitteella kannattavuuden säilyminen pystytään varmistamaan sillä kulujen ei anneta kasvaa kohtuuttomiksi suhteessa myyntiin.

3.3 Yhtiöiden kannattavuus

Tutkimukseen osallistuneilla yhtiöllä oli kullakin eri tekijät, jotka vaikuttivat niiden kannattavuuteen ja tekijät heijastuivat yhtiön toimialaan.

Yhtiön A toimitusjohtaja näkee yhtiön kannattavuuden yleisesti ottaen hyvänä. Yhtiön kannattavuuteen vaikuttaa herkästi huonosti toteutuneet projektit, varsinkin jos kyseessä on suurempi projekti. Yhtiön A kannattavuus tavoite on olla toimialan keskimääräistä kannattavuutta parempi. Yhtiön A strategiassa oleva liikevoittoprosentin tavoite 8 % tulee juuri toimialan keskiarvosta. Yhtiö pitää asettamaansa tavoitetta varsin realistisena. Yhtiön A voittoprosentti tilikauden 2019 ennusteen mukaan on 0 %.

Yhtiöiden A ja C kannattavuus on paljon yksittäisten projektien toteutumisen varassa. Yhtiön A kannattavuuden vaihtelut johtuvat juuri projektiliiketoiminnasta. Huonosti menneet tai huonosti arvioidut projektit laskevat yhtiön kannattavuutta, kun taas hyvin menneet projektit kasvattavat. Tästä johtuen yhtiön A ensisijainen kannattavuuden mittari on myyntikate. Yhtiön A toimialalla toimijoita on suhteellisen vähän, joten jokainen tarjolle tullut projekti on aina kilpailtu, koska myös projekteja on vähän. Yhtiön A kannattavuuteen vaikuttaakin eniten projektien hinnoittelun oikeellisuus sekä projektitoiminnan onnistuminen eli se, että jokainen projekti pysyy budjetissa.

Yhtiö B näkee kannattavuutensa kohtalaisen hyvänä. Yhtiö B epäilee kannattavuuden heikkenevän kiireen ja hallinnan menetyksen myötä yhtiön kasvaessa, sillä rakennusalalla on noususuhdanne ja kysyntää yhtiön palveluille on paljon. Yhtiön B voittoprosentti on keskimäärin 3,45 %. Kannattavuus on säilytetty yhtiössä B varmistamalla, että työntekijöillä on motivaatiota tehdä työnsä hyvin. Lisäksi yhtiö on kouluttanut henkilöstöä sisäisesti johtamaan projekteja ja hankintaa. Yhtiö on parantanut myös uusien työntekijöiden perehdytystä. Toimitusjohtajan mukaan kannattavuutta ei ole suoranaisesti saatu aikaan ”talousopeilla”. Yhtiön B kannattavuuteen vaikuttaa kokonaisuuksien hahmotus. Yhtiön toimitusjohtajan mukaan elinehtona on nähdä yhtiön sijainti markkinoilla ja se mitä asiakkaille tulee tarjota.

Yhtiön B toimitusjohtajan mukaan yhtiön toimialalla kilpailuissa on alettu enemmässä määrin huomioida myös laadulliset tekijät. Yhtiön B toimialalla on pääsääntöisesti kaksi eri asiakaskuntaa: yksityiset ja julkiset asiakkaat. Yhtiö B on huomannut, että asiakas on valmis maksamaan laadukkaasta työstä ja laitteista enemmän, sillä tällöin työn elinkaari on pidempi. Julkisella puolella hinta on edelleen ensisijainen valintaperuste urakoitsijalle.

Yhtiö C näkee kannattavuutensa, ensimmäisen tilikauden jälkeen, aloittelevalla yritykselle hyvänä ja yhtiön työmaakate on lähes 15 %. Syynä tähän on projektien tarkka seuranta. Toimiala, jolla yhtiö C toimii, on hyvin syklistä ja kannattavuus riippuu esimerkiksi siitä, miten projektit saadaan käyntiin. Yhtiön C voittoprosentti on noin 6 %. Yhtiön C kannattavuuteen vaikuttava suurin yksittäinen tekijä on hanke-laskenta. Yhden tarjouksen hankelaskentaan ja hinnoitteluun käytetään noin kaksi viikkoa. Markkinoilla on hintakilpailua, jonka takia kustannukset on arvioitava tarkasti, jotta voidaan välttää kannattamattomat hankkeet. Yhtiö C on tehnyt strategisen ratkaisun, olla tarjoamatta projekteihin, joita ei pystytä toteuttamaan järkevällä kateprosentilla. Myös suhdanteilla on merkittävä vaikutus yhtiön C kannattavuuteen.

Myös yhtiö C pyrkii erottumaan hintakilpailussa tarjoamalla osaamistaan sekä lisäarvoa ja -palveluita asiakkaalle. Hankkeita on yhtiön C toimialueella noin kymmenkunta ja toimijoita on paljon. Yhtiö C uskoo, että joustava päätöksenteko sekä paikallisuus ovat sen merkittäviä kilpailuetuja markkinoilla.

Tutkimukseen osallistunut yhtiö D arvioi kannattavuutensa olevan tyydyttävä. Yhtiöllä ei ole tietoa siitä, mitä toimialan kannattavuus on keskimäärin. Yhtiön D kate on kuitenkin parantanut viime vuosina. Myynti vain ei yllä tavoitteisiin. Yhtiön liikevoit-toprosentti on noin 1 %.

Yhtiössä D on tiukalla kulukuurilla havaittu olevan jo positiivista vaikutusta yhtiön kannattavuuteen. Yhtiön kirjanpitoapäällikkö kuvailee tilannetta kohtuulliseksi, sillä kulut ovat pysyneet alle budjetin, vaikka myyntitavoitteeseen ei ole päästy. Yhtiössä on tiedostettu se, ettei toimipisteiden lakkauttamisella ole saatavilla ns. ”nopeita säästöjä” vaan kulusäästöt ja kannattavuuden parantuminen on havaittavissa vasta seuraavana vuonna. Yhtiö D mainitsi sen suurimman haasteensa olevan työvoiman

hallinta. Yhtiöllä D on voimakkaat sesongit, ja sesongin onnistumiseen vaikuttaa suurelta osin se, että oikeaan aikaan saadaan palkattua osaavaa henkilökuntaa.

Yhtiö D on haastatelluista yhtiöistä ainoa, joka toimii vähittäiskaupan alalla, mutta myös tämä toimiala on erittäin hintakilpailtu yhtiön D osalta. Yksityiset asiakkaat tekevät myytävien nimikkeiden osalta hintavertailua. Yhtiö pyrkiikin voittamaan asiakkaan itselleen palvelulla.

Yhtiön vientitoiminnalla on havaittu olevan positiivinen yhtiön liikevaihdon ja varallisuuden kasvuun. (Lu & Beamish, 2006, 41) Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä yhtiöillä B ja C ei ollut lainkaan vientitoimintaa. Yhtiön D vientitoiminta on melko vähäistä, eikä D tavoittele vientiä. Yhtiön A liikevaihdosta yli puolet muodostuu vientitoiminnasta.

3.4 Yhtiöiden toimet kannattavuuden parantamiseksi

Neljästä yhtiöstä kolme, oli tehnyt kannattavuuden parantamiseksi erillisiä toimia. Kannattavuutensa parantamiseksi yhtiön A johto pyrkii varmistamaan, että yhtiön kiinteiden kulujen rakenne on kunnossa ja oikeassa suhteessa liikevaihtoon. Muutuvien kustannusten osalta yhtiön A useat eri osastot tekevät töitä, jotta yhtiön valmistuksen kustannukset laskisivat. Valmistuksen kustannusten laskeminen on olennainen osa yhtiön kannattavuutta, sillä yhtiö toimii kilpailuilla markkinoilla, joilla myyntihinta on markkinoiden määräämä. Yksittäisillä projekteilla voi olla merkittäväkin vaikutus yhtiön kannattavuuteen.

Yhtiö D on tehnyt merkittäviä säästötoimia ja sopeuttamista kannattavuuden parantamiseksi. Edellä mainitusti yhtiö aikoo sulkea pitkän aikaa kannattamattomina olleita toimipisteitä. Lisäksi yhtiö keskittyy nyt aiempaa enemmän tulostavoitteeseen. Yhtiössä D aiotaan jatkossa hyödyntää entistä paremmin ostojen keskittämisestä saatavia hyötyjä. Yhtiö suunnittelee sanktioita niille toimipisteille, jotka poikkeavat toimittajista, joihin ostot on päätetty keskittää.

Yhtiön B toimet kannattavuuden parantamiseksi poikkeavat yhtiöiden A ja D kannattavuuden parantamistoimista. Yhtiö B on parantanut kannattavuuttaan lisäämällä

henkilöstönsä koulutusta, motivaatiota sekä hyvinvointia. Yhtiö on päättänyt panostaa nykyiseen osaamiseen ja markkinoi sitä asiakkaille. Työntekijöiden määrä ei ole lisääntynyt merkittävästi suhteessa yhtiön B liikevaihdon kasvuun. Yhtiö B on viime aikoina lähtenyt myös tuotteistamaan ja markkinoimaan yhtiön tuotteita ja palveluita.

Ainoastaan yhtiön C ei ole tarvinnut toistaiseksi tehdä kannattavuuden säilyttämiseksi erillisiä toimia. Suuri osa yhtiön kustannuksista on sidottuna hankkeisiin, joita yhtiö seuraa edellä mainitusti hyvin tarkkaan.

3.5 Yhtiöt ja kestävä kasvu

Tutkimukseen osallistuneista yhtiöistä kahden yhtiön kasvu nojasi tulorahoitukseen. Yhtiön B kasvu nojaa tulorahoitukseen, sillä yhtiö ei ole löytänyt sopivaa rahoittajaa, joka tahtois olla yhtiön toiminnassa aktiivisesti ja rohkaisevasti mukana. Yhtiöllä on rahalaitoslainaa, mutta yhtiöllä on toiveissa opastava sijoittaja. Yhtiö B uskoo löytävänsä sopivan sijoittajan kehittämällä yhtiön imagoa sekä luomalla mainetta yhtiön toimialalla. Myös yhtiön C kasvu perustuu tulorahoitukseen ja yhtiöllä on vain vähän vierasta pääomaa. Yhtiö C on nuori, kasvava yhtiö ja joutuu todennäköisesti ottamaan lainaa isojen projektien myötä. Se, tuleeko laina omistajilta vai pankista katsotaan tapauskohtaisesti. Mutta toistaiseksi kasvu on saatu aikaan tulorahoituksella.

Yhtiön A kasvu nojaa pääsääntöisesti tulorahoitukseen, sillä yhtiö tahtoo kehittää omavaraisuusastettaan. Koska yhtiö A ei tahdo antaa omistusta ulkopuolisille, on ainoa mahdollinen vieraan pääoman muoto rahalaitoslaina, jota otetaan tarpeen mukaan. Yhtiön A tavoitteena on lyhentää lainoja samassa suhteessa kuin uutta lainaa nostetaan. Myös yhtiön D kasvu nojautuu sekä tulorahoitukseen että vieraseen pääomaan. Yhtiön D tulorahoitus ei riitä yhtiön kasvutavoitteisiin. Vierasta pääomaa ei ole tarvinnut ottaa rahalaitoksilta, vaan pääomaa kasvua varten on saatu yhtiön D emoyhtiöltä.

Tutkimukseen osallistuneista yhtiöistä kolme yhtiötä keskittyi ydinliiketoimintaan. Yhtiö A on kasvutavoitteissaan keskittynyt ydinliiketoimintaan, mutta kasvua on

myös haettu tarjoamalla asiakkaille ydinliiketoimintaan kuuluvien palveluiden lisäpalveluita. Yhtiö B on tehnyt merkittävän strategisen päätöksen keskittyä ydinliiketoimintaan ja supistanut liiketoimintaansa pari vuotta aiemmin. Yhtiön C tarkoituksena on keskittyä ydintoimintaan, mutta suuri osa yhtiön osaamisesta on myös yhtiön ydinliiketoimintaa sivuavassa toiminnassa, joka voisi tukea ydinliiketoimintaa. Nämä kaksi osa-aluetta luovat liiketoimintaa ja täydentävät toisiaan.

Yhtiön D sen sijaan on hakenut kasvua laajentamalla liiketoimintaan. Yhtiö on laajentanut muun muassa yritysostojen kautta. Yhtiön D ydinliiketoiminta on vähittäiskauppa, mutta liiketoimintaa on laajennettu palveluiden tuottamiseen. Nyt yhtiön strategiana on keskittyä hankkimiinsa toimipisteisiin. Hankitut liiketoiminnat ovat pääosin juuri palveluntuottajia, eivätkä vähittäiskaupan yrityksiä. Tavoitteena tässä strategisessa liikkeessä on tasata yhtiön liiketoimintaa sesonkiluonteisesta, ympäri- vuotiseksi.

3.6 Yhtiöiden ikä, kasvu ja kannattavuus

Tarkastelluista yhtiöistä vain yhtiö C on niin sanottu nuori yritys, eikä se ole havainnut muutosta yhtiön kasvussa tai kannattavuudessa kahden ensimmäisen tilikauden välillä. Kasvuprosentti on säilynyt vakiona tilikausien välillä ja myös kannattavuus pysynyt lähes vakiona.

Yhtiö A on huomannut muutoksia yhtiön kasvussa ajan myötä. Ensimmäiset 25 vuotta yhtiö toimi ilman varsinaisia tavoitteita. Yhtiö kasvoi orgaanisesti, mutta viimeiset viisi vuotta kasvuun on keskitytty ja liikevaihto on onnistuttu tuplaamaan kyseisessä ajassa. Kasvun myötä yhtiön toimintaan on tullut riskejä kannattavuuden osalta. Kun yhtiö on ottanut suurempia projekteja, on mahdollista, että näiden suurten projektien hinnoittelussa tehdään virheitä, joilla on merkittävä vaikutus yhtiön kannattavuuteen. Riskienhallinnalla onkin merkittävä rooli yhtiön kannattavuudessa. Yhtiöllä A on kasvun myötä tullut myös paremmat edellytykset tuotekehityksen toteuttamiseen ja tätä kautta parantaa kannattavuuttaan. Yhtiöllä A kasvutavoitteet tulevat omistajilta ja kasvutavoitteet on asetettu vasta 25 ensimmäisen toimintavuoden jälkeen.

Yhtiö B on havainnut muutoksia kasvussa ja kannattavuudessa ajan kuluessa. Yhtiön B kasvu oli tasaista usean vuoden ajan vanhan toimitusjohtajan aikana. Tilikauden 2018 merkittävä kasvu on tullut uuden toimitusjohtajan ja riskinoton myötä. Sukupolvenvaihdos oli merkittävä aikaansaava tekijä kasvussa. Yhtiö B on havainnut myös kannattavuudessa muutoksia. Yhtiön kokonaisuuksien hahmotus on parantanut. Yhtiössä B pystytään paremmin hahmottamaan, missä kannattaa säästää esimerkiksi materiaalien osalta. Riskinottokyvyn myötä yhtiö B on lähtenyt mukaan suurempiin projekteihin, joilla ollut myös vaikutusta kannattavuuteen. Yhtiön B toimitusjohtaja sanoo kasvun tulevan luonnostaan, kun huomioidaan edellä mainitut seikat.

Yhtiö D on havainnut kasvussa muutosta. Alkuaikoina yhtiöllä oli vain muutama toimipiste, mutta kymmenessä vuodessa toimispisteiden määrä on lisääntynyt useilla kymmenillä. Kasvu on haettu yritysostojen avulla. Kannattavuudessa on ollut merkittävää vaihtelua. Yhtiön toimiala on herkkä suhdanteille, joten kannattavuus menee suhdanteiden mukaan. Noin 15 vuoteen ei ole ollut pahaa lamaa, jolla olisi ollut merkittävä vaikutus yhtiön kannattavuuteen.

Neljästä haastatellusta yhtiöstä yhtiöillä A ja C oli omistajien ja/tai hallituksen asettamat tavoitteet. Yhtiössä D kasvutavoitteet on asettanut konsernin johto. Ainoastaan yhtiöllä B ei ollut varsinaisia asetettuja kasvutavoitteita.

Yhtiön A ensisijaisena tavoitteena ei ole ollut yhtiön arvon kasvattaminen kasvun myötä vaan yrityskuvan luominen kasvavasta ja menestyvästä yhtiöstä sekä työpaikasta, jolla merkitystä. Jos yhtiö A onnistuu tavoitteissaan, vaurastuminen ja yhtiön arvonnousu tulevaan ikään kuin sivutuotteina.

Yhtiössä A suuri osa palkatuista työntekijöistä on tuotannontekijöitä, jotka eivät varsinaisesti tuo yhtiöön liikevaihtoa. Jos yhtiö palkkaa myyjän, perusolettama on, että tämä tuo lisämyyntiä, mutta yhtiöllä A ei ole tietoa siitä, kuinka paljon yksi myyjä saa myyntiä aikaiseksi. Yhtiössä B ei ole yksiselitteistä vastausta siihen, kuinka paljon yksi työntekijä kasvattaa liikevaihtoa. Yhtiön B urakkapuolella ja huoltopuolella on

eroja työntekijöiden laskutuksen suhteen. Myös yhtiö D korostaa sitä, että mihin toimeen henkilö on palkattu vaikuttaa paljon tämän tuomaan lisämyyntiin. Yksiselitteistä vastausta ei ole.

Yhtiössä C uusi työntekijä kasvattaa liikevaihtoa nopeasti 200.000–300.000 € kun kyseessä on uusi toimihenkilö. Yhtiön C toimialalla liikevaihto kertyy nopeasti suhteessa työntekijään.

3.7 Yhtiöt ja niiden kasvua selittävät tekijät

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu monia eri kasvua selittäviä tekijöitä. Yhtiön A merkittävimmät kasvua selittävät tekijät ovat menestyksekkäästi loppuun saatetut projektit ja mahdollinen lisämyynti. Toimitusjohtajan mukaan tyytyväiset asiakkaat käyttävät samaa toimittajaa myös myöhemmin. Yhtiössä on panostettu asiakastytyväisyyteen kasvun mahdollistamiseksi. Myös yhtiöt B ja D arvioivat kasvun johtuvat osittain hyvästä maineesta. Yhtiö B on saanut useita sertifikaatteja ja tunnustuksia, jotka ovat yhtiön toimialalla arvostettuja. Yhtiön D kasvuun vaikuttaa merkittävästi sen myymien tuotteiden saamat arvostelut.

Yrityksen on erityisen tärkeää toimia kasvavalla toimialalla, jotta se saa aikaan kasvua. Yhtiön A toimialan markkinat ovat suuret, eikä tällä ole toimitusjohtajan mukaan merkittävää vaikutusta yhtiön kasvuun. Toimitusjohtaja kommentoi, että toisaalta suurilla markkinoilla kilpailu, eritoten hintakilpailu, on kovaa. Markkinoilla on suhteellisen vähän toimijoita, mutta myös projekteja on rajallinen määrä. Tästä johtuen jokainen projekti on kilpailtu. Yhtiöllä A on myös tuotekehitystä, joten yhtiö panostaa hintakilpailun lisäksi myös tuotteiden laatuun ja innovatiivisuuteen.

Yhtiöllä B on lukuisia kasvua selittäviä ulkoisia tekijöitä. Toimitusjohtaja mainitsee kasvua mahdollistaviksi ulkoisiksi tekijöiksi yhtiön verkostot, sijainnin, tunnettavuuden ja näkyvyyden. Yhtiö B on näkyvyytensä parantamiseksi, osallistunut tapahtumiin joiden avulla voidaan parantaa yhtiön näkyvyyttä. Yhtiöön on myös palkattu henkilö näkyvyyttä ja sidosryhmätoimintaa varten.

Yhtiö B tuntee kaikki markkinoiden toimittajat ja yhtiössä on säännöt, joiden mukaan materiaalien hankinta hoidetaan asianmukaisesti. Yhtiössä D on jopa, laadittu niin

sanottuja sanktioita toimipisteille, jotka poikkeavat tästä toimintamallista. Myös yhtiö C tiedostaa verkostojen ja suhteiden ylläpitämisen tärkeyden omalla toimialallaan. Yhtiö C mainitsi myös yhtiön sijainnin, yhdeksi yhtiön kasvua selittäväksi tekijäksi, sillä yhtiön toimialueella, on nyt korkea kysyntä yhtiön tarjoamille palveluille. Yhtiö C sijaitsee suuren kaupungin keskustassa.

Yhtiössä C ja D merkittäviä kasvuun vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat talouden suhdanteet, joihin yhtiöt eivät pysty vaikuttamaan.

Yhtiössä B on havaittu myös useita sisäisiä tekijöitä, jotka ovat selittäneet yhtiön kasvua. Näitä ovat muun muassa yhteishenki, johdon toiminta sekä johdon ja omistajien välinen yhteistyö, joka mahdollistaa nopean reagoinnin isoihinkin päätöksiin. Yhtiössä B on myös hajautettu vastuuta toimihenkilöiden kesken, jotta asiat pysyvät hallinnassa.

Yhtiössä D johtaminen on erittäin tärkeässä asemassa yhtiön kasvun kannalta. Eri-tyisesti ammattitaito sesongin organisoimisessa, sillä sesonki tuo suuren osan yhtiön vuosittaisista tuotoista. Sesongissa olennaista on järjestelmien toimiminen ja resurssien varmistaminen.

Yhtiössä C oikeat ihmiset on nähty kasvun kannalta olennaiseksi seikaksi. Yhtiössä C kasvua selittäviä sisäisiä tekijöitä ovat yhtiön kiinteistökehitysosaaminen ja sijoittajien tarpeiden ymmärtäminen. Toistaiseksi yhtiö on saanut valita työntekijänsä. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yhtiöissä henkilökunnan koulutukseen on panostettu kasvun aikaansaamiseksi.

Yhtiön A toimitusjohtajan mukaan osaava henkilöstö on yhtiön menestymisen avain. Yhtiö A panostaa työntekijöidensä kouluttamiseen tarpeellisen määrän. Koulutustoiminta on aktiivista ja aloitteet koulutukseen osallistumiseen tulevat niin työntekijältä kuin työnantajalta. Koulutukset painottuvat yhtiössä A toimihenkilöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen. Työssä tarvittava perehdytykseen sekä toimialalla vaadittuihin koulutuksiin osallistuvat kaikki työntekijät.

Yhtiössä B on panostettu erityisesti esimiestason koulutukseen. Koulutukset ovat keskittyneet johtamiseen ja oman työn johtamiseen. Yhtiössä B työntekijöille on tiedotettu, että jos he tahtovat suorittaa lisäkoulutuksia on henkilön oltava yhteydessä omaan esimieheensä. Yhtiössä tuetaan jatkokoulutusta, jotta henkilö pystyy ottamaan aiempaa suurempaa vastuuta. Uuden työntekijän perehdyttämiseen on panostettu ja uusi työntekijä palkataan vanhan työntekijän rinnalle viikosta moneen kuukauteen.

Yhtiössä C tavoitteena on hankkia työntekijöitä, joilla on jo vahva perusosaaminen. Jos työntekijä tahtoo kehittää osaamistaan esimerkiksi järjestelmien osalta niin tähän suhtaudutaan kannustavasti. Uuden työntekijän palkkaamista harkitaan tarkkaan. Yhtiön tavoitteena on, että parhaat osaajat ovat yhtiössä tekijänä. Yhtiö C on kiinnostava työnantaja markkinoilla, ja yhtiöön on tullut tarjouksia kiinnostavista, osaavista työntekijöistä.

Muiden tutkimukseen osallistuneiden yhtiöiden tapaan, myös yhtiö D kouluttaa uudet työntekijänsä, mutta yhtiön tavoitteena on palkata jo valmiiksi osaavaa henkilökuntaa. Yhtiössä panostetaan eritoten sen tarjoamiin palveluihin liittyviin koulutuksiin.

Yhtiö D on panostanut tietojärjestelmiin kasvun saavuttamiseksi. Myös yhtiö C näkee oikeat, liiketoimintaa tukevat, nykyaikaiset järjestelmät tärkeänä osana yhtiön kasvua.

Tutkimukseen osallistuneista yhtiöistä A ja B harjoittivat tutkimus- ja tuotekehitystä. Yhtiössä A tuotekehitykseen on budjetoitu 1,5 työntekijää ja lisäksi yhtiö käyttää ostopalveluita. Keskimäärin tuotekehitykseen panostetaan noin 2-4 % liikevaihdosta vuosittain. Yhtiössä B on tuotekehitystä, mutta tähän ei ole varsinaista budjettia. Tuotekehitys on painottunut huoltotoimintaan. Yhtiö B pyrkii tuotekehityksessä hyödyntämään entistä enemmän työntekijöidensä osaamista, sekä asiakasta. Yhtiön tavoitteena on luoda tuotteita ja palveluita, joita asiakas oikeasti tarvitsee ja haluaa. Yhtiöissä C ja D ei ole tuotekehitystä. Yhtiö C nojaa toimialalla jo laajemmin tuotetuihin kehitysaskelisiin.

Yhtiöllä A on hyvät mahdollisuudet vieraaseen pääomaan. Rahoituksen saamista mahdollistavat yhtiöstä A oleva mielikuva kasvavasta ja kannattavasta yrityksestä. Yhtiöllä A on hyvät suhteet mahdollisiin rahoittajiin ja kyseisten tahojen kanssa on tehty strategiat. Rahoittajille on esitelty yhtiön A kasvustrategiat ja keskusteltu, mitä tämä tarkoittaa rahoituksen tarpeen näkökulmasta. Yhtiö A ei koe, että rahoituksen puute tulisi kasvutavoitteiden tielle. Yhtiössä A on havaittu, että rahoituksen tarve tulee todennäköisimmin silloin, kun kasvuvauhti on ylöspäin.

Yhtiöllä B ei ole tietoa millaiset mahdollisuudet sillä on ulkopuoliseen rahoitukseen, sillä sijoittajat eivät ole vielä löytäneet yhtiötä. Yhtiössä B on toiveena löytää yhtiöstä ja sen kehittämistä kiinnostunut sijoittaja. Tällä hetkellä vakuudet estävät yhtiön B ulkopuolisen rahoituksen saamista sillä jossain kohtaa yhtiön vakuudet loppuvat.

Yhtiöllä C on aina ollut hyvät suhteet pankkeihin ja rahoituslaitoksiin. Yhtiöllä C on mahdollisuudet ulkopuoliseen rahoitukseen ja alustavat neuvottelut rahoituksesta on jo käyty. Rahoituksen helpon saatavuuden on mahdollistanut hyvät suhdeverkot ja kannattava ensimmäinen tilikausi. Myös yhtiöllä D on hyvät suhteet pankkeihin ja rahoituslaitoksiin, mutta yhtiö on tehnyt strategisen päätöksen ottaa emoyhtiöltä tarvittava vieras pääoma.

Yhtiö A on huomannut muutoksen suhteessa sidosryhmiin kasvun myötä. Yhtiöstä tulee mielenkiintoisempi kasvun myötä ja rahoitusta saa helpommin kasvustrategian myötä. Toiminnan kasvun myötä myös ostoja tulee lisää ja tätä myötä toimittajia. Yhtiöllä A on näin ollen paremmat edellytykset ajaa hintoja alaspäin isompien erien ja paremman aseman myötä.

Yhtiö B on tehostanut materiaalihankintaa kasvun myötä. Lisäksi sidosryhmät ovat olleet kiinnostuneita yhtiöstä B aiempaa enemmän. Sidosryhmät ovat arvostaneet yhtiön B rohkeutta ja aktiivisuutta toimialalla.

Myös yhtiössä D on keskitytty toimittaja- ja jakeluverkon tehostamiseen. Yhtiö D ei ole havainnut muutosta asiakkaisiin.

Yhtiö C ei ole vielä huomannut muutosta sidosryhmiin kasvun myötä. Yhtiöllä on ollut hyvät suhteet sidosryhmiin toiminnan alusta lähtien. Muutoksia voi tulla ajan kuluessa, kun kasvua tulee lisää.

3.8 Yhtiöt ja niiden kasvua hidastavat tekijät

Yhtiöllä B on vielä mahdollisuudet ulkopuoliseen rahoitukseen, mutta sen vakuudet, joita tarjota rahoituslaitoksille, eivät tule kestämaan loputtomiin. Yhtiö B mainitsi sen suurimmiksi kasvua rajoittavaksi tekijäksi isojen projektien vakuuksien saamisen ja rahoituksen saamisen. Yhtiöt A, C ja D eivät ole havainneet haasteita ulkopuolisen rahoituksen saannissa.

Yhtiön A tämänhetkistä kasvua rajoittavat muun muassa kilpailu ja epäonnistuneet projektit. Yhtiö on pyrkinyt näiden tekijöiden välttämiseksi pyrkinyt vaikuttamaan muuttuviin kustannuksiin vastatakseen kilpailuun, ilman että yhtiön A kannattavuus kärsii. Yhtiössä D erityisesti kilpailu hidastaa yhtiön kasvua. Yhtiön asiakkaat ovat, erittäin hintatietoisia ja verkkokaupat pystyvät usein tarjoamaan tuotteet edullisemmin kuin yhtiön kivijalkamyymälät. Yhtiö D on tämän tekijän välttämiseksi lisännyt markkinointia ja pyrkinyt paikkaamaan palvelulla sen, mitä häviää hinnassa. Hintatasoa yhtiö ei aio laskea.

Lisäksi yhtiön A kasvua hidastaa hyvien työntekijöiden saatavuus. Tämän tekijän välttämiseksi yhtiö A pyrkii kehittämään työnantajamielikuvaa, jotta toimialan parhaat tekijät tahtoisivat yhtiöön töihin. Kasvua rajoittavia tekijöitä on myös niin sanottujen ”ylikuorma” tilanteiden hallinta ja niistä selviytyminen sekä henkilökunnan sitouttaminen kasvuun. Sitoutuminen ei ole ollut yhtiössä A ongelmana, mutta se tunnistettiin yhtenä riskitekijänä kasvustrategiaa suunnitellessa. Eritoten työntekijöiden hyvinvointi työmäärän kasvaessa on ollut yhtiössä A haaste. Myös oman haasteensa tuo se, että uusiin projekteihin rekrytointi ennen aikaisesti ei ole periaatteessa mahdollista. Yhtiö A kokee suureksi riskikseen avainhenkilöiden irtisanoutumisen liian suuren työmäärän takia.

Myös yhtiö C tunnistaa, että tulevaisuudessa mahdollisia haasteita voi tulla henkilöstön rekrytoinnin kanssa. Yhtiö C onkin pyrkinyt pitämään itsensä mielenkiintoisena työnantajana tämän tekijän välttämiseksi. Yhtiön D kasvua hidastaa eritoten henkilöstöpula yhtiön sesongissa ja avainhenkilöiden menettäminen. Yhtiössä D onkin panostettu henkilökunnan sitouttamiseen ja palkitsemisjärjestelmiin avainhenkilöiden pitämiseksi yhtiössä. Sesongin henkilöstöpulaan yhtiö on alkanut hyödyntämään henkilöstövuokrauksen palveluita.

Yhtiö B kokee kasvun tuoneen mukana mahdollisina riskeinä henkilökunnan työhyvinvoinnin heikkenemisen ja kasvusta aiheutuvan työuupumisen. Rajoittavia tekijöitä ovat yhtiön sisäisen kommunikoinnin ja viestinnän heikkeneminen kiireen myötä. Yhtiössä B on tapahtunut merkittäviä kulttuurimuutoksia ja tämän myötä on havaittavissa muutosvastarintaa, joka voi hidastaa kasvua. Yhtiö B on näiden tekijöiden välttämiseksi kouluttanut henkilöstöään ja sitouttanut henkilöstöä yhtiön toimintaan ottamalla nämä mukaan muun muassa strategian laatimiseen.

Yksi yhtiön A kasvuun vaikuttavia tekijöitä on yleinen taloussuhdanne. Noususuhdanteessa projekteja on paremmin saatavilla ja laskusuhdanteessa kilpailu on kovempaa, sillä projekteja on vähemmän. Myös yhtiössä C suhdanne on olennainen kasvua hidastava tekijä.

Yhtiön C kasvua rajoittavia tekijöitä ovat määräykset, byrokratia sekä kaavoitukset. Vaikka on puhuttu normien purusta, niin yhtiön C toimialalla rakentamiseen ja rakennusten laitteisiin on tullut uusia määräyksiä. Lisäksi paikallisilta viranomaisilta on ollut haastavaa saada päätöksiä koskien kaavoituksia. Tämä on johtanut siihen, että yhtiö C on joutunut tarkemmin pohtimaan kannattavia sijainteja sen tuleville hankkeille. Esimerkiksi yhtiö on joutunut hylkäämään mielenkiintoisia kohteita kaavoituksen hitauden takia. Myös yhtiössä D lainsäädännöllä on kasvua hidastavia vaikutuksia. Vasta äskettäin tehtiin lakimuutos, joka vaikutti merkittävästi yhtiön sesonkiin ja tällä oli vaikutusta yhtiön kasvuun.

3.9 Yhtiöiden selviytyminen markkinoilla

Yasudan (2005, 6) tutkimuksen mukaan vain 30 % uusista yrityksistä, oli vielä toiminnassa seitsemän vuoden jälkeen yhtiön perustamisesta. Yrityksen selviytymisen todennäköisyys kasvaa yhtiön koon ja iän myötä, kun taas kasvun todennäköisyys pienenee yrityksen koon myötä. Yrityksen selviytymiseen vaikuttaa toimiala, jolla yritys operoi ja selviytymisen todennäköisyyttä kasvatti yhtiön aikaan saama kasvu, sen ensimmäisinä toimintavuosina. (Phillips & Kirchoff 1989, 65)

Tutkimukseen osallistuneista yhtiöistä, yhtiö C oli haastatteluhetkellä alle 5-vuotias yritys. Yhtiö C on saanut aikaan kasvua sen ensimmäisen tilikauden aikana ja tällä hetkellä näyttää siltä, että yhtiö C saavuttaa sen johdon asettamat liikevaihtotavoitteet ja toistaiseksi yhtiön toteutunut kasvu on ollut suunnitelman mukaista. Yhtiössä C on riski, että suurta hanketta vastaan tehdään rakennuslupa valitus, joka siirtää hankkeen alkua kuukausilla, eikä yhtiössä C asetettu liikevaihtotavoite tällöin toteutuisi.

Persson (2004, 432) vahvisti tutkimuksessaan teorian siitä, että suuremmilla start up -yrityksillä, oli paremmat todennäköisyydet markkinoilla säilymiseen. Yhtiö C on palkannut kaksi uutta työntekijää vuodesta 2018 vuoteen 2019. Yhtiön C toimialalla on tyypillistä tehdä työntekijöiden kanssa projektikohtaisia sopimuksia. Myös nämä projektikohtaiset sopimukset ovat kasvattaneet yhtiön C henkilöstön määrää vuosina 2018–2019. Yhtiön C tavoitteena on palkata hyvä ydinporukka ja tasata sesonkihuiput alihankkijoilla. Yhtiöllä C on tiedossa jo tietyt alihankkijat, joihin yhtiö C luottaa. Toimialalla on yleistä, että asiakas voi vaatia alihankkijoilta tiettyjä hyväksi todettuja työntekijöitä omille työmailleen.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi asetettiin, miten suomalaiset yritykset ovat saavuttaneet kestäväen kasvun.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

- Miten suomalaiset yritykset kokevat oman kannattavuutensa?
- Mitkä tekijät rajoittavat yritysten kasvua Suomessa?
- Mitkä tekijät mahdollistavat yritysten kasvua Suomessa?

Tutkimukseen osallistui neljä yritystä: kolme pk-yritystä ja yksi suuryritys. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen apuna puolistrukturoitua haastattelua vuosina 2018–2019.

4.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Hallitussa kasvussa yhtiön kasvu ja kannattavuus ovat tasapainossa (Laukkanen 2007, 342) Tutkimukseen osallistuneista yhtiöistä pk-yritykset näkevät kannattavuutensa hyvänä ja suuryritys tyydyttävänä. Yhtiöt A ja C seuraavat yhtiön kannattavuutta erityisen tarkkaan yksittäisten projektien osalta, sillä näiden toteumalla on merkittävä vaikutus yhtiöiden kannattavuuteen. Yhtiö B kertoo säilyttävänsä yhtiön kannattavuuden kouluttamalla henkilöstöään projektien johtamisessa ja ylläpitämällä näiden motivaation tehdä työnsä hyvin. Yhtiössä D (eli suuryrityksessä) kannattavuutta on onnistuttu parantamaan säästötoimilla.

Kestäväen kasvuna pidetään kasvua, jonka yhtiö on aikaansaanut toiminnastaan tulevalla tulorahoituksella. Tällaiset yritykset ovat keskimäärin kannattavampia, kuin rahoituslähteitä käyttäneet yritykset (Makrman & Gartner 2002, 67). Tutkimukseen osallistuneista yhtiöistä pk-yritysten kasvu nojaa tulorahoitukseen. Yhtiön D tulorahoitus ei riitä sen kasvutavoitteiden saavuttamiseen, josta johtuen se on ottanut lainaa emoyhtiöltään. Pk-yrityksissä vierasta pääomaa otetaan tarpeen mukaan.

Kestäväen kasvun yritykset useammin supistavat, kuin laajentavat yritystoimintaansa eli keskittyvät ydinliiketoimintaansa (Zook & Rogers 2001, 83). Kolme tutkimukseen osallistunutta yhtiötä keskittyi nimenomaisesti yhtiön ydinliiketoimintaan. Nämä

kolme yhtiötä olivat tutkimukseen osallistuneet pk-yritykset. Yhtiöt A ja C tarjosivat asiakkailleen myös ydinliiketoimintaan kuuluvia lisäpalveluita. Yhtiö D on laajentanut ydinliiketoimintaansa tarjoamalla vähittäiskaupan lisäksi palveluita enemmissä määrin.

Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu useita yhtiöiden kasvua selittäviä tekijöitä. Yhtiön hyvä maine tuo selvän kilpailuedun muihin toimialan toimijoihin nähden (Kirkwood 2009, 496). Yhtiöt A, B ja D ovat tunnistaneet yhtiön hyvän maineen yhtiön kasvua selittäväksi tekijäksi. Yhtiö A panostaa myös tuotteidensa laatuun ja innovatiivisuuteen yhtiön sisäisellä tuotekehitystoiminnalla. Tuotekehitystoiminnalla on havaittu olevan positiivinen vaikutus yhtiön kasvuun (Yasuda 2005, 14). Myös yhtiössä B harjoitettiin tuotekehitystoimintaa.

Yhtiön henkilöstöllä on merkittävä vaikutus yhtiön kasvuun. Kasvun kannalta on erittäin tärkeää, että yhtiössä vallitsee mentaliteetti, joka saa työntekijät etsimään parempia tapoja, tehdä nykyiset prosessit entistä paremmin kasvun aikaan saamiseksi (Carneiro 2007, 53). Korkean kasvun yritykset myös useammin järjestivät hallintoon siten, että johdolle jäi enemmän aikaa johtamiseen (Smallbone et al. 1995, 58). Yhtiössä B kasvua selittäviä tekijöitä on niin sanottu me-henki, johdon toiminta sekä johdon ja omistajien välinen yhteistyö. Lisäksi yhtiössä on delegoitu tehtäviä ylemmältä tasolta alemmalle tasolle, jotta johdolle jää enemmän aikaa johtaa. Myös yhtiössä D on havaittu, että johtamisella on tärkeä rooli yhtiön kasvussa. Hyvin johdettu sesonki näkyy suoraan yhtiön luvuissa.

Aiempien tutkimusten mukaan korkean kasvun yritykset käyttävät keskiverto yritystä noin 70 % enemmän aikaa ja rahaa henkilökunnan kouluttamiseen ja pätevien työntekijöiden palkkaamiseen (Lopez-Garcia & Puente 2012, 1031). Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yhtiöissä henkilökunnan koulutus nähtiin erittäin tärkeänä tekijänä. Yhtiön A toimitusjohtajan mukaan osaava henkilöstö on yhtiön menestymisen avain.

Yrityksen mahdollisuudet vieraaseen pääomaan vaikuttavat yrityksen kasvuvauhtiin (Lopez-Garcia & Puente 2012, 1038). Kasvun aikaansaamiseksi onkin tärkeää, että

yhtiöllä on hyvät suhteet vieraan pääoman tarjoajiin (Gilbert et al. 2006, 933). Yhtiöllä A ja C on niiden toimitusjohtajien mukaan hyvät suhteet pankkeihin ja rahalaitoksiin. Yhtiö A on esitellyt rahoittajille kasvustrategiat ja rahoittajan kanssa on keskusteltu, mitä tämä tarkoittaa rahoituksen näkökulmasta. Myös yhtiö C on käynyt jo alustavat keskustelut rahoittajien kanssa. Yhtiö D luottaa emoyrityksensä rahoitukseen kasvussa ja yhtiö B ei tiedä, millaiset sen suhteet rahoittajiin on. Toiveissa yhtiöllä B on löytää sijoittaja joka on kiinnostunut niin yhtiöstä, kuin sen kehittämisestä.

Aiemmissä tutkimuksissa suurimmaksi yhtiöiden kasvua rajoittavaksi tekijäksi havaittiin rahoituksen saaminen tai sen puute (Gill & Biger 2012, 666; Yazdanfar & Öhman 2015b, 531; Hashi & Krasniqi 2011, 463). Myös Hashi & Krasniqi (2011,463) tunnistivat pk-yritysten haasteet tarjota pankeille niiden vaatimia vakuuksia. Tämän ongelman on havainnut myös tutkimukseen osallistunut yhtiö B. Yhtiö B mainitsikin sen suurimmiksi kasvua rajoittavaksi tekijäksi isojen projektien vakuuksien saamisen ja rahoituksen saamisen.

Yhtiön A kasvua rajoittivat toimialalla vallitseva kilpailu sekä epäonnistuneet projektit. Myös yhtiön D kasvua hidastaa kilpailu asiakkaista. Muita haastatteluissa havaittuja kasvua hidastavia tekijöitä olivat työntekijöiden saatavuus. Tämän haasteen tunnistivat yhtiöt A, C ja D. Yhtiön B menestystekijät nojasivat vahvasti yhtiön henkilökuntaan, ja yhtiössä pelätäänkin, että kasvu tuo mukanaan mahdollisen riskin henkilökunnan työhyvinvoinnin heikkenemisestä ja työuupumuksesta. Yhtiössä on myös havaittu muutosvastarintaa, joka on voinut hidastaa yhtiön kasvua.

Ulkoisia kasvuun vaikuttavia tekijöitä ovat kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yhtiöissä talouden suhdanteet. Yhtiöiden C ja D kasvua rajoittavat myös paikallisten viranomaisten byrokratia ja lainsäädäntö.

Jos saatuja tuloksia tulkitaan aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella, voidaan olettaa, että haastatelluista yrityksistä pk-yritykset ovat saavuttaneet kestävän kasvun. Kasvua edistävät tekijät vastaavat tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella aiempia tutkimuksia. Sama oli havaittavissa myös kasvua hidastavissa tekijöissä,

mutta oli myös poikkeamia aiempiin tutkimuksiin esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnin heikkeneminen ja tämän vaikutus kasvua mahdollisesti hidastavana tekijänä. Tutkimukseen osallistuneissa yhtiöissä oli tehty toimia kasvua hidastavien tekijöiden välttämiseksi sen ollessa mahdollista.

4.2 Tutkimuksen rajoitukset ja mahdollinen jatkotutkimus

Tutkimustuloksia arvioitaessa on huomioitava, että tämä tutkimus antaa kohtuullisen suppean kuvan suomalaisista yrityksistä haastateltujen yritysten määrän ollessa neljä yritystä. Lisäksi eri toimialoilta olisi mahdollisesti saatu erilaista näkökulmaa. Nyt yritysten toimialat olivat lähellä toisiaan poissulkien yhtiö D. Lisäksi tutkimukseen oli valittu nimenomaan yrityksiä, joiden kasvusta tai kasvutavoitteista oltiin tietoisia. Yhtiöt ilman kasvua olisivat tuoneet tutkimukseen toisenlaisen näkökulman. Tämän takia nämä yritykset rajattiin pois tutkimuksesta.

Tässä tutkimuksessa tulokset on saatu ennen Covid-19 pandemiaa, joten mahdollinen jatkotutkimuskysymys voi liittyä myös pandemian vaikutuksiin yrityksen kasvussa ja kannattavuudessa. Markkinoilla toiset toimialat ovat hyötyneet pandemiasta selkeästi toisten kärsiessä sen vaikutuksista. Näin ollen tämä tutkimuspolku voisi olla hyvin mielenkiintoista kohdistaa joko, menestyjiin tai kärsiviin yrityksiin tai haastatella kumpaakin kategoriata erojen selvittämiseksi.

LÄHDELUETTELO

- Almus, M. & Nerlinger E. A. (1999) Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter? *Small Business Economics* 13, 2, 141-154.
- Andersén J. & Samulesson J. (2016) Resource organization and firm performance: How entrepreneurial orientation and management accounting influence the profitability of growing and non-growing SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 22, 4, 466-484
- Asimakopoulou, I., Samitas, A. & Papadogonas, T. (2009) Firm-specific and economy wide determinants of firm profitability: Greek evidence using panel data. *Managerial Finance* 35, 11, 930-939.
- Audretsch, D. B., Coad, A. & Segarra, A. (2014) Firm growth and innovation. *Small Business Economics* 43, 4, 743–749.
- Beaver, G. (2002) Contemporary research on business growth. *Strategic Change* 11, 2, 55-58.
- Becchetti, L. & Trovato, G. (2002) The determinants of growth for small and medium sized firms: the role of the availability of external finance. *Small Business Economics* 19, 4, 291-306.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. & Maksimovic, V. (2005) Financial and legal constraints to growth. Does firm size matter? *Journal of Finance* 60, 1, 137-177
- Beekman, A. V. & Robinson, R. B. (2004) Supplier partnerships and the small, highgrowth firm: Selecting for success. *Journal of Small Business Management* 42, 1, 59-77.
- Carneiro, A. (2007) What is required for growth? *Business Strategy Series* 8, 1, 51-57
- Carpenter, R. E. & Petersen, B. C. (2002) Is the Growth of Small Firms Constrained by Internal Finance? *The Review of Economics and Statistics* 84, 2, 298–309.
- Cho, H. J. & Pucik, V. (2005) Relationship between innovation, quality, growth, profitability and market value. *Strategic Management Journal* 26, 6, 555–575
- Churchill, N. C. & Mullins, J. W. (2001) How fast can your company afford to grow. *Harvard Business Review* 19, 5 135–142
- Coad, A., Segarra, A. & Teruel, M. (2013) Like milk or wine: does firm performance improve with age? *Structural Change and Economic Dynamics* 24, 173-189
- Davidsson, P., Kirchhoff, B., Hatemi, A. & Gustavsson, H. (2002), Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of Small Business Management* 40, 4, 332-349

- Davidsson, P., Steffens, P. & Fitzsimmons, J. (2009) Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of business venturing* 24, 4, 388-406
- Dobbs, M. & Hamilton, R. (2007) Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research* 13, 5, 296-322
- Feindt, S., Jeffcoate, J. & Chappell, C. (2002) Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce. *Small Business Economics* 19, 1, 51–62
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P. & Audretsch, D. B. (2006) New venture growth: A review and extension. *Journal of Management* 32, 6, 926–950
- Gill, A. & Biger, N. (2012) Barriers to small business growth in Canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19, 4, 656-668
- Glancey, K. (1998) Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 4, 1, 18-25
- Hashi, I. & Krasniqi, B. A. (2011) Entrepreneurship and SME growth: evidence from advanced and laggard transition economies. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 17, 5, 456-487
- Kirkwood, J. (2009) To grow or not? Growing small service firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16, 3, 485 – 503
- Laukkanen, M (2007) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum
- Lopez-Garcia, P. & Puente, S. (2011) What makes a high-growth firm? A dynamic probit analysis using Spanish firm-level data. *Small Business Economics* 39, 4, 1029–1041
- Lu, J. W. & Beamish, P. W. (2006) SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship* 4, 1, 27–48
- Markman, G.D. & Gartner, W.B. (2002) Is extraordinary growth profitable? A study of Inc. 500 high-growth companies. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27, 1, 65–75
- Moreno, A. & Casillas, J. (2007) High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development* 19, 1, 69-88
- Nicholls-Nixon, C. (2005) Rapid growth and high performance: the entrepreneur's "impossible dream? *Academy of Management Executive* 19, 1, 77–89
- Persson, H. (2004) The survival and growth of new establishments in Sweden, 1987-1995. *Small Business Economics* 23, 5, 423-440

- Phillips, B. D. & Kirchhoff B. A. (1989) Formation, Growth, and Survival: Small Firm Dynamics in the U.S. Economy. *Small Business Economics* 1, 1, 65-74
- Robson, P. J. & Bennett, R. J. (2000) SME growth: the relationship with business advice and external collaboration. *Small Business Economics* 15, 3, 193-208
- Smallbone, D., Leig, R. & North, D. (1995) The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 1, 3, 44-62
- Weber, P., Geneste, L. A. & Connell, J. (2015) Small business growth: strategic goals and owner preparedness. *Journal of Business Strategy* 36, 3, 30-36
- Yasuda, T. (2005) Firm growth, size, age and behavior in Japanese manufacturing. *Small Business Economics* 24, 1, 1-15
- Yazfandar, D. & Öhman, P. (2014) Life cycle and performance among SMEs: Swedish empirical evidence. *The Journal of Risk Finance* 15, 5, 555-571
- Yazfandar, D. & Öhman, P. (2015a) Debt financing and firm performance: an empirical study based on Swedish data. *Journal of Risk Finance* 16, 1, 102-118
- Yazfandar, D. & Öhman, P. (2015b) The growth-profitability nexus among Swedish SMEs. *International Journal of Managerial Finance* 11, 4, 531-547
- Zook, C. & Rogers, P. (2001) In pursuit of growth. *European Business Journal* 13, 2, 83-85
- Zook, C. (2004) Increasing the odds of successful growth: the critical prelude to moving "beyond the core". *Strategy & Leadership* 32, 4, 17-23

LITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset

- Yrityksen toimiala
- Yrityksen perustamisvuosi
- Työntekijöiden määrä
- Yrityksen kasvutavoitteet
- Kannattavuuden seuranta

Kestävä kasvu

- 1) Onko kasvutavoitteissa huomioituna yrityksen kannattavuuden säilyttäminen?
 - a. Onko kannattavuuden parantamiseksi tehty erillisiä toimia?
 - b. Miten kannattavuus on säilytetty?
- 2) Nojaako kasvunne tulorahoitukseen vai vieraaseen pääomaan?
 - a. Perustelut:.
- 3) Onko kasvua haettu laajentamalla yrityksen liiketoimintaa vai keskittymällä ydintoimintaan?

Yrityksen kannattavuus

- 1) Millaisena näette yrityksenne kannattavuuden?
 - a. Mikä on yrityksenne voittoprosentti keskimäärin?
- 2) Mitkä tekijät mielestänne vaikuttavat kannattavuuteen?
- 3) Onko hintakilpailu toimialallanne yleistä?
- 4) Millaista yrityksenne vientitoimintaa on ja oletteko tehneet suoria ulkomainvestointeja?

Yrityksen ikä, kasvu ja kannattavuus

- 1) Oletteko havainneet muutoksia yrityksen kasvussa ajan kuluessa?
- 2) Oletteko havainneet muutoksia yrityksen kannattavuudessa ajan kuluessa?
- 3) Kuka on asettanut yrityksen kasvutavoitteet ja miksi?
- 4) Kuinka paljon uusi työntekijä kasvattaa keskimääräisesti yrityksenne liikevaihtoa?

Kasvua selittävät tekijät

- 1) Mitkä tekijät mahdollistavat mielestänne yrityksenne kasvua?
 - a. Mitä ulkoisia tekijöitä olette havainneet?
 - b. Mitä sisäisiä tekijöitä olette havainneet?

- c. Mitä toimenpiteitä yrityksessänne on tehty näiden tekijöiden saavuttamiseksi?
- 2) Onko yrityksessänne tutkimus- ja tuotekehitystä?
 - a. Kuinka paljon tähän budjetoidaan keskimäärin vuodessa liikevaihdosta?
- 3) Millaiset mahdollisuudet teillä on ulkopuoliseen rahoitukseen?
 - a. Mitkä tekijät mahdollistavat/estävät rahoituksen saamista?
- 4) Kuinka paljon panostatte työntekijöiden kouluttamiseen ja uuden työntekijän palkkaamiseen?
- 5) Oletteko huomanneet muutosta suhteissanne sidosryhmiin kasvua tavoitellessa?

Kasvua hidastavat tekijät

- 1) Mitkä tekijät rajoittavat mielestänne yrityksenne kasvua?
 - a. Mitä ulkoisia tekijöitä olette havainneet
 - b. Mitä sisäisiä tekijöitä olette havainneet?
 - c. Mitä toimenpiteitä yrityksessänne on tehty näiden tekijöiden välttämiseksi?

Yrityksen selviytyminen markkinoilla

Vain alle 5-vuotiaille yrityksille

- 1) Onko yritystoiminnassa saatu aikaan kasvua ensimmäisten toimintavuosien aikana?
 - a. Onko yritykseenne palkattu uusia työntekijöitä?
- 2) Mikä koulutusaste työntekijöillänne on?