



**KUNNAN YRITYSPALVELUT YRITYSTEN KASVUN MAHDOLLISTAJINA –
NIVALALAISTEN YRITYSTEN NÄKÖKULMIA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUTin insinööritieteiden tiedekunta

Tuotantotalous

2025

Kaarlo Kärkkäinen

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala

Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUTin insinööritieteiden tiedekunta

Tuotantotalous

Kaarlo Kärkkäinen

Kunnan yrityspalvelut yritysten kasvun mahdollistajina - nivalalaisten yritysten näkökulmia

Tuotantotalouden diplomityö

2025

69 sivua, 2 kuvaa, 4 taulukkoa

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala, tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

Avainsanat: Elinkeinopolitiikka, elinkeinopalvelut, yrittäjäyys, kasvu, kasvuhakuisuus

Opinnäytetyössäni tutkin, miten kunnan kehitysorganisaatiot voivat vaikuttaa yritysten kasvukykyyn ja -haluun. Tutkimusta varten olen haastatellut nivalalaisia yrityksiä ja selvittänyt, minkälaiset tekijät vaikuttavat yrityksen ajatuksiin kasvusta ja kasvumahdollisuuksista. Niin ikään olen selvittänyt, minkälaiset tekijät ovat vaikuttaneet yritysten tähänastiseen kasvuun.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, ja yritysten haastattelut on toteutettu etähaastatteluina Teamsin välityksellä. Tutkimuksen tekijän sairaudesta johtuen, haastattelut on toteutettu muiden henkilöiden toimesta, mutta tutkimuksen tekijä on saanut haastatteluista täydelliset tallenteet ja/tai litteroinnit haastatteluiden analyysiä varten.

Tutkimustulosten valossa yritysten kasvun kannalta tärkeintä on Nivalan kaupungissa ollut sujuva tontti- ja toimitilapolitiikka, kattavan yritysklusterin luominen sekä yleinen, yritysmuoniteinen ilmapiiri. Myös kehitysorganisaatio Nihakin kautta tarjottavat yrityspalvelut tukevat yrityksiä erilaisissa kasvu- ja murrosvaiheissa, mukaan lukien kansainvälistymisessä. Suorien yrityspalveluiden lisäksi tärkeää on kunnan asunto- ja palvelutarjonnan monipuolisuus.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Kaarlo Kärkkäinen

Municipal business services as enablers of company growth - perspectives of Nivala based companies

Master's thesis

2025

69 pages, 2 figures, 4 tables

Examiners: Professor Timo Pihkala, Post-doctoral researcher Tuuli Ikäheimonen

Keywords: Economic policy, economic services, entrepreneurship, growth, growth orientation

In my Master's thesis, I study how municipal development organizations can affect companies' ability and desire to grow. For the research, I have interviewed company representatives from Nivala and investigated what factors influence a company's thoughts about growth and growth opportunities. I have also investigated what factors have influenced the companies' growth so far.

The study is a qualitative study, and the company interviews were carried out as remote interviews via Teams. Due to the researcher's illness, the interviews have been carried out by other persons, but the researcher has received complete recordings and/or transcriptions of the interviews for the analysis of the interviews.

In light of the research results, the most important factors for the growth of companies in the city of Nivala have been a smooth land and premises policy, the creation of a comprehensive business cluster and a general, business-friendly atmosphere. The business services offered through the development organization Nihak also support companies in various stages of growth and transition, including internationalization. In addition to direct business services, the diversity of the municipality's housing and service offerings is important.

KIITOKSET/ ACKNOWLEDGEMENTS

Haluan kiittää kaikkia heitä, jotka ovat kannustaneet ja auttaneet opintojen suorittamisessa ja lopputyön tekemisessä. Olen saanut paljon konkreettista ja henkistä tukea. Erityisesti haluan kiittää seuraavia henkilöitä.

Kiitos professori Timo Pihkalalle rohkaisevista sanoista opintojen eri vaiheissa sekä avusta kurssien läpiviemiseksi.

Kiitos tutkijatohtori Tuuli Ikäheimoselle. Monta kertaa olen mielessäni jo päättänyt keskeyttää opinnot, mutta Tuulin tsemppaaminen sekä huolehtiminen opintojen jatkoajasta ja monista muista käytännön järjestelyistä on motivoinut jatkamaan eteenpäin.

Kiitos nivalalaisille yrittäjille, jotka antoivat haastattelut ja avasivat kokemuksiaan yrityksensä kasvuun liittyen.

Kiitos vaimolleni Pirjolle avusta lukuisissa opintoihin liittyvissä asioissa. Kiitos myös hyvästä hoidosta, mikä on mahdollistanut opintoihin keskittymisen.

Kiitos tyttärelleni Johannalle, joka alun perin järjesti minut opiskelijaksi LUT:hen.

Kiitos veljelleni Vesalle, joka on auttanut diplomityön haastatteluissa.

Kiitos vävylleni Eskolle, joka on hankkinut opintoja varten tarvittavat välineet.

Kiitos tyttärelleni Anniinalle, jonka apu diplomityön tekemisessä oli korvaamaton.

Kiitos vävylleni Miikalle teknisenä tukena olemisesta.

Kiitos tyttärelleni Kreetalle lukuisista hetkistä, joina hän on auttanut opintojen ja opinnäytetyön kanssa.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1	Johdanto.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta.....	8
1.2	Tutkimuksen tehtävänasettelu.....	9
1.3	Konteksti.....	10
1.3.1	Nihak.....	11
1.3.2	Nivalan teollisuuskylä Oy.....	12
1.3.3	ELME-studio.....	12
1.3.4	Kerttu Saalasti -instituutti.....	12
2	Kirjallisuuskatsaus.....	13
2.1	Suomalaisia kasvututkimuksia.....	13
2.2	Yrittäjän ominaisuudet kasvun selittäjänä.....	17
2.3	Ympäristötekijät kasvun edistäjinä.....	17
2.4	Kuntien rooli kasvun edistäjänä.....	18
3	Metodologia ja tutkimuksen toteuttaminen.....	20
3.1	Laadullinen tutkimus.....	20
3.2	Tutkimusaineisto.....	22
3.3	Aineiston analyysi.....	23
4	Tutkimustulokset.....	25
4.1	Yritys A.....	25
4.1.1	Yrityksen historia.....	25
4.1.2	Kasvukyky.....	27
4.1.3	Kasvun esteet.....	28
4.1.4	Toimintaympäristö.....	29
4.1.5	Kasvun hallinta.....	30
4.2	Yritys B.....	31
4.2.1	Yrityksen historia.....	31

4.2.2	Kasvukyky	31
4.2.3	Kasvun esteet	34
4.2.4	Toimintaympäristö.....	35
4.2.5	Kasvun hallinta	36
4.3	Yritys C.....	36
4.3.1	Yrityksen historia.....	36
4.3.2	Kasvukyky	37
4.3.3	Kasvun esteet	40
4.3.4	Toimintaympäristö.....	40
4.3.5	Kasvun hallinta	41
4.4	Yritys D.....	42
4.4.1	Yrityksen historia.....	42
4.4.2	Kasvukyky	42
4.4.3	Kasvun esteet	44
4.4.4	Toimintaympäristö.....	45
4.4.5	Kasvun hallinta	46
4.5	Yritys E.....	47
4.5.1	Yrityksen historia.....	47
4.5.2	Kasvukyky	48
4.5.3	Kasvun esteet	50
4.5.4	Toimintaympäristö.....	52
4.5.5	Kasvun hallinta	54
4.6	Yritys F	55
4.6.1	Yrityksen historia.....	55
4.6.2	Kasvukyky	55
4.6.3	Kasvun esteet	56
4.6.4	Toimintaympäristö.....	57
4.6.5	Kasvun hallinta	58
4.7	Tiivistelmä empiirisistä havainnoista	59
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	61
5.1	Yhteenveto	61
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	62
5.3	Johtopäätökset.....	64

5.4	Suosituksset käytännön toimijoille.....	66
5.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	67
	Lähteet	68

Liitteet

Liite 1.

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Kasvutekijöiden mittarit (Hänninen ym. 2018).	13
Kuvio 2. Kasvun viitekehys (Tornikoski ym. 2011).	16

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Yrityskehitystyötä tekevät organisaatiot Nivalassa.....	11
Taulukko 2. Haastattelun runko.....	23
Taulukko 3. Yritysten tiedot	25
Taulukko 4. Tiivistelmä tutkimustuloksista.....	59

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Idean tutkimuksen aiheeseen synnytti yritystoiminnan edistämisen kurssi ja kurssilla tehty harjoitustyö Haapajärven kaupungin elinkeinopolitiikasta. Työ oli selostus elinkeinopolitiikan toimijoista ja sisällöstä. Siinä ei otettu kantaa elinkeinopolitiikan toimien tehokkuuteen tai siihen, olivatko toimet oikeasuuntaisia. Samaan aikaan kurssin suorittamisen kanssa Suomen yrittäjät julkaisi kuntabarometrin kuntien yritysmuutosehdotuksista. Kysely oli suunnattu yrittäjille, ja siinä pyydettiin arvioimaan yrityksen toimipaikan kunnan elinkeinopolitiikkaa. Haapajärven naapurikunnat Nivala ja Kärsämäki pärjäsivät hyvin ja nousivat useilla osa-alueilla kymmenen parhaan joukkoon, kun taas Haapajärven tulos oli vaatimaton.

Samaan aikaan suorittamani mikroyrittäjyyden sivuaineopinnot avasivat uusia näkökulmia yrittäjyyteen, yritysten kasvuun ja kasvun vaiheisiin. Kurssikokonaisuuden aikana opetettiin tunnistamaan liian nopean kasvun tuntomerkkejä, kuten nopeaa tuotteistamista, mutta myös kasvun esteitä. Opiskelu synnytti idean ja halun tutkia, ovatko elinkeinopolitiikan toimet tutkimuksen valossa oikeasuuntaisia, miten toimintaa voisi kehittää ja erityisesti, miten yritysten kasvua voisi kaupunkien ja kuntien toimesta edistää. Kysyin kaupunkien edustajilta suhtautumisesta ja halusta tutkia asiaa sekä paikkakunnan yritysten kasvuhaluutta. Sain Nivalan kaupungilta innostuneen kyllä-vastauksen. Nivalassa oli jo aikaisemmin tehty päätös edistää yhteistoimintaa tiedeyhteisöjen kanssa yhä paremman elinkeinopolitiikan saavuttamiseksi.

Yritysten kasvu ja menestyminen sekä uusien yritysten synty on tärkeää yhteiskunnan hyvinvoinnin ja sen palvelujen rahoituksen kannalta. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen yhteydessä on julkituotu ajatus, että kunnat voivat uudistuksen myötä keskittyä paremmin kuntien menestyksen kannalta olennaisiin vetovoimatekijöihin sote-palveluiden ja niiden rahoituksen siirtyessä maakunnille. Tutkimusten valossa tämä on liian yksinkertaistettu näkökanta. Yritysten menestymisen kannalta voidaan olettaa olevan tärkeää, miten julkinen valta edistää yritysten kehittymistä. Tärkeintä on, miten tehokkaita yrityksen kotipaikkakunnan kehittämisen edistämistoimenpiteet ovat. Kunnat ovat tässä asiassa kilpailutilanteessa,

tahtomattaankin. Yrittäjien julkaisema yritysystävällisyyttä mittaava ja joka toinen vuosi julkaistava kuntabarometri pakottaa siihen.

Pohjois-Suomen yritysten kasvutekijät -tutkimuksessa todetaan, että kolmannes yrityksistä ei ole investoinut kehittämiseen kolmeen vuoteen, vaikka samaan aikaan yritykset näkevät kehittämisinvestoinnit tarpeellisiksi. Onko kysymys toivottomuudesta vai suomalaisesta vaatimattomuudesta? (Hänninen ym. 2018.) Organisaatioita tutkinut professori Risto Harisalo kysyi aikanaan blogissaan, ovatko organisaatiot toivon vai taantuman voimia. Kirjoituksessaan hän jatkaa, että meillä ei ole varaa taantuviin yrityksiin ja alueisiin. Yhteinen haasteemme on tehdä organisaatioista toivon voimia. Harisalon mukaan tämä mahdollistaa yritysten menestymisen ja saa aikaan toivottua verkostoitumista: ”Toivo vetää magneetin tavoin ihmisiä puoleensa ja saa heidät tekemään työtä yhdessä”. Vaikka Harisalon ajatus lähtee liikkeelle abstraktin käsitteen kautta, hän palaa kuitenkin takaisin liiketoiminnan varsin keskeisiin tekijöihin. ”Organisaatioiden muuttaminen toivon voimiksi vaatii niiltä ensisijaisesti sisäistä uudistumista, henkistä renessanssia johtamisessa, strategioissa, henkilöstöhallinnossa ja taloudessa. Tässä asiassa organisaatiot voivat luottaa vain omiin valintoihinsa ja voimiinsa. Keskitetyt ratkaisut ovat auttamattomasti liian hitaita, mekaanisia ja tehottomia. Ne eivät ota riittävästi huomioon organisaatioiden potentiaalia ja erilaisuutta.” (Kasvupolut, 2012.)

1.2 Tutkimuksen tehtävänasettelu

Avainteos tutkimusaiheeseen oli Pohjois-Suomen yritysten kasvutekijät. Kirjan ovat kirjoittaneet Hänninen, Kauppila ja Muhos vuonna 2018. Hänninen ja Muhos tutkivat mikroyrityksiä Oulun Yliopiston mikroyrittäjyyskeskus MikroEntressä, jonka fyysinen toimisto sijaitsee Nivalassa. Tutkimuksessa he löytävät keinoja vahvistaa kasvutekijöitä sekä ehdottavat useita kasvua tukevia toimenpiteitä. (Hänninen ym. 2018.) Tämän tutkimuksen tarkoitus on viedä tutkimus kasvutekijöistä paikalliselle tasolle ja etsiä ne keinot, joilla Nivalan kaupunki, Nivalan teollisuuskyliä ja seudullinen kehittämistoimija Nihak voivat tehokkaammin edistää yritysten kasvua ja kehittymistä. Samalla tutkimus pyrkii havainnoimaan, millainen ekosysteemi yritysten ympärillä vallitsee sekä tarkastelemaan, minkälainen vaikutus mikroyrittäjyyden tutkimuskeskuksella on yritystoimintaan.

Tutkimusongelma on “Miten kehitysorganisaatiot voivat edistää yritysten kasvua Nivalan kaupungissa”, ja alakysymykset “Millaiset tekijät vaikuttavat yritysten kasvuhaluuteen” ja “Millaiset tekijät ehkäisevät yritysten kasvua/vähentävät yritysten kasvuhaluutta”. Tämä tutkimus ei tutki yritysten sijoittumista, eikä uusien yritysten syntymistä. Tutkimus selvittää olemassa olevien yritysten kasvuhaluutta, kasvun mahdollisuuksia ja kasvun esteitä. Yrityksiltä kysytään, millä tavoin kehittäjätahot voivat edistää yritysten kasvua. Yrityskasvua ei kysymyksissä tarkenneta: se voi olla henkilöstömäärän, liikevaihdon tai taseen loppusumman kasvua.

Tutkimuksessa haastatellaan kasvu-uralla jo olevien yritysten edustajia. He toimivat informantteina sen selvittämiseksi, miten vaikuttavia kehittäjätahojen toimet ovat olleet, ja mitkä niistä ovat olleet kasvua edistäviä. Kasvu-uralla olevien yritysten lisäksi haastatellaan sama määrä kasvua tavoittelevia ja aloittaneita mikroyrityksiä. Molemmilta ryhmiltä kysytään yrityksen tavoitteista ja kasvuhaluudesta.

Lopputuloksena on tarkoitus esittää teoriaan ja yritysten vastauksiin perustuen yhteenveto toimenpiteistä yritysten kasvun edistämiseksi. Tutkimuksen haasteena on saada tarpeeksi kattavia haastatteluja. Lisäksi haasteena voidaan nähdä se, että jokaisen yrityksen kasvutekijät ovat ainutlaatuisia ja sidottu yrityksen kontekstiin.

1.3 Konteksti

Nivalan kaupunki on noin 11 000 asukkaan maaseutukaupunki Pohjois-Pohjanmaan maakunnan eteläosassa. Liikenneyhteydet ovat valtatiet 27 ja 28 sekä Ylivieska-Iisalmi-rata. Kaupunki tunnetaan maatalousvaltaisena alueena, ja 2000-luvulla se olikin Suomen suurin maidon ja naudanlihan tuottaja. Nivala kuuluu Nivala-Haapajärven seutukuntaan, ja seutukuntayhdistys Nihak tuottaa kaupungille yrityksiä neuvonta- ja kehittämispalvelut. Vahvasta alkutuotannosta ja maataloudesta huolimatta Nivalassa ei ole elintarviketeollisuutta, sen sijaan kaupungissa on merkittävä määrä metalliteollisuutta. Nivalassa sijaitsee Kalajokilaakson koulutuskuntayhtymän suurin yksikkö, jonka koulutusaloja ovat metalli, sähkö, rakennus, elintarvike ja hyvinvointi. Koulutusalat tukevat hyvin paikallista yritystoimintaa. Nivala onkin profiloitunut yritysystävällisenä kaupunkina. Kaupungin palvelulupaus yrityksille on: rakennuslupa kuukaudessa ja uudet toimitilat puolessa vuodessa. (Nivala, 2022.)

Kaupungissa on merkittävä määrä yrityskehitystyötä tekeviä organisaatioita, jotka on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Yrityskehitystyötä tekevät organisaatiot Nivalassa.

Nihak	Yritysneuvonta
Elme-studio	Elektroniikan mekaniikan kehittäminen
Nivalan teollisuuskylä	Toimitilat
Leader-toimisto	Rahoitus
Kerttu Saalasti -säätiö	Alueella tapahtuvan tutkimustyön tukeminen
Kerttu Saalasti -instituutti	Mikroyrittäjyyden tutkimus ja koulutus

1.3.1 Nihak

Nihak vastaa yritysten neuvonta- ja kehittämispalveluista Nivalan kaupungin alueella. Seutukuntayhdistykseen kuuluvat Haapajärvi, Kärsämäki, Pyhäjärvi, Reisjärvi ja Nivala. Uutena jäsenenä Nivala–Haapajärven seutukuntaan liittyi syksyllä 2022 Sievin kunta. Yhdistyksen tehtävänä on tuottaa jäsenkunnille yritysneuvontaa muun muassa yrityksen perustamiseen, kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyen sekä toteuttaa aluekehitystehtävää erilaisien hankkeiden kautta. (Nihak 2022)

Seutukuntayhdistyksessä työskentelee tällä hetkellä 14 henkilöä. Työntekijöistä viisi on yrityspalvelupäälliköitä, joilla on kullakin nimetyt kunnat vastuualueina. Nivala on vastuualueena 2,5 päälliköllä. Yhdistyksen konttori on Nivalassa Nivalan teollisuuskylän omistamassa rakennuksessa, jossa sijaitsevat myös muut, edellä luetellut kehitysorganisaatiot. Nihakin oman toiminnan liikevaihto on 3,3 miljoonaa ja yhdistyksen hallinnoimien hankkeiden arvo reilu 17 miljoonaa. Toiminnan rahoittamiseksi yhdistys kerää jäsenmaksua, joka on 15,5 euroa/asukas. (Nihak 2022)

1.3.2 Nivalan teollisuuskylä Oy

Nivalan teollisuuskylä vastaa toimitilojen rakentamisesta ja vuokraamisesta yrityksille. Yhtiö on Nivalan kaupungin omistama. Henkilökuntaa yhtiöllä on seitsemän henkilöä, ja liikevaihto on 3,3 miljoonaa. (Finder 2022.) Yhtiön toimitiloissa on noin tuhat työpaikkaa. Kiinteistöjen lisäksi yhtiö hallinnoi ELME-studio -hanketta. (Nivalan teollisuuskylä 2022)

1.3.3 ELME-studio

ELME-studio kertoo palveluikseen tutkimuksen ja kehityksen, koulutuksen, laboratoriopalvelut ja liiketoiminnan kehittämisen. ELME ilmoittaa yhteisönsä ja ydinjoukkoonsa kuuluvan toimijat ja yritykset, jotka ovat samat kuin taulukossa 1. Näiden lisäksi mainitaan Oulun yliopiston hanke "FMT - tulevaisuuden tuotantotekniikat" sekä toisen asteen koulutusyksikkö Jedu. Yritystoiminnan kehittämisen osalta palvelut tuottaa Nihak. Käytännön esimerkkejä ELME-studion toiminnasta ovat muun muassa laserhitsaus, metallien 3D-tulostus, pienpolton päästömittaus sekä ainetta rikkovat ja rikkomattomat lujuustestit. (ELME-Studio 2022)

1.3.4 Kerttu Saalasti -instituutti

Kerttu Saalasti -instituutti on nimetty nivalalaisen presidentin Kyösti Kallion tyttären mukaan. Kerttu Saalastin ansioiksi luetaan, että hän oli ensimmäinen naisopetusministeri ja Oulun yliopiston perustaja. Instituutista kerrotaan sen valtakunnallisen tehtävän olevan mikroyrittäjyyden tutkimus ja mikroyrittäjien koulutus. Mikroyrittäjyyttä tutkiva yksikkö on MikroEntre. Yksikkö tuottaa tutkimuksen ohella liikkeenjohdon koulutusta yrittäjille. Kaksi muuta toimintalinjaa ja tutkimusta ovat: alueen erinomaisuus ja tulevaisuuden tuotantotekniikat. (Oulun yliopisto 2022)

2 Kirjallisuuskatsaus

2.1 Suomalaisia kasvututkimuksia

Pohjois-Suomen yritysten kasvutekijät -tutkimuksessaan kirjoittajat Hänninen, Kauppila ja Muhos (2018) mukailevat Wiklundin (1998) tutkimusta, jossa yrityksen kasvuun vaikuttavat tekijät ovat yrittäjäsuuntautuneisuus, toimintaympäristön vaikutus, käytettävissä olevat resurssit, johdon ja omistajien asenteet, kiinnostavat työtehtävät, kasvun tuomat myönteiset muutokset ja erityisesti kasvuhalukkuus. Tutkimukseen osallistui 300 yritystä, joista 230 oli mikroyrityksiä. Tulosten mukaan kasvuhalukkaita yrityksiä oli reilu 40 prosenttia kaikista vastanneista yrityksistä. Jo tiivistelmässä kirjoittajat tuovat esille useita kasvun esteitä ja nostavat esille yhden kehitettävän asian: riskinottokyvyn lisäämisen. Esteinä he tuovat esille vähäisen investointihalukkuuden teknologiaan, innovoinnin puutteen, ammatillisten verkostojen tehottomuuden ja kasvun myötä tulevan työmäärän kasvun. Myös liiketoimintaympäristö koetaan haastavana ja kilpailun odotetaan kiristyvän niin, että sata yritystä ennakoii liikevaihdon laskevan. Sama määrä yrityksistä ei ole kolmeen vuoteen investoinut toiminnan kehittämiseen. (Hänninen ym. 2018.) Tutkimuksen kasvutekijöiden mittarit tutkijat ovat koonneet taulukon muotoon (kuvio 1).

Taulukko 11. Tutkimuksessa käytetyt kasvutekijät ja niiden mittaus.

Kasvutekijä	Mittarit
1) Yrittäjäsuuntautuneisuus	Riskinotto, ennakointi ja innovatiivisuus
2) Liiketoimintaympäristön vaikutus	Dynaamisuus, vihamielisyys ja eriarvoisuus. Lisäksi liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset
3) Yrityksen resursointi	Resursointi, hallituksen jäsenmäärä, henkinen pääoma, ammatilliset verkostot ja neuvonantajat
4) Johdon asenteet	Luovuus, henkilökohtainen hyöty, pysyvyys, voimavara sekä myynnin ja henkilöstön kasvu
5) Mieleiset työtehtävät	Strategia, markkinointi, operatiivinen liiketoiminta ja kirjanpito
6) Yrityksen kasvun vaikutukset	Omiin työolosuhteisiin sekä yrityksen luonteenpiirteisiin
7) Yrityksen kasvuhakuisuus	Liikevaihdon kasvutavoite alle 10 %, 10 – 24 %, yli 25 % mutta alle 100 % ja yli 100 %

Kuvio 1. Kasvutekijöiden mittarit (Hänninen ym. 2018).

Ensimmäisen kasvutekijän osalta tutkijat näkivät heikkoutena innovoinnin ja riskinotto-
vyn. Merkittävä osa yrityksistä oli tutkijoiden mukaan ylläpitomoodissa, jolloin ne eivät pyr-
kineetkään parantamaan omaa asemaansa markkinoilla. Yritykset olivat kuitenkin hyvin pe-
rillä kilpailijoiden toiminnasta. (Hänninen ym. 2018.)

Liiketoimintaympäristön osalta keskityttiin tutkimaan kilpailutilannetta ja muutoksia mark-
kinoilla. Yritykset kokivat kilpailutilanteen muuttuneen tiukemmaksi. Resursoinnin osalta
huomio kiinnittyy yritysten suureen tyytymättömyyteen neuvontapalveluita kohtaan. Tutki-
jat toteavat yhteenvedossa resursoinnin osalta, että yritykset eivät hyödynnä saatavilla olevia
kehittämisresursseja. Tutkijat suosittelevat lisäämään muun muassa yrityskummi- ja halli-
tuskumppanitoimintaa. (Hänninen ym. 2018.)

Tutkimuksessa tutkittiin yritysten kasvuhalukkuutta, sen vaikutusta yrittäjän tehtäviin sekä
yritykseen yleisesti. Kasvuhaluisiksi yrityksiksi määriteltiin yritykset, jotka tavoittelivat yli
neljänneksen liikevaihdon kasvua, tällaisia yrityksiä tutkimuksessa oli reilu 40 prosenttia.
Vain viidennes yrityksistä tyytyi alle 10 prosentin kasvuun. Kunnan elinkeinopolitiikan kan-
nalta merkittävää on, että tutkijoiden mukaan yritysten kasvuhakuisuutta voi kehittää. Pe-
rusteluna tälle on, ettei yritystä mielletä voimakkaasti kasvuhaluiseksi. Tahtoa siis on, mutta
teot puuttuvat. (Hänninen ym. 2018.)

Kasvupolut Oy:n julkaisemassa Kasvun portaat -tutkimuksessa kirjoittaja, YTT Yrjö Myl-
lylä, tiivistää tutkimusmenetelmien ja teoreettisten tutkimusmenetelmä- ja teoriaosion joh-
topäätöksissä seuraavaa: tutkimusten mukaan, kasvutekijöistä 85 prosenttia on yrityksen si-
säisiä tekijöitä. Tutkimus korostaa Suomen olosuhteisiin sopivien mallien ja tutkimusten
käyttöä. Yhtenä keinona suositellaan tulevaisuustutkimuksen ja yrittäjyystutkimuksen hyö-
dyntämistä liiketoimintaympäristön muutosten ennakkointiin. Tutkimus listaa myös viisi tär-
keintä kriittistä kasvutekijää. Ne ovat johtaminen, myynti, talous, arvot (missio ja visio) sekä
strategia. (Myllylä 2022.) Nämä viisi tärkeintä kasvutekijää ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä.

Tornikoski ja muut (2011) luovat kasvun viitekehyksen, jossa kasvua selittäviä tekijöitä on
jaoteltu seuraavasti: kasvuhalu, kasvukyky, kasvun esteet ja kyky hallita kasvua. Viiteke-
hyksessä näitä tarkastellaan yrittäjän ja yrityksen sekä toimintaympäristön näkökulmista.
Kirjoittajat toteavat, että kehyksen on tarkoitus toimia keskustelun pohjana, ei kattavana se-
lityksenä yritysten kasvuille. Mielenkiintoisin tulos tutkimuksessa on, etteivät yrittäjästä tai
yrityksestä johtuvat seikat estä kasvun toteutumista, jos yrityksen markkinat mahdollistavat

kasvun. Kasvun hallinnassa painottuvat yrittäjän osaaminen, talouden seuraamisen merkitys ja ympäristön osalta verkostoituminen. Tutkimuksen kirjoittajat toteavat tutkimuksen merkitystä arvioidessaan, että tuloksien valossa nousee esiin kolme merkitsevää kysymystä; miten yrityskehittäjien toimet voivat samanaikaisesti

- parantaa sekä yritysten kasvuhaluja että -kykyä
- vähentää kasvun esteitä ja riskejä, sekä
- parantaa kasvun hallintaan liittyviä seikkoja.

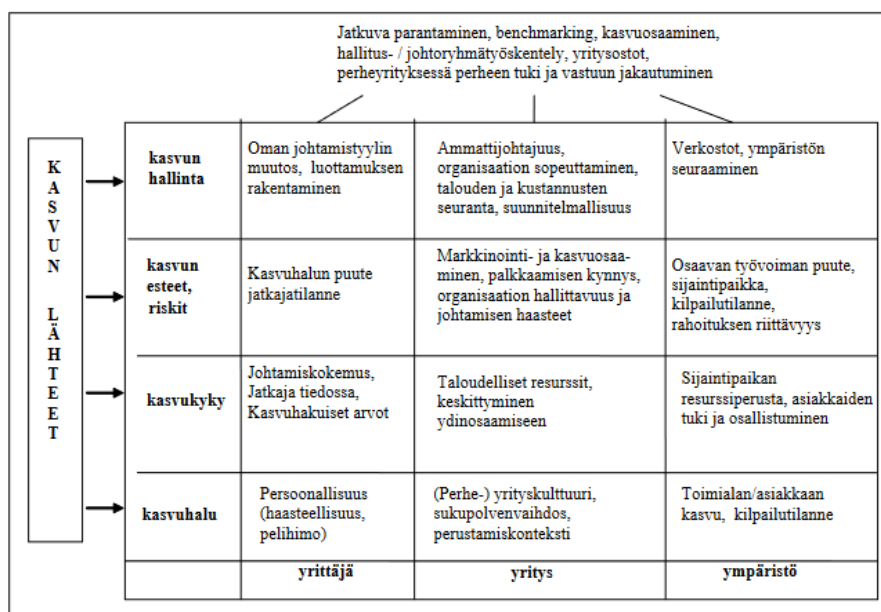
Tutkijat myös toteavat, että heidän käyttämänsä viitekehys sopii hyvin yrityksen omaan kasvuanalyysiin, ja että se ottaa huomioon kunkin yrityksen kontekstin. (Tornikoski ym. 2011.)

Tornikoski ja kumppanit (2011) ovat tiivistäneet tutkimustaan seitsemään väittämään, jotka ovat:

1. Yrityksen kasvuhalu on suuressa määrin riippuvainen perustamisajankohdan syistä ja olosuhteista (uskottavuus, kyvykkyyden osoittaminen).
2. Suunnittelematon kasvu on yhtä yleistä kuin suunniteltu kasvu. Syynä on toimintaympäristön muutokset (asiakas ja markkinat kasvaa).
3. Pienen yrityksen kasvukykyä lisää keskittyminen ydinosamiseen ja muiden toimintojen ulkoistamiseen.
4. Resurssipula kasvavissa yrityksissä johtaa luoviin ratkaisuihin (yritys itse kouluttaa, verkostoituminen ja alihankinta, yritysosto).
5. Ammattijohtaja parantaa kasvunhallintaa.
6. Kasvunhallinnan kannalta on tärkeää talouden ja kustannusten seuranta.
7. Yrityksen verkostojen ja suhteitten hyödyntäminen on osa kasvunhallintaa. (Tornikoski ym. 2011.)

Kuviossa 2 esitetty viitekehys on seitsemän tutkimuksessa mukana olleen kasvuyrityksen kasvutekijöiden kooste. Tutkijat tulkitsevat, että kasvuhaluukkuuden on mahdollista syntyä kaikkien tekijöiden vaikutuksesta tai olla syntymättä. Kuitenkin tutkimus painottaa ympäristön ja yrityksen merkitystä kasvuhaluukkuuden synnyttäjänä, kun taas kasvukyky on Tornikosken mukaan yksin yrityksen ominaisuus. (Tornikoski ym. 2011.) Kasvun esteet tutkijat

liittävät ensisijaisesti (toiminta)ympäristöön. Yllättäen positiivisena seikkana he näkevät resurssipulan pakottavan luovuuteen ratkaisujen etsimisessä. Kasvunhallinnan tutkijat päättävät olevan kaikkien kolmen tekijän ominaisuus. Ammattijohtajan käyttöön vaikuttaa omistajan käsitys omista taidoistaan, samoin kuin johtoryhmätyöskentelyn käyttö. Kasvu vaatii usein myös muutoksia johtamistyyliin. Yrityksen osalta todetaan talouden seurannan ja kustannuslaskennan merkityksen korostuvan, mikä voi muuttaa päätöksenteon hierarkiaa. Viimeisenä käsiteltiin ympäristön vaikutusta ja tuotiin esille verkostojen merkitys ja sosiaalisten yhteyksien tärkeys kasvunhallinnassa. (Tornikoski ym. 2011.)



Kuvio 2. Kasvun viitekehys (Tornikoski ym. 2011).

Tornikosken (2011) tutkijaryhmä toteaa tutkimuksen käytöstä ja merkityksestä, että sen tulokset vaativat yhteiskunnallisia yrityskehityksen toimijoita vastaamaan kolmeen kysymykseen. Ensimmäinen kysymys on, miten yritysten kasvuhalu ja -kykyä voisi lisätä. Toinen kysymys on, miten poistaa kasvun esteitä ja vähentää yritystoiminnan riskejä, ja kolmas kysymys, miten parantaa yrityksen kasvun hallintaa.

Tutkijat eivät esitä valmiita vastauksia, vaan korostavat, että ratkaisut ovat riippuvaisia yrityskehityksen kontekstista. Kuviossa 2 kasvunlähteet tarkoittavat kasvustrategioita eli sitä, kasvaako yritys organisaation vai yrityskehityksen avulla. (Tornikoski ym. 2011.)

2.2 Yrittäjän ominaisuudet kasvun selittäjänä

Tornikoski löytää neljä merkittävää asiaa yrityksen kasvutekijöiksi. Tärkeimmäksi tekijäksi hänkin nostaa yrittäjän itsensä. Yrittäjän kasvuhakuisuus on suurimmillaan alle neljäkymmenen vuoden ikäisenä, tosin vajaa kolmannes yli 60-vuotiaista yrittäjistä tavoittelee yhä yrityksen kasvua. Yrittäjän asenteen lisäksi Tornikoski pitää merkittävänä myös yrityksen henkilökunnan asennetta. Yrittäjän muita kasvua lisääviä tekijöitä ovat aikaisempi kokemus onnistuneesta kasvusta. (Tornikoski ym. 2011.) Tornikoskea ehdottomampi on Kauranen ja Wiklund, jotka toteavat, että yrityksen kasvu on seurausta yksin yrittäjän ominaisuuksista ja toiminnasta (Kauranen 1993; Wiklund 1998). Merkittävänä tekijänä Tornikoski näkee myös yrityksen resurssit, joita ovat sekä taloudelliset että henkilöstöresurssit. Talouden tulisi olla terve ennen kuin yritys lähtee tavoittelemaan kasvua. Hänen mukaansa kasvuyritys hyötyisi suuresta johtoryhmästä ja ulkopuolisista jäsenistä yrityksen hallituksessa. Lisäksi Tornikoski korostaa operatiivisen johdon nopeutta ja itsenäisyyttä tehdä kasvua tukevia päätöksiä. Tässä kohdassa Tornikoski mainitsee yrittäjämäisen orientaation kasvuntekijänä. (Tornikoski ym. 2011.) Tästä aiheesta Wiklund ja Hänninen ovat kirjoittaneet omissa kasvututkimuksissaan.

2.3 Ympäristötekijät kasvun edistäjinä

Esa Storhammar (2010) korostaa väitöskirjan artikkeleissaan pk-yritysten merkitystä alueiden talouden dynaamisuuden luojana. Uudistuva yrityskehitys yhdessä uusien innovaatioiden kanssa varmistaa taloudellisen toiminnan jatkuvuuden. Storhammar pitää pieniä yrityksiä elintärkeinä aluekehityksen ja koko Suomen vaurastumisen kannalta. Niinpä hän nostaa esille endogeenisen yritysten kasvun alueilla. Tuntomerkkeinä endogeeniselle yritysten kasvulle hän luettelee vahvan paikallisen yrittäjyyden, innovatiivisen ympäristön, joustavat tuotantotekijät, vahvat institutionaaliset rakenteet sekä sosiaaliset verkostot. Tunnuksomaista endogeenisen kasvun alueille on vahva yhteistyö paikallisten instituutioiden kesken. Kasvuprosessia ruokkivat vahva alueidentiteetti, ”tiedon ylivuoto” ja sen hyödyntäminen sekä uusien teknologioiden hyödyntäminen. Nämä Storhammar nimeää ”kehityseetokseksi”. (Storhammar 2010.)

2.4 Kuntien rooli kasvun edistäjänä

Kuntaliitto selvittää kuntien mahdollisuutta tukea yrityksiä taloudellisesti. Kuntien tuki kuuluu valtiontuen sääntelyä koskevien EY:n artiklojen 87–89 piiriin. Artiklat kieltävät julkisen tuen, jos sen saaja on yksityinen yritys, se kohdistuu rajatulle joukolle, se vääristää kilpailua ja toimenpide vaikuttaa jäsenvaltioiden keskinäiseen kauppaan. Merkittävät tuet tulee hyväksyttäväksi EU-komissiolla etukäteen. Ilman ennakkohyväksyntää voidaan kuitenkin suorittaa vähäisiä tukia, niin sanotusti De minimis -sääntö (yrityksen tuet alle 200 000 kolmen vuoden aikana). Tukea voidaan myöntää ryhmäpoikkeusasetusten nojalla. (Kuntaliitto 2022.)

Kuntaliitto määrittelee kunnan ja julkisen vallan roolia kansallisella tasolla siten, että elinkeinopolitiikan tavoitteena on huolehtia yhteiskunnan rahoituksen turvaamisesta ja myös yhteiskunnan ja sen talouden uusiutumisesta. Julkisen vallan tulisi rakentaa yrityksille sellainen toimintaympäristö, jossa yritysten on hyvä syntyä, kasvaa ja kehittyä kilpailukykyisinä, ja tavoitteena edistää työllisyyttä. Kunnan elinkeinopolitiikan sisältöä Kuntaliitto määrittelee fyysisen toimintaympäristön parantamiseksi, tuotantopanosten saatavuuden turvaamiseksi, osaamisen ja tarvittavien palveluiden parantamiseksi. Yhdessä joustavan päätöksenteon ja yritystä koskevien määräysten kanssa nämä lisäävät kunnan elinvoimaa ja houkuttelevuutta. (Kuntaliitto 2022.)

Kuntalaissa ei mainita kuntien elinkeinopolitiikasta, vaan se kuuluu niin sanotusti itsehallinnollisiin tehtäviin: ”kunnan elinkeinotoimintaa edistävät toimet kuten: takaukset, lainat, avustukset yrityksille, matkailun edistäminen ja kuntamarkkinointi” (Valtionvarainministeriö 2015). Hänninen nostaa tutkimuksessaan esille riskinottokyvyn lisäämisen ja uuden teknologian hyödyntämisen yritysten kasvun lisäämiseksi. (Hänninen ym. 2018.) Kuntien rooli on kuitenkin rajoitettu taloudellisten riskien osalta. Jos takaukseen liittyy merkittävä taloudellinen riski, on kunnan vaadittava turvaava vastavakuus. (Kuntalaki.)

Naldi ja muut (2020) ovat tutkineet Ruotsissa taantuvien kuntien ja kasvukeskusten ulkopuolisia kuntia, jotka ovat selvinneet rakennemuutoksesta paremmin. Tutkimus nostaa esiin käsitteen Entrepreneurial orientation, yrittäjämäinen suuntautuminen (Naldi ym. 2020.) Tätä käsitettä ovat omissa yritysten kasvututkimuksissaan käyttäneet muun muassa Wiklund ja Hänninen (Hänninen ym. 2018; Wiklund 1998). Naldi ja muut havaitsivat merkittäviä eroja yrityssuuntautuneisuudessa kahdella osa-alueella taantuvien ja kehittyvien kuntien välillä. Erot olivat proaktiivisuudessa ja innovatiivisuudessa. Sen sijaan riskinottamisessa ei ollut

merkittäviä eroja. Tutkimuksen mukaan taantuvilla kunnilla oli alhainen yrittäjäsuuntautuneisuus. Tämä vaikuttaa heikentävästi kunnan yritysten kehitykseen, muun muassa kasvuun. (Naldi ym. 2020.)

3 Metodologia ja tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Laadullinen tutkimus

Hirsjärvi toteaa, että jos haluat ymmärtää toisen toimintaa, niin tutkimus on silloin kvalitatiivinen (Hirsjärvi ym. 2007). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, miten kunta voisi edistää yritysten kasvua. Tarkoituksena on kysyä suoraan yrittäjiltä, millä tavoin heidän mielestään ja kokemuksensa mukaan kasvua voisi edistää. Kysymykset kohdistuvat kasvutekijöiden edistämiseen sekä kasvun esteisiin. Tutkimus on toteutettu niin sanottuina teemahaastatteluina ja osittain ennakkoon strukturoidulla kysymyksillä. Saadut haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu palveluntarjoajan toimesta. Haastateltavina on ollut kuusi pk-yritystä, jotka ovat keskenään kasvun eri vaiheissa. Haastattelututkimuksen haasteena on tunnistaa, milloin haastateltavien määrä on riittävä. Hirsjärvi (2007) opastaa kirjassaan Tutki ja kirjoita seuraavasti aineiston ja empirian laajuudesta: yksi tapa arvioida haastateltavien määrää on tavoitella ns. saturaatiopistettä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen edetessä tutkittavasta asiasta ei tule uutta tietoa esille. Tätä tilannetta harvoin saavutetaan. Hirsjärvi (2007) kirjoittaa, että yksilöllisessä toteutuu yleinen. Tämä ns. aristoteelinen ajattelutapa tarkoittaa sitä, että tutkimalla yksittäistä tapausta riittävän tarkasti, tutkija kykenee erottamaan mikä on tutkimuksen kohteena olevan asian kannalta merkittävää. Hirsjärven mukaan ei ole mahdollista antaa ohjeita aineiston laajuudesta. Se on viime kädessä aika- ja rahakysymys. (Hirsjärvi ym. 2007)

“Arkitieto ja tutkimustieto” - virke on suoraan Hirsjärven kirjasta Tutki ja kirjoita (2007). Haemme tietoa monin eri tavoin, ja Hirsjärvi (2007) luettelee niistä neljä. Ensimmäiseksi, toimimme tiedostamatta omaksumamme tiedon perusteella. Toiseksi, teemme havaintoja ja päätelmiä ja toimimme niiden mukaisesti. Kolmanneksi, uskomme auktoriteetteihin, ja neljänneksi, teemme tutkimuksen. Kolme ensimmäistä on arkitietoa. Se ei useinkaan ole riittävän luotettavaa ainakaan yhteiskunnallisen päätöksenteon perusteluksi. Tutkimuksen avulla tuotetaan tieteellistä tietoa, jota koskee tieteen perussäännöt: universaalisuus, yhteisöllisyys, puolueettomuus ja järjestelmällisen epäilyn periaate. Tieteellinen tutkimus voi olla perustutkimusta tai soveltavaa tutkimusta, joka etsii ratkaisua käsillä olevaan ongelmaan. (Hirsjärvi, et al. 2007). Diplomityöni on siis soveltava tutkimus. Aaltola (2015) avaa kirjoituksessaan

arkitiedon ja tieteellisen tiedon välisiä eroja, ja samalla muistuttaa, että eroja on usein vaikea erottaa. Aaltolan mukaan erot tieteellisen ja arkitiedon välillä eivät ilmaannu vertaillaessa tiedon ja totuuden välisiä eroja, vaan pikemmin tieteen teon tuloksista ja prosesseista ja metodologisista valinnoista. (Valli & Aaltola, 2015). Aaltola lainaa kirjoituksessa tunnetun filosofin Peircen jaottelua ihmisten tavoista hankkia tietoa ja käsitellä sitä. Luokkia on Peircen ajattelutavassa neljä: itsepäisyyden menetelmä, auktoritaarinen menetelmä, apriorinen menetelmä ja tieteellinen menetelmä. Itsepäisyyden menetelmässä ihminen pitää kiinni ennakkokäsityksistään, ja suhtautuu niitä vastustaviin argumentteihin torjuvasti. Samoin on hankittaessa ja käsiteltäessä tietoa auktoritaarisella menetelmällä, jos auktoriteetteja ei altisteta kritiikille. Peircen mukaan asiantuntijain vaikutusvalta on nykyään kasvanut ja myös tiede voi saada väärällä tavalla auktoriteetin aseman. Apriorinen tiedon hankinta perustuu intuitioon, ja sitä on sinällään vaikea arvioida tieteellisten menetelmien avulla. (Aaltola, Valli, 2015). Aaltolan mukaan Peirce tiivistää tieteellisen tutkimuksen lähtökohdan, objektiivisuuden, seuraaviin neljään kohtaan. Ensimmäiseksi: tutkimuksen tuloksiin ei vaikuta tutkijan omat mielipiteet. Toiseksi: tieteellinen tieto syntyy tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksesta. Kolmanneksi: tieto on lähtöisin tutkimuskohteesta eikä esimerkiksi auktoriteeteiltä tai uskomuksista taikka perustu tutkijan intuitioon. Ja neljänneksi: tulokset ovat alistettavissa tiedeyhteisön arvioitaviksi ja ovat yhteisön hyväksyttävissä. (Aaltola & Valli, 2015). Tämä olkoon muistutuksena itselle ja haastattelun suorittajalle.

Haastatteluilla haetaan yrittäjien kokemuksia yrityksen kasvun eri vaiheista tai koetuista kasvun esteistä. Tässä kohtaa tulee olla tarkkana, ettei haastattelu anna tuloksena vain yleisiä käsityksiä kasvuun vaikuttavista tekijöistä, jotka nekin voivat olla totta jonkun yrityksen kohdalla. Vaikeutena tulee olemaan se, miten kasvuun vaikuttavat tekijät ovat kunnan edistettävissä ja miten saada keskustelussa näitä asioita esille. Väistämättä kaikista kasvua edistävästä aiheista ei yrityksillä ole kokemusta, vaan ne perustunevat käsityksiin siitä, mikä olisi kasvua edistävää tai kasvun esteitä poistavaa. On mielenkiintoista nähdä, miten yleisessä keskustelussa toistuvat teemat tulevat esiin haastatteluissa. Tällaisia teemoja ovat mm. työvoimapula, työelämämuotoilu, megatrendit ja resilienssi. Aaltola (2015) ohjeistaa, että suoritettaessa haastattelua kokemusten saamiseksi kysymysten pitäisi olla avoimia ja vähän rajaavia. Toisaalta abstraktit ja kovin yleistävät kysymykset eivät tuo esille haastateltavan omia kokemuksia vaan ennemminkin yleisiä käsityksiä, jotka Aaltolan mukaan heijastelevat ennemminkin haastateltavan sosiaalisen ympäristön käsityksiä kuin hänen kokemuksiaan.

Hyviä kysymyksiä kokemusten selvittämiseksi ovat henkilökohtaiset ja rajatut, mutta avoimet kysymykset. (Aaltola, Valli, 2015). Toimivia kysymyksiä voisivat tässä tutkimuksessa olla, ”Kerro yrityksesi kasvutarina ja miten kunta on auttanut tai edistänyt yrityksesi kasvua?”, tai vielä kasvua tavoittelevalle yrittäjälle: ”Mihin kasvun esteisiin olet törmännyt?”.

Tiedonhaussa joudun pidättäytymään vain elektronisiin aineistoihin (sairauden takia). Hauissa käytän Googlen vapaasanahakua. Se on tuottanut hyvin suomalaisia lähteitä. Käytetyt hakusanat ovat muun muassa kunta, yritys, kasvu. Lisäksi käytetyt hakukoneet LUT:in Primo, Google ja Google Scholar. Käyttökelpoinen julkaisu on lehti *Entrepreneurship & Regional Development*. Hirsjärvi (2007) varoittaa sähköisen tiedonhaun ”myötäjaisistä”, plagioinnista. Tutkija voi syyllistyä plagiointiin tietämättään, siksi onkin hyvä pitää mielessä, miten viittaukset tulisi tehdä. Hirsjärvi muistuttaa myös tieteen universaalisuudesta ja yhteisöllisyydestä; siitä, miten tieto on yhteisessä käytössä. (Hirsjärvi et al. 2007). Hirsjärvi ohjeistaa, että lähdekritiikissä tulee kiinnittää huomiota tutkijan tunnettavuuteen ja siihen, miten häntä arvostetaan. Toiseksi, tulisi käyttää mahdollisimman tuoreita lähteitä. Kolmanneksi, huomiota tulee kiinnittää lähteen puolueettomuuteen; mihin tarkoitukseen ja kenelle tutkimuksen tulokset on suunnattu.

3.2 Tutkimusaineisto

Haastattelun runkona toimii Tornikosken (2011) laatima kasvun viitekehys. Mukaan on otettu myös Hännisen (2018) tutkimuksessa esiin tulleita kasvutekijöitä. Kysymyksillä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: onko yrityksellä kasvuhaluja, miten kunta voi edistää kasvua ja ovatko yritykset tyytyväisiä yrityskehittäjien toimintaan. Haastattelun runko on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2. Haastattelun runko

Teemat	Tarkentavat sisällöt/ otsikointi	Tarkentavat sisällöt/ otsikointi
Yrityksen tiedot ja tarina	Selvittää miksi yritys on perustettu, liikevaihdon kehitys, merkittäviä vaiheita yrityksen kehityksessä	Millä tavoin kaupunki, Nihak ja instituutti ja teollisuuskylä ovat olleet mukana kehityksessä. Yrittäjän kokemusten hakeminen.
Kasvuhalu	Onko yrityksellä kasvustrategia, mitä tavoitteita yrittäjällä on, onko yrityksellä jatkaja	Mitkä estävät kasvuhaluja
Kasvukyky	Miten yrittäjä näkee yrityksen kasvukyvyn: taloustilanne, osaaminen, resurssit	Onko yrityksellä jorya, hallitustyöskentelyä. Hyödyntääkö yritys ulkopuolisia hallitustyössä?
Kasvun esteet, riskit	Onko kasvun rahoitus kunnossa, muut riskit	Miten riskien hallintaa voisi lisätä, ja kasvun esteitä poistaa
Kasvunhallinta	Onko osaaminen riittävää, ammattijohtaja	Miten hallintaa voisi parantaa. Miten kaupunki voisi edistää
Toimintaympäristö	Kokeeko yrittäjät millaisena toimintaympäristönä Nivalan	Millainen henki vallitsee, onko yritysystävällinen, innovatiivinen
Yrityskehittäjät	Mielipide toimijoista	Terveisiä?

3.3 Aineiston analyysi

Kerättyjä haastatteluja on analysoitu laadullisesti, ja pyrkimyksenä on ollut ymmärtää, mitkä tekijät edistävät yritysten kasvua yrittäjien itsensä mielestä. Analyysin avuksi haastattelua teemoitettiin etukäteen. Teemat ovat alustavasti yrittäjän taidot ja ominaisuudet, yrityksen visio ja strategia, kasvun esteet ja toimintaympäristö. Luennoilla professori Timo Pihkala on kehottanut tutkijaa miettimään ennen haastatteluja, miten aikoo analysoida haas-

tatteluaineistoa. Tässä tutkimuksessa toimii Tornikosken tutkimus viitekehyksenä ja haastattelujen teemoittajana. Teemoja täydennetään tarvittaessa muiden tutkimuksien esiin tuomilla teemoilla. Kuitenkin pääpaino on yrittäjien omissa kokemuksissa, sopivat ne viitekehukseen tai eivät.

Taulukossa kolme on luonnosteltu teemoja ja kysymyksiä. Analyysin tueksi laaditaan haastattelujen suorittajalle kysyttävien asioiden lista. Mitään yleistä ohjetta laadullisen tutkimuksen analyysiin ei ole. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjassa (Gunther et al. 2021) todetaan että tavoitteena on päästä aineiston pintaa syvemmälle teorian, viitekehyksen ja tutkijan analyttisen tarkastelun avulla. Tässä tutkimuksessa on kysymys sisällön analyysistä. Verkkokäsikirja luettelee kolme analyysitapaa: koodauksen, teemoittelun ja tyypittelyn. Teos huomauttaa ja muistuttaa kirjoittajaa, että analyysissä ei ole kysymys siitä, että tutkija kertoo ja toistaa omin sanoin aineistoa, vaan esiin tuotavat asiat ovat tutkimusongelman suhteen olennaista. Tutkijan on myös kyettävä perustelemaan esille nostamia asioita: ”Teemoittelussa on kyse siitä, että aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat (ks. Eskola & Suoranta 2008, 174–180). Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä ja sitä voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona (Tuomi & Sarajärvi 2018).”

4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää nivalalaisten yritysten kasvuhaluja ja -kykyä sekä kunnan että yrityskehittäjien pyrkimyksiä edistää näitä. Tutkittavat yritykset olivat pk-yrityksiä, ja yritykset olivat kasvun eri vaiheista. Jotkut yritykset eivät hae kasvua vaan ovat kasvaneet kysynnän kasvun myötä. Yritysten perustamisen syytkin ovat erilaisia. Tulokset on käsitelty yritys kerrallaan teemoittain. Teemat ovat seuraavat: yrityksen historia, kasvukyky, kasvun esteet, toimintaympäristö ja kasvunhallinta. Alla on taulukko, jossa ovat tiedot yrityksistä ja koodit lainauksia varten.

Taulukko 3. Yritysten tiedot

	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E	Yritys F
Yrityksen perustamisvuosi	1990-luku	2010-luku	2010-luku	2010-luku	2000-luku	2010-luku
Liikevaihto	> 10 milj. €	> 1 milj. €	< 500 000 €	> 2 milj. €	> 10 milj. €	< 500 000
Työntekijämäärä	50-100	alle 10	alle 10	11-49	50-100	alle 10
Toimiala	Teollisuuslaitteiden kauppa	Konsultointi	Terveysala	Metalliala	Metalliala	Vähittäiskauppa
Haastattelutavan omistajuus yrityksessä	Osaomistaja	Osaomistaja	Omistaja	Osaomistaja	Osaomistaja	Osaomistaja

4.1 Yritys A

4.1.1 Yrityksen historia

Yritys A on perustettu 1990-luvulla, yritys on jatkumoa nykyisen omistajan vanhempien yritykselle. Vanhempien kommandiittiyhtiö oli joutunut vaikeuksiin epäonnistuneiden Venäjän

operaatioiden jälkeen. Uusi yhtiö oli osakeyhtiö, joka osti konkurssipesän. Yhtiö jatkoi pesän toimintaa. Uusi tuoteinnovaatio kehitettiin 2000-luvun vaihteessa ja kasvu lähti käyntiin. Kasvua haettiin heti viennistä. 2020-luvun alussa liikevaihto oli lähes 18 miljoonaa. Ratkaisevassa asemassa markkinoilla menestymiseen on ollut jatkuva panostaminen tuoteturvallisuuteen ja jatkuva tuotekehitys ja -muotoilu. Myös asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaaminen nopeasti on turvannut kasvua. Ensimmäinen läpimurto tehtiin nettisivujen avulla. Nykytilannetta toimitusjohtaja kuvaa seuraavasti:

” Edustajia on ympäri maailmaa, kuuteenkymmeneen maahan suurin piirtein on meidän tuotteita asennettu paikalleen ja toimitettunahan on projektiliiketoimintaa ”.

Kasvu on tapahtunut jatkuvan tuotekehityksen avulla ja palvelukehityksen kautta. Kilpailijat tarjoavat vain tuotepaketteja. Kilpailu on erityisen hankalaa maiden erilaisten määräysten takia. Mutta täydellinen palvelulupaus on avannut markkinoita. Yrityksille on ollut vaikeaa selvittää pandemia-ajasta, mutta yrittäjä toteaa *”että nokka on pysynyt veden pinnan yläpuolella ”.*

Kysymykseen miten kaupunki on edistänyt teidän yrityksen kasvua? Yrittäjä vastaa seuraavasti:

”No siis kyllähän Nivalan kaupunki on tietysti rakentanut meille toimitiloja ja sitten ollut myöskin Nivalassa hyvin järjestetty tällainen yritysten support, tuki.”

Yrittäjä mainitsee myös, että kaupungissa on hyvä infra, teollisuuskylä kasvaa koko ajan ja kaupungin omistaman Teollisuuskylä Oy:n päätöksenteko on nopeaa.

”Että hehän on ollut suurena apuna siinä hakemassa niitä [yritystukia] ja tekemässä sitä dokumentaatiota, että kyllä me on pyritty hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan sitten niitä ja vuosien varrella satojatuhansia haettu tukea ja matalakorkoista lainaa sitten tämmöisiä toimenpiteitä.”

Yhtiöllä on kasvustrategia ja merkittävä markkina on vielä avaamatta. USA:n markkina on merkittävä yksittäinen markkina. Yrittäjä uskoo tuplaavansa liikevaihdon, kun USA:n markkinoille päästään. Yhtiön tulevaisuuden suhteen yrittäjä kommentoi, että tämä on vain työtä, ja jossain vaiheessa pitää tehdä exit ja myydä yhtiö isommalle toimijalle. Yrittäjä on myös kokeillut palkattua toimitusjohtajaa, mutta siitä ei tullut mitään.

Yhtiöllä on kaksi omistajajäsentä hallituksessa ja kaksi ulkopuolista.

Yrittäjä kertoo kasvua edistäviksi asioiksi hyvät kotisivut ja runsaat messuosallistumiset.

4.1.2 Kasvukyky

Kysyttäessä yrityksen A yrittäjältä yrityksen kasvukykyä, yrittäjä mainitsee jarruttavana tekijänä taloudelliset resurssit, lisäksi vastauksessa esille nousevat työvoiman saatavuus, hintataso ja sijainti.

“No kyllähän taloudelliset resurssit on ne jotka jarruttaa ehkä eniten, että jos olisi paljon paalua pistää ja varaa laittaa [...] saataisiin paljon parempia katteita.”

Yrittäjän haastattelusta on tunnistettavissa kuitenkin useita kasvukykyä puoltavia seikkoja, mikäli kasvukykyä tarkastellaan Tornikosken ym. (2011) Kasvun viitekehyksen kautta. Yrittäjälähtöisiä, kasvukykyyn liittyviä tekijöitä Tornikosken ym. (2011) mukaan ovat johtamiskokemus, yrityksen jatkaja ja kasvuhakuiset arvot.

Mitä tulee johtamiskokemukseen, kasvukykyä vahvistavaksi seikaksi voidaan nähdä se, että yritys A hyödyntää hallituksessa myös ulkopuolisia jäseniä (2/4). Vaikuttaa kuitenkin siltä, että yrityksessä kamppaillaan vielä optimaalisen johtamismallin kanssa. Tällä hetkellä yrittäjä toimii itse yrityksen toimitusjohtajana mutta kuitenkin toteaa:

“Pitäisi osata niinku erottaa [...] tää tämmöinen yrityksen operatiivinen toiminta ja omistajuus elikkä pitäisi myöskin osata luopua siitä yhtiön johtamisesta, se saattaa olla, että sä oot itse sen yhtiön kehittämisen jarruna.”

Toisaalta, ammattijohtajaa on yrityksessä kokeiltu, mutta kokemus ei osoittautunut hyväksi, ja yrittäjä palasi kokeilun jälkeen itse toimitusjohtajan tehtävään.

Yrittäjällä on selvästi myös kasvumyönteinen suhtautuminen liiketoiminnan kehittämiseen, ja yrityksellä on selkeitä kasvusuunnitelmia ja -näkemysä. Haasteena kasvukyvyn kannalta on yritystoiminnan jatkajan puute, ja yrittäjän mukaan yrityksen myynti onkin todennäköistä jollakin aikavälillä. Yrittäjä kertoo itse sitoutuneensa yritykseen ainakin muutamaksi vuodeksi eteenpäin.

Tornikosken ym. (2011) määrittelemät yritys­lähtöiset kasvukykytekijät ovat taloudelliset resurssit sekä keskittyminen ydinosaamiseen. Yrittäjä tuo haastattelussa esille, että tällä hetkellä yrityksen taloudelliset resurssit eivät riitä rahoittamaan kasvusuunnitelmia, ja yrittäjä

mainitsee merkittävimmäksi kasvukykyyn vaikuttavaksi tekijäksi juuri taloudelliset resurssit. Sen sijaan yritys on keskittynyt vahvasti ydinosaamiseen tuotekehityksen muodossa. Yrityksen menestystä on sanellut nimenomaan laadukas tuote kilpailijoihin verrattuna. Ydinosaamiseen keskittymisen voidaan ajatella olevan jopa niin vahvaa, että se ratkaisee pääomaan ja kasvuun liittyvät haasteet jollakin aikavälillä.

Myös ympäristölähtöisissä, kasvukykyyn liittyvissä tekijöissä on yrityksen A tapauksessa sekä vahvuuksia että heikkouksia. Sijaintipaikan resurssiperusta on toisaalta voimavara, toisaalta heikkous. Yrittäjä kertoo, että Nivalassa on kattava, paikallinen alihankintaverkosto, toisaalta osaavan työvoiman saatavuus on jonkinasteinen haaste.

Asiakkaiden tuki ja osallistuminen taas on selkeästi yritys A:lle vahvuus. Yrityksellä on vahva maine ja kattavat verkostot ydintoimialallaan.

4.1.3 Kasvun esteet

Yritys A:n haastattelusta on tunnistettavissa myös selkeitä kasvun esteitä, kasvuun liittyviä riskejä tai kasvua rajoittavia tekijöitä. Yrittäjälähtöinen kasvun este on jatkajatilanne. Yrittäjän mukaan todennäköistä on yrityksen myynti tulevaisuudessa, sillä yritykselle ei ole tiedossa jatkajaa. Toisaalta kasvuhalu, -suunnitelmia ja -potentiaalia yrityksestä löytyy.

Yrityslähtöiset kasvun esteet liittyvät yrityksessä A lähinnä edellä kuvattuihin johtamisen haasteisiin.

Ympäristölähtöisistä kasvun esteistä merkittävin on rahoituksen riittävyys. Yrittäjä tuo useaan kertaan haastattelussa esille, että merkittävä kasvu ja esimerkiksi laajentaminen USA:n markkinoille edellyttäisi ulkomaista pääomaa ja toisaalta sitä kautta saatavaa markkinaosaaamista.

Työvoiman saatavuuden yrittäjä mainitsi yhdeksi kasvun haasteeksi, sijaintipaikan vaikutuksia kasvuun on kuvattu edellä.

4.1.4 Toimintaympäristö

Koska kyseessä on kansainvälisesti toimiva yritys, toimintaympäristö on laaja ja yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä paljon. Yrittäjä kertoo yrityksen liikevaihdon romahtaneen koronapandemian myötä. Yleinen korkojen nousu on vaikuttanut myös yrityksen A kasvumahdollisuuksiin erityisesti rahoitusmahdollisuuksien näkökulmasta.

Mitä tulee paikalliseen toimintaympäristöön, on Nivala yritys A:lle monella tavalla otollinen toimintaympäristö.

“Tää on hyvä [...] että tähän on täällä keskellä ei mitään saa sanoa, mutta tässä on hyvä yritysclusteri tässä ympärillä. On paljo metallialaosaamista erilaista, joista mekin, meillä on paljon alihankkijoita, jotka tekee meille paljon erilaisia asioita [...] Yleensäkin ollaan niinku tähän päästy niin ei me ois päästy ilman näitä naapuriyhtiöitä.”

Nivalan kaupungilla ja kehittäjäorganisaatioilla on yrittäjän mukaan ollut suuri merkitys yritysmyönteisen toimintaympäristön syntymisessä:

“[...] Suomessa ei ole tämän kokoista teollisuuskylää enää olemassa. Joskus niitä aloittavia oli silloin seitsemänkymmentäluvulla useampia, mutta mitään ei taida enää olla olemassa juurikaan [...]. Täällä ollaan niinku ymmärretty se asia, että pitää olla valmiiksi kaavoitettuja tontteja riittävästi. Kun joku yritys haluaa laajentua tai joku uusi yritys olisi tulossa tänne näin, niin sitä ei lämmitellä kuukausitolkulla, että saapa nähdä.”

“Täällä ryhdytään toimeen saman tien, yrittäjälle sanotaan tai yritykselle sanotaan, olipa se sitten pörssiyritys tai joku muu, niin todetaan että lyökää kuokka maahan saman tien.”

Sujuvan kaavoittamisen ja toimitilapolitiikan lisäksi yrittäjä katsoo, että Nivalassa on osattu panostaa myös kunnan palvelutarjontaan, millä on niin ikään merkitystä yritysten sijoittamiseen ja työvoiman saatavuuteen. Yrittäjä mainitsee esimerkkeinä Nivalan kaupungin hyvistä vapaa-ajan vietto- ja urheilumahdollisuuksista tasokkaan uimahallin, golf-kentän, jokaiselta paikkakunnan koululta löytyvän frisbeegolf-radan, uuden monitoimihallin, moni-

puoliset kuntoradat ja hiihtoladut ja tasokkaat urheilukentät. Kaupunki on myös rakennuttanut uusia vuokra-asuntoja kunnan alueelle, jotka ovat täyttyneet saman tien. Yrittäjä näkee kaupungin vuokrataloyhtiön yhdeksi yritystoiminnan edistämisen organisaatioksi.

“Yritysten kannalta ollut mieluisa paikka, sen takia tänne on saatu myös uusia yrityksiä tulemaan [...]”

4.1.5 Kasvun hallinta

Tornikosken ym. (2011) mukaan yksi elementti yrityksen kasvun lähteissä on hallittu kasvu, joka muodostuu yrittäjä-, yritys- ja ympäristölähtöisistä hallitun kasvun elementeistä. Yrittäjälähtöisistä tekijöistä oman johtamistyylin muutos ja luottamuksen rakentaminen tukevat yrityksen A hallittua kasvua siinä mielessä, että yrityksessä on testattu ja haettu optimaalista johtamiskäytäntöä, ja myös muutokselle johtamisessa on oltu avoimia. Toistaiseksi luottamusta ammattijohtajuuteen ei ole ollut riittävästi, vaan yrittäjä on halunnut itse luotsata yritystä eteenpäin. Voisi ajatella, että etenkin tilanteessa, jossa yritykselle ei ole tiedossa jatkaa ja yritys hakee kasvua täysin uudelta markkinalta (USA), kasvun tapahtuminen hallitusti voisi edellyttää uudelleen harkintaa ammattijohtajan suhteen.

Talouden ja kustannusten seuranta on hallinnassa, toisaalta kasvutavoitteiden saavuttaminen edellyttäisi yrittäjän mukaan pääomaa ja sen mukanaan tuomaa markkinaosaamista. Voidaan siis ajatella, että tämän hetkiselällä organisaatiolla ja taloustilanteella kasvustrategia ei ole täysin hallitulla pohjalla Tornikosken ym. (2011) kasvun viitekehityksen valossa tarkasteltuna.

Toimintaympäristölähtöisesti hallitun kasvun elementit Tornikosken ym. (2011) mukaan ovat verkostot ja ympäristön seuraaminen. Nämä tekijät ovat haastattelun perusteella yrityksellä hyvin hallussa, ja kasvu on yrittäjän mukaan perustunut hyvin paljon tyytyväisiin asiakkaisiin ja toki myös tehokkaaseen markkinointiin. Onnistuneen markkinoinnin voi ajatella olevan myös toimintaympäristön ja verkostojen ymmärtämistä - paraskaan markkinointi ei toimi, mikäli maaperä sille ei ole otollinen.

4.2 Yritys B

4.2.1 Yrityksen historia

Yritys B on perustettu vuonna 2010-luvulla. Ajatus oman yrityksen perustamisesta oli alkanut kyteä noin vuotta aikaisemmin, kun asiakkaiden suunnalta oli alkanut ilmetä tyytymättömyyttä yrittäjän silloisen työnantajan toimintapolitiikkaan. Koska yrityksen tarjoamalle palvelulle oli edelleen tarve ja työntekijöihin oltiin tyytyväisiä, alkoi haastattelulle tulla asiakaskunnasta suoria pyyntöjä ja kehotuksia perustaa oma yritys.

Yritys B:n yrittäjä ja yhtiökumppani olivat tunteneet toisensa työelämästä usean vuoden ajan, ja he lähtivät kehittämään ajatusta yrityksen perustamisesta yhdessä eteenpäin. Yritystä kehiteltiin hiljaisuudessa noin vuoden ajan, ja lopulta yrittäjät irtisanoutuivat työnantajansa palveluksesta ja keskittyivät yrittämiseen. Yrityksen perustamisvaiheessa mukana oli myös kaksi muuta osakasta täydentämässä palvelutarjontaa, mutta osakkaiden osuudet päätettiin jo varhaisessa vaiheessa ostaa pois tulevaisuudessa todennäköisesti eteen tulevien eturistiriitojen vuoksi.

Entisten asiakkaiden lupaukset pitivät, ja sopimuksia saatiin hyvin pian yrityksen perustamisen jälkeen. Yrittäjillä oli vahva periaate, että yritysidea pitää kantaa alusta asti; starttirahoja tai yrityslainaa ei haluttu ottaa, vaan ajateltiin, että toiminnan pitää olla alusta asti kannattavaa. Kahtena ensimmäisenä vuonna liikevaihto oli noin 600 000 e, viimeisimmällä tilikaudella liikevaihto oli kasvanut jo 1,2 miljoonaan, ja yhtiöön on palkattu ensimmäinen työntekijä.

4.2.2 Kasvukyky

Yritys B:n yrittäjä kuvailee, että haastatteluvuonna yritys on “taantumassa”, vaikka liikevaihdon näkökulmasta yritys on kasvanut edeltäneinä vuosina melko nopeasti; 2010-luvun loppupuoliskolla perustetun yrityksen liikevaihto ylsi haastatteluhetkellä jo yli miljoonaan euroon, kun se yrityksen ensimmäisinä vuosina oli noin 600 000 euroa. Yli miljoonan euron liikevaihto tehtiin vielä kahden yrittäjän työpanoksella, kuukausi ennen haastatteluaikaa yhtiöön oli palkattu ensimmäinen työntekijä.

“Tästä vuodesta todennäköisesti tulee samanlainen kuin viime vuodesta, että vähän ollaan taantumassa ja vähän investoinnit on hakisassa niin sanotusti. Mutta peruskuorma on hyvää [...]”

Yrittäjä kuvaa yrityksen perustamista “hyppyksi syvään päätyyn”:

“Se oli se hyppy syvään päätyyn ja laskeskeltiin yhtiökumppanin kanssa [...] euroja ja lopputiliä ja paljonko saadaan lopputiliä mihinkä asti rahat riittää, että pitää ruveta firman kassaan tulemaan rahaa, että saadaan laskut maksettua ja siitä se vaan lähti [...]”

Tuotteelle oli selvästi kysyntä, sillä yhtiö on alusta asti tehnyt hyvää tulosta ja liikevaihto on alusta lähtien kasvanut tasaisesti. Tornikosken ym. (2011) kasvun viitekehyksen valossa yrittäjälähtöisistä, kasvukykyyn vaikuttavista tekijöistä (johtamiskokemus, jatkaja tiedossa, kasvuhakuiset arvot) ei mikään korostu erityisesti. Henkilökohtaista kokemusta yrityksen johtamisesta yrittäjillä ei ole, toki yrityksen tarjoaman palvelun (mm. projektijohtaminen) kautta johtamiskokemusta on. Hallitustyöskentely on yrittäjän mukaan toistaiseksi “lasten kengissä”, mutta hallitusammattilaisten hyödyntäminen on ollut yrittäjillä ajatuksissa:

“On meillä ollut ihan alusta asti semmoisia keskusteluja, että muutamia tunnetaan tämmöisiä hallitusammattilaisia, jotka on niin kun vähän alalta taikka pikkuisen alan sivusta. Niin ja edellisestä elämästä tunnettu, niin on mietittykin, että tää voisi olla ihan hyvä, että jossain vaiheessa voisi miettiä [hallitusammattilaisten rekrytointia].”

Yrittäjät ovat hyödyntäneet konsulttiapua yrityksen taloussuunnitteluun, eli ulkopuolista osaamista on käytetty myös johtamiseen.

“[...] joka myöskin meidän talouden suunnittelua pyörittelee ja hänen kanssa keskustellaan miten mihin suuntaan kannattaa mitäkin.”

“Hänelle on annettu myöskin tehtäväksi vähän kuulostella markkinoita, että olisiko mahdollisuuksia löytyykö niin kun tämmöisiä yrityksiä [...] joka ostaisi meidät pois.

Yrityksen jatkaminen nykyisten yrittäjien jälkeen ei ole ajankohtaista nyt eikä välttämättä myöskään tulevaisuudessa:

“No meillä onkin katso viisivuotissuunitelma tehty, että [...] viidentenä vuotena exit, että jos joku ostaisi tän pois.”

Yrityksellä on kyllä kasvuhaluja ja kasvutavoitteita, mutta tietyissä rajoissa. Yrittäjät toki toivovat yrityksen kasvua mutta nimenomaan tulorahoituksen avulla - velan tai tukien turvin yrittäjät eivät aio toimintaansa kehittää.

“Kasvatettu kyllä isollakin riskillä, mutta se on meidän kassasta pois ollut. Elikkä me ollaan tehty hyvää tulosta, mutta se olisi voinut olla parempikin se tulos jos me ei olisi investoitu.”

“Viivan alle pitää ihan sitä voittoa tietty euromäärä että se mikä se liikevaihto on, niin me ei koeta sitä niinkään tärkeänä [...]. Mutta tietty euromäärä pitää viivan alle jäädä, että kaikki tekeminen pitää olla kannattavaa ja mieluummin jätetään tekeväksi kuin se että otetaan vaan liikevaihdon takia kauppaa.”

“Me ollaan aika ronkeleita oltu siinä, että niinku tämäkin tuleva kesä, niin aika lailla ollaan jo suljettu, että enää ei oteta.”

Yrityslähtöisistä, kasvukykyyn vaikuttavista tekijöistä yrityksellä B on kunnossa taloudelliset resurssit; kuten edellä on kuvattu, tarpeelliset investoinnit on tehty tulorahoituksella, ja yritys on tehnyt kiitettävää tulosta. Keskittyminen ydinosaamiseen on siinä mielessä haaste, että yritys pyrkii palvelutarjonnassaan asiakaslähtöisyyteen, ja kehittämään myös esimerkiksi tuotantoon yhden asiakkaan tarpeisiin.

“[...] asiakas on sanonut he tarvitsee tämmöisen tuotteen tämmöisen tässä tuotteessa on tämmöinen ongelma.”

“Ollaan tiettyjä tuotteita tuotu markkinoille, asiakkaiden kanssa kehitetty yksi ja nyt niitä myydään tavallaan omina tuotteina [...]”

Ympäristölähtöisistä, kasvukykyyn vaikuttavista tekijöistä asiakkaiden tuki ja osallistuminen on ollut suuressa roolissa jo yrityksen perustamisvaiheessa. Ns. epäviralliset lupaukset potentiaalisilta asiakkailta toteutuivat, ja palvelusopimuksia saatiin jo hyvin pian yrityksen perustamisen jälkeen.

Sijaintipaikan resurssiperusta yrityksen tapauksessa näyttäytyi ennen kaikkea henkilöresurssien kautta. Yrittäjän mukaan ensimmäisen työntekijän palkkaaminen oli paitsi iso askel, myös yllättävän haasteellista.

“Joo siis kyllä mä nyt kun me on saatu tää ensimmäinen työntekijä palkattua, se oli meille se tosi iso. 2 vuotta kipuultiin tän asian kanssa että tarvitaan se kaveri, mutta kumpikin että no ei oteta, ei uskalla ottaa ja oli meillä yli vuosi sitten oli jo ensimmäisiä kavereita haastateltiin [...]. Ne kaverit, jotka haki ja käytiin haastattelemassa oli semmoiset ehtolistat kaikilla niillä jo heti valmiina, että hän ei tee sitte reissutyötä ja hän ei tee tätä. Tämä asia selvä, unohdetaan homma ja oli heti niinku, että tuolla asenteella tullaan niin ei todellakaan.”

Ensimmäinen työntekijä löytyi lopulta omasta tuttavapiiristä, ja työntekijä tunsu jo entuudestaan teknologiaa ja oli ns. varma rekrytointi. Sijaintipaikan resurssiperustaa mm. toimitilojen näkökulmasta on käsitelty tarkemmin kappaleessa Toimintaympäristö.

4.2.3 Kasvun esteet

Haastateltu ei suoranaisesti tunnista kasvun esteitä, sillä kokee, että eivät hae “kasvua kasvun vuoksi”, vaan pyrkivät kehittämään toimintaa ja kasvamaan markkinaehtoisesti. Kasvuun liittyviä riskejä tasapainottaa se, että asiantuntijapalvelun lisäksi yrityksen palvelutarjontaan kuuluu myös teknologiaa ja varaosapuolta.

*“Tavallaan meidän yhtiöitä ei olla pelkästään siinä minun ja *yrittäjän nimi* asiantuntijuuden, että sen kautta tulee liikevaihto, vaan sitten meillä on teknologiaakin tässä ja on sitten varaosapuolta saatu rakennettua, että kyllä sitä kasvua rakennetaan koko ajan, mutta se on markkinaehtoista tavallaan. Että on nähty, että tuonne suuntaan lähdetään panostamaan ja sieltä saadaan kasvua ja sieltä saadaan varmaan selkeätä liikevaihtoa ja pystyy tulosta tekemään sillä puolella.”*

Yrittäjät haluavat myöskin pitää huolen omasta jaksamisestaan, mikä vähentää kasvuun liittyviä riskejä, koska keskeinen osa liiketoimintaa on kuitenkin yrittäjien asiantuntemus.

“Ei haluta polttaa kynttilää molemmista päistä ollen jatkuvasti tien päällä vaan kyllä siihen pitää ja löytyykin jossain vaiheessa lisää voimaa.”

4.2.4 Toimintaympäristö

Toimintaympäristön vaikutusta yrityksen B toimintaan on haastattelussa tarkasteltu lähinnä paikallisen toimintaympäristön näkökulmasta. Yrityksen kotipaikka Nivala on yrittäjän mukaan heidän yrityksen kaltaiselle toimijalle erinomainen:

“Kaupunkihan, niinku tämä meidän kokoiselle yritykselle, niin täähän on aivan erinomainen. Siis kun täältä löytyy hallitilaa, toimistotilaa ja on niinku kaikki nuo Nitekin palvelut tuossa. Meilläkin on siinä samassa kerroksessa.”

Yrittäjän mukaan yritys voisi periaatteessa sijaita missä vain, yrityksen kotipaikka valikoitui yrittäjien asuinpaikkakuntien mukaan. Yrityksen sijaintiin ollaan kuitenkin erittäin tyytyväisiä. Yritys sijaitsee tarkemmin Nivalan Teollisuuskylässä, ja useat yrityskehitystahot sijaitsevat fyysisesti lähellä, samassa rakennuksessa.

Yritys toimi alkuvaiheessa “kotikonttorilta” käsin, mutta hiljalleen yrittäjistä alkoi tuntua siltä, että oma tukikohta tulisi löytyä. Toimitilat löytyivät Teollisuuskylästä.

Kysyttäessä yrityskehittäjien tarjoamista palveluista, yrittäjän vastauksesta käy ilmi, että he tuntevat kyllä tahot, jotka palveluita tarjoavat ja tunnistavat myös, minkälaisia palveluita olisi tarjolla. Yrittäjä kertoo kuitenkin, että yritys on hyödyntänyt tarjolla olevia palveluita rajallisesti.

“Eihän he hirveän aktiivisia siellä ei ole meidänkään suuntaan ollut [...]. Ei sieltä niinku tyrkyttämällä olla tyrkytetty palveluita [...]. Ehkä ei osata itsekään kysyä, että kyllähän sitä voisi aina niinku tulla hei että. Mutta ehkä se onkin näin, että kyllä se yrittäjän pitää itse aktiivinen olla ja hakea ehkä niitä vaihtoehtoja ja ratkaisuita, mutta totta kai ne on meitä varten.”

Myös teollisuuskylässä sijaitseva yrityskeskittymä on ollut yritykselle hyödyksi.

“[...] siinä teollisuuskylässähän meillä on näitä. [...] konepajoja, pieniä putkifirmoja ja sitten on koneistamoita. [...] jettä kyllä me niinku tehdään heidän kanssa yhteistyötä niin että tää on niinku hyvä.”

Haastateltava mainitsee myös mm. yrittäjien aamukahvilaisuudet, mutta kertoo, että osallistuminen on usein ollut hankalaa työesteiden vuoksi. Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että

yrittäjien kotipaikka Nivalassa on jo edellä mainitun mukaisesti erinomainen, vaikka yrittäjät liikkuvatkin työn perässä paljon myös muilla paikkakunnilla.

4.2.5 Kasvun hallinta

Tornikosken ym. (2011) mukaan kasvun hallinnassa painottuvat yrittäjän osaaminen, talouden seuraamisen merkitys ja ympäristön osalta verkostoituminen.

Yritys B:n yrittäjät ovat ottaneet johtamisen vakavasti, ja punnitsevat erilaisia vaihtoehtoja kuten ulkopuolisia hallitusammattilaisia toiminnan ja kasvun hallinnan lisäämiseksi. Lisäksi yritys hyödyntää ulkopuolista konsulttia mm. talousasioiden seurantaan. Kolmen hengen yrityksessä ammattijohtajan palkkaaminen ei kuitenkaan ole tullut vielä ajankohtaiseksi.

Haastattelun perusteella vaikuttaa myös siltä, että talouden ja kustannusten seuranta on hyvällä tasolla, ja yrittäjät ovat asettaneet tavoitteet yrityksen tulokselle. Kasvua haetaan markkinalähtöisesti ja siten, että se on toteutettavissa tulorahoituksella, mutta kuitenkin suunnitelmallisesti. Toimintaa tarkastellaan viiden vuoden jaksoissa, ja myös esimerkiksi kansainvälistyminen on ollut pohdinnassa.

Yrittäjät olivat ennen yrittäjäksi ryhtymistä olleet toimialalla pitkään, ja asiakaskuntaa löytyi entisen työnantajan asiakkaista. Myös paikalliset verkostot, kuten Nivalan Teollisuuskylän yritysverkosto, on auttanut yritystä toiminnassaan.

Haastattelun valossa vaikuttaisi siltä, että yrityksen kasvu on ollut hallittua, ja elementtejä hallitun kasvun saavuttamiseksi on yrityksen toiminnassa havaittavissa.

4.3 Yritys C

4.3.1 Yrityksen historia

Yritys C on perustettu 2010-luvulla. Yrittäjä oli palkkatyössä yrityksessä, jonka yrittäjät alkoivat lähestyä eläkeikää. Haastateltavan mukaan yrittäjien ote alkoi hieman lipsua:

“Se oli hyvä työpaikka ja sitten tuota siellä omistajat rupesi pikkuisen niinku laskettelemaan eläkkeelle päin, että ne ei hirveän niissä satsannut eikä panostanut enää mihinkään.”

Yrittäjästä alkoi tuntumaan, että tilanteeseen on saatava muutos, ja yhtenä vaihtoehtona ajatuksissa oli oman yrityksen perustaminen.

“Mä ajattelin, että jos mun on pakko lähteä tästä kelkasta pois, että mä en voi vielä ainakaan laskettelemaan eläkkeelle, että mulla on pakko kouluttautua ja näin. [...] Niin mä rupesin sitten miettimään, että jos tässä lähtisi omaan hommaan.”

Yrittäjälle tarjottiin mahdollisuutta ostaa osuus työnantajan yrityksestä, mutta oman yrityksen perustaminen tuntui paremmalta vaihtoehdolta. Vuoden verran yrittäjä teki töitä sekä työnantajalle että yrittäjänä, minkä jälkeen keskittyi vain yritystoimintaan. Hyvin pian yrityksen perustamisen jälkeen töitä oli enemmän kuin ehti tehdä, ja ensimmäisen työntekijän palkkaaminen tuli ajankohtaiseksi. Haastatteluhetkellä yrittäjällä on kolme työntekijää ja haastattelua edeltäneen tilikauden liikevaihto oli noin 250 000 euroa.

4.3.2 Kasvukyky

Tornikosken ym. (2011) kasvun viitekehysten valossa yrityksen C kasvukyky on hyvä, erityisesti kun tarkastellaan yritys-, ja ympäristölähtöisiä kasvutekijöitä. Suurin haaste kasvulle vaikuttaisi olevan yrittäjälähtöisten kasvutekijöiden (johtamiskokemus, jatkaja tiedossa, kasvuhakuiset arvo) kokonaisuus. Yrittäjän profiili hänen omien sanojen mukaan on vahvemmin yrityksen substanssityössä, ei niinkään johtamisessa.

“Oon ajatellut silleen, että semmoiseen yritystalousohjaamiseen, että siinä olisi ehkä tarvetta konsultaatioon ja tällaiselle, että siinä olisi niinku ... että itseän tavallaan, joka ulkopuolisin silmin katsoisi tämä kulurakenteet ja tulorakenteet ja tätä tavallaan tällaista taloudellista ohjausta, niin semmoiselle olisi [tarve]. Mä oon vähän liian pehmeä niihin asioihin.”

“...[...] että mä oon enempi niinku tällainen hoitajatyypin ja tällainen työntekijätyypin.”

Yrittäjä kertoo käyneensä läpi myös työuupumuksen, ja kokee haastattelun perusteella yrityksen talouden pyörittämisen enemmän rasitteeksi kuin omaksi ydintehtäväkseen.

Myös yrittäjän mietteet kasvusta ovat varsin ristiriitaiset. Toisaalta yrittäjä näkee kasvulle mahdollisuuksia, ja tiettyjen lisäpalveluiden saaminen oman yrityksen palvelutarjontaan kiehtoo. Yrittäjä myös kokee, että nykyinen “kasvuvaihe” on yritykselle kaikkein haastavin, ja kasvu voisi tuoda mukanaan tiettyä helpotusta.

“Volyymia tavallaan pitäisi kasvattaa, että tää on varmaan tää 3-4 työntekijää on kaikista kivuliain tai haavoittuvin tilanne.”

Samassa yhteydessä yrittäjä kuitenkin toteaa, että

“Tää ehkä nyt on hyvä tämmöinen seesteinen porras olla täällä vähän aikaa ja katsoa sitten, että mihin [suuntaan lähteä yritystä viemään].”

Ylipäättään yrityksen historiaan ja kasvuun viitaten yrittäjä toteaa

“Mä en aikonut ensinnäkään ikinä lähteä yrittäjäksi, enkä itse aikonut palkata ensimmäistäkään työntekijää. Ja nyt mä oon tässä pisteessä, että mulla on 3 työntekijää ja yksi [...] alihankkijana.”

Eli yrityksen kasvu jo nykyiseen kokoonsa on yrittäjän mukaan ollut ikään kuin “ajautumista”, ei niinkään järjestelmällistä ja suunniteltua kasvun tavoittelua.

Myös yksi näkökulma, jonka yrittäjä nostaa kasvuun liittyen, on inhimillisyyden unohtuminen ihmislähtöisessä työssä.

“..[...] niin kasvaako se liian isoksi että sitten tulee se tunteettomuus, että sä rupeat kylmästi vaan niinku setelillä menemään, että mä pikkaisen pelkään sitä. Toisaalta se kiehtoo.”

Tiivistäen voidaan siis todeta, että yrittäjällä itsellään on ajatuksia siitä, miten yrityksen kannattaisi kasvaa, mutta toisaalta yrittäjä ei halua kasvua kasvun vuoksi. Arvot eivät siis ole varsin kasvuhakuiset. Vaikuttaisi, että yrittäjä tekee ns. ajatustyötä kasvun taustaksi, ja seuraavat (kasvu)askelet odottavat yrittäjän henkistä kypsytelyä. Myöskään johtamiskokemus ei ole varsinaisesti yrityksen vahvuus, sillä yrittäjä kokee omien vahvuksiensa olevan jos-

sakin muualla kuin yrityksen johtamisessa. Sen sijaan yrittäjälähtöisistä kasvutekijöistä yrityksen jatkaja on todennäköisesti hoidossa, sillä yrittäjän tytär työskentelee yrityksessä. Yrittäjä näkee mahdollisena, että tytär jatkaisi vanhempansa aloittamaa yritystoimintaa.

Mitä tulee yritys- ja ympäristölähtöisiin kasvukykytekijöihin (taloudelliset resurssit, keskityminen ydinosaamiseen, sijaintipaikan resurssiperusta, asiakkaiden tuki ja osallistuminen) Tornikosken ym. (2011) mukaan, kasvuedellytykset vaikuttaisivat olevan paremmat kuin yrittäjälähtöisiä kasvutekijöitä tarkasteltaessa, mutta niissäkin on haasteensa.

Kun yrittäjältä kysytään yrityksen kasvukyvyistä, hän vastaa

“Olisi periaatteessa [kasvukykyä], että mähän oon niinku hyvin vakavarainen yritys, että mä taidan itse asiassa tällä hetkellä velaton yritys. [...] ihan saattaa muutama satanen olla, mutta periaatteessa on velaton yritys, että sitä investointikykyä on. Toki täytyy sanoa, että mulla oli useamman kuukauden puskuri aina jemmassa yrityksessä, mutta korona vei sen puskurin. Se [korona] söi sen mun investointirahastot.”

Yrityksen kasvu ei myöskään edellyttäisi kalliita laiteinvestointeja.

“Ei tarvitsisi laiteinvestointeja. Ei tarvitse sillain ollenkaan, että mulla on niinku kattava”.

Kasvu tulisikin yrittäjän mukaan uuden osaamisen eli uusien työntekijöiden palkkaamisen kautta. Tätä puolta jarruttaa kuitenkin lainsäädännölliset seikat, minkä yrittäjä näkee erittäin valitettavana. Samaan asiaan kytkeytyy ympäristölähtöinen kasvutekijä sijaintipaikan resurssiperusta; osaavaa työvoimaa olisi periaatteessa tarjolla, mutta lainsäädäntö rajaa yrittäjän mahdollisuuksia palkata esimerkiksi vastavalmistuneita työntekijöitä.

Asiakkaiden tuki ja osallistuminen sen sijaan vaikuttaisi olevan yrityksellä melko vahva.

“Ja ehkä se tekee sitten sen, että meille on tullut aika paljon niinku asiakkaita sillain, että se ehkä se semmoinen positiivinen.”

“Meillä on pitkät asiakassuhteet.”

4.3.3 Kasvun esteet

Yrityksen C kasvun esteitä ja riskejä käsiteltiin käytännössä jo edellä. Tornikosken ym. (2011) yrittäjälähtöisistä kasvutekijöistä kasvun esteenä on ennen kaikkea yrittäjän kasvunhalun puute. Kuten edellä kuvattiin, yrittäjän yrityksen kasvuun liittyvät ajatukset ja toiveet ovat ristiriitaiset ja selkiytymättömät. Voisi ajatella, että mikäli yrittäjällä olisi aggressiivisia kasvuhaluja, tähänastista merkittävämpää kasvua olisi jo tapahtunut.

Yrityslähtöiset kasvun esteet liittyvät Tornikosken ym. (2011) mukaan markkinointi- ja kasvuosaamiseen, palkkaamisen kynnykseen, organisaation hallittavuuteen sekä johtamisen haasteisiin.

Myös kaikkia näitä käsiteltiin edellisessä osiossa jossakin määrin. Toisaalta yrittäjällä on suhteellisen selkeä näkemys siitä, mitkä toimet siivittäisivät yritystä kasvuun (tietynlaisen osaamisen palkkaaminen yritykseen), mutta palkkaamisen kynnyksellä liittyy oikeastaan sekä organisaation hallittavuuteen ja johtamisen haasteisiin. Jo nykyisellään yrittäjä kokee, että yrityksen taloudellisen puolen hoitamiseen tarvittaisiin ulkopuolista apua, ja mikäli yritykseen palkattaisiin lisää työvoimaa, voisi yrittäjän omat mahdollisuudet tuottaa yrityksen varsinaista palvelua käydä rajallisiksi, ja hän joutuisi keskittymään enemmän yrityksen hallinnon pyörittämiseen ja johtamiseen. Tämä taas ei ole yrittäjän vahvuus eikä tahtotila.

Ympäristön muodostamat kasvun esteet liittyvät lähinnä yrityksen yhteistyöhön julkisen sektorin kanssa, ja sitä kautta tuleviin osaajavaatimuksiin ja yrityksen saamiin "laatupisteisiin". Käytännössä tämä vaikuttaa merkittävästi yrityksen mahdollisuuksiin palkata uutta työvoimaa.

Sinänsä yrityksen sijaintipaikka, kilpailutilanne ja rahoitus eivät ainakaan korostu yrittäjän haastattelussa kasvun esteinä.

4.3.4 Toimintaympäristö

Yrittäjä näkee Nivalan kaupungin toimintaympäristönä erittäin positiivisena.

“Täällä on aika semmoinen yrittäjäpositiivisuus. Minusta tuntuu kyllä, että täällä on aika paljon vallassa pienyrittäjiä.”

Kaupungin ja yrityskehittäjien tarjoamista palveluista myös yrittäjä C nostaa esille toimitilat.

“Mutta lähinnä kai mitä sitä kaupungilta ja niiltä [yrityskehitysorganisaatioilta] odottaa, että ne mahdollistaa tiloja, joissa voi olla vuokralla, koska kuitenkin niinku mullekin ihan myyty näitä, tarjottu näitä tiloja että mä ostaisin, mutta en kai mä osta tämmöistä...”

Yrittäjä toivoo, että toimintaympäristö ja yrittäjämysteisyys kunnassa ja sen eri toimijoilla säilyisi:

“Että se pysyisi semmoisena myönteisenä se ilmapiiri, että jos ne jotakin ehdottaa tai tämmöistä niin kuunneltaisiin. Ja musta tuntuu, että aika hyvin kuunnellaankin nyt kyllä.”

4.3.5 Kasvun hallinta

Yrityksessä C kasvun hallinnan voi tulkita olevan periaatteessa hyvällä tasolla siinä mielessä, että yrittäjä selvästikin tunnistaa kasvun edellytykset ja toisaalta yrityksen ja yrittäjän puutteet hallitun kasvun saavuttamiseksi. Yrityksen C kohdalla sekä yrittäjä- että yrityslähtöiset kasvun hallinnan elementit (oman johtamistyylin muutos, luottamuksen rakentaminen, ammattijohtajuus, organisaation sopeuttaminen, talouden ja kustannusten seuranta, suunnitelmallisuus) kietoutuvat yhteen.

Yrityksen kasvu, ja yrittäjän mukaan yritystoiminta jossakin määrin jo nyt, kaipaisi ammatillisempaa toimintaa esimerkiksi tulojen ja menojen, kulurakenteen, seuraamisessa. Toisaalta yrityksen talous on vakaalla pohjalla siten, että mikäli kasvua haettaisiin, olisi se talouden puolesta mahdollista yrityksen ollessa käytännössä velaton.

Verkostoilla ja ympäristön seuraamisella on kasvun hallinnan kanssa siinä mielessä suurikin merkitys, että sosiaali- ja terveystalvet ovat sote-uudistuksen myötä olleet viime vuosina suurten muutosten kohteena. Yrittäjän haastattelusta tulee mielikuva, että yrityksen asema on vakaa ja asiakaskuntaa riittää. Yrittäjä kuitenkin toivoisi myös yrityskehittäjiltä koulutuksia esimerkiksi alan uudesta lainsäädännöstä ja tukea siihen liittyviin muutoksiin.

4.4 Yritys D

4.4.1 Yrityksen historia

Yritys D on perustettu 2010-luvulla. Yrityksestä haastateltiin molempia omistajia, joista toinen on perustanut yrityksen, ja toinen tullut osakkaaksi muutama vuosi yrityksen perustamisen jälkeen. Molemmat yrittäjät olivat kartuttaneet pitkän työkokemuksen toimialan yrityksissä, ja pikkuhiljaa heräsi ajatus, voisiko töitä tehdä myös oman yrityksen kautta. Yrityksen perustamiseen rohkaisi myös työelämässä kartutettu laaja yhteistyöverkosto alalta.

“Koko työikä tullut touhuttua näitten putkistojen parissa sun muuta niin sitten rupesi miettimään että miksei sitä voisi tehdä niinku itselle sitä hommaa. [...] Ja asiakassuhteet oli valmiina kun kulettu tuolla reissussa pitkin poikin, oli niinku kontaktit olemassa, niin se oli aika helposti sitten lähtiä.”

Toiminta lähti varsin nopeasti kasvuun, ja haastattelua edeltävän vuoden liikevaihto oli noin 2,4 miljoonaa euroa, ja yrityksen työntekijämäärä 20-30.

4.4.2 Kasvukyky

Mikäli peilataan yritys D:n historiaa Tornikosken ym. (2011) yrittäjälähtöisiin kasvun lähteisiin, voisi helposti ajatella, että yrittäjien on täytynyt onnistua ennen kaikkea yritys- ja ympäristölähtöisten kasvun lähteiden osalta.

Yrittäjälähtöiset kasvun lähteet johtamiskokemus, jatkaja sekä kasvuhakuiset arvot eivät ole yritys D:n vahvuus. Molemmat yrittäjät ovat ammattikoulutuksen saaneita, ja korostavat haastattelussa useaan kertaan koulutustaustansa vaikutusta yrityksen johtamiseen.

“Sitten taas on vähän niinku peruskoulupohjalta, niin ei tässä edes tiedä tästä liiketoiminnan hommista oikein mitään. Elikkä firmahommista, mutta sitä oppii [...] pakko opetella sitten mitä tulee vastaan.”

“Kyllä jos joku osaamiseen liittyvä puute on ollut niin kyllä se nyt kysymällä [...] kysynyt jostakin muualta sitten neuvoa.”

Yrittäjät ovat varsin nuoria iältään (haastatteluhetkellä alle 40-vuotiaita). Yrittäjät eivät ole harkinneet ammattijohtajan palkkaamista yritykseen, eivätkä hyödynnä ulkopuolisia jäseniä hallitustyöskentelyssä. Yrityksen kasvua ei myöskään ole suunniteltu tai kasvustrategioita tehty, vaan käytännössä on pyritty vastaamaan kysyntään.

“Tuota oikeasti tämä on vähän semmoista tulipalon sammuttelua nyt ollut, että on vaan annettu mennä. [...] ei ole ehtinyt strategioita paljon pyöritellä tässä.”

Myöskään jatkaja-asia ei yrittäjän mukaan ole käynyt edes mielessä, mihin on varmasti vaikuttanut yrittäjien nuori ikä.

Yrityslähtöiset kasvutekijät (Tornikoski ym. 2011) taloudelliset resurssit ja keskittyminen ydinosaamiseen ovat epäilemättä siivittäneet yritystä kasvussa. Toiminta on pyörinyt pääsääntöisesti tulorahoituksella, vaikkakin yrittäjät kuvailevat taloudessa olevan välillä ns. piikkejä:

“Tullee semmoisia piikkejä, että meillä niinku menee 2 viikon tiliin justiin niin palkkoihin semmonen reilu [summa]. Että nää on semmoisia piikkejä, että siinä on välillä kassa vähän kovilla, mutta. Ja maksuajat asiakkailta on tosi pitkiä että. Siinä on sitten käytetty välillä semmoista laskurahoitusta [...]”

Yritys on siis jossakin määrin hyödyntänyt laskurahoitusta, ja ensimmäinen yrityslaina otettiin toimitilan hankkimiseen.

Sijaintipaikan resurssiperusta, asiakkaiden tuki ja osallistuminen, eli Tornikosken ym. (2011) määrittelemät ympäristölähtöiset kasvutekijät ovat mahdollistaneet yrityksen kasvua. Yrittäjät kertovat, että yritystä perustettaessa asiakassuhteet olivat käytännössä valmiina, koska yrittäjät olivat tehneet töitä toimialalla pitkään ja luoneet ajan saatossa hyviä verkostoja.

Yrittäjät kertovat kontaktien auttaneen myös työvoiman saatavuudessa, vaikka tiettyjä erikoisosaajia onkin välillä ollut haastavampaa saada.

“Putkialan ammattilaiset. Ne ei notku missään työkkäri listoilla, että se on käytännössä nyky puskaradion kautta tulee kaikki työvoima.”

“On onneksi kontaktit laajat ja tuntee niinku porukkaa ja joku aina tuntee jonkun, että se on vapaana ja sitä kautta on niinku saatu.”

4.4.3 Kasvun esteet

Kun tarkastellaan yrityksen D kasvun esteitä Tornikosken ym. (2011) teoretisoinnin mukaan, voidaan haastattelun perusteella tunnistaa niin yrittäjä-, yritys- kuin ympäristölähtöisiä kasvun esteitä. Vaikuttaisi siltä, että yrittäjät itse eivät ajattele tässä esille tuotavia seikkoja kasvun esteinä, vaan ikään kuin heidän yritystoimintaansa liittyvinä tosiasioina.

Yrittäjälähtöiset kasvun esteet (kasvuhalun puute, jatkajatilanne), ovat yrityksen D tapauksessa tunnistettavissa. Yrittäjät eivät haastattelun mukaan ole tietoisesti hakeneet kasvua, joskaan eivät sitä myöskään tietoisesti jarruta. Yrittäjien mukaan liiketoiminta on tähän saakka ollut “tulipalojen sammuttelua”, merkittävää kasvua on kuitenkin tapahtunut. Jatkajatilannetta ei voi yrityksen D tapauksessa pitää kasvun esteenä; yrittäjät itse ovat varsin nuoria, eivätkä ainakaan itse koe jatkaja-asiaa haastatteluhetkellä merkittäväksi, joten se tuskin jarruttaa myöskään yrityksen kasvua tai sen tavoittelua.

Yrityslähtöisiä kasvun esteitä voivat olla Tornikosken ym. (2011) ym. mukaan markkinointi- ja kasvuosaaminen, palkkaamisen kynnys, organisaation hallittavuus ja johtamisen haasteet. Yrityksellä D markkinointi- ja kasvuosaaminen voidaan nähdä kasvun esteiksi. Kuten jo aikaisemmin on tuotu ilmi, yrittäjät itsekkin korostava ammattikoulutustaustaansa ja osaamisen puutetta liiketoiminnan johtamiseen liittyen. Voisi siis ajatella, että markkinointi- ja kasvuosaamiseen liittyvää estettä olisi mahdollista ainakin madaltaa kouluttautumalla tai hankkimalla ko. osaamista yritykseen. Haastattelussa yrittäjät eivät ainakaan itse tuo esille, että työvoiman palkkaaminen olisi ollut heille varsinainen kynnys tai kasvun este, vaan työntekijöitä on hankittu toiminnan niin vaatiessa. Toki he mainitsevat, että tilanteissa, kun työvoimaa tulisi saada paljon kerralla, saattaa tietyistä erikoisosajista olla pulaa. Enemmän yrittäjät kuitenkin korostavat, että työvoiman tarve on toistaiseksi täytetty ns. puskaradio-tyylillä ja verkostoja hyödyntämällä.

Organisaation hallittavuus ja johtamisen haasteet lienevät kasvun esteitä siinä mielessä, että yrittäjät kuvailevat yrityksen toiminnan olevan isojen urakoitsijoiden toimintasyklin vuoksi jossakin määrin kausiluonteista.

“Me saadaan, isot yhtiöt saa rahaa vasta alkuvuodesta. Ne sitten rupeaa keväällä näkyä meidän tilauksissa ja no yleensä joutuu niinku lomauttamaan hiljaisemmalla kaudella.”

Lievän kausiluonteisuuden vuoksi henkilöstöä on säännöllisin väliajoin myös lomautettuna, eli työkuormaa on haasteellista jakaa tasaisesti ympäri vuoden.

Yrittäjillä itsellään toisaalta aika on ns. kortilla, mikä epäilemättä vaikuttaa myös yrityksen ammattimaiseen johtamiseen.

“Nytkin on niin paljon hommaa, että ei kerkeä mitään muuta kuin keskittyä, että saa ne hommat tehtyä että.”

Yrittäjät kertovat käyvänsä jokaisen urakan läpi itse, tekevänsä kannattavuuslaskelmat ja niin edelleen.

Ympäristölähtöiset kasvun esteet Tornikosken ym. (2011) mukaan ovat osaavan työvoiman puute, sijaintipaikka, kilpailutilanne ja rahoituksen riittävyys. Kuten edellä on tullut ilmi, osaavan työvoiman puute ei vaikuttaisi olevan merkittävä kasvua estävä tekijä. Myös sijaintipaikka, Nivalan kaupunki, on yrittäjien mukaan hyvä toimintaympäristö paikkakunnalla sijaitsevan merkittävän alihankinta- ja yhteistyöverkoston vuoksi.

Rahoituksen riittävyyden voi tulkita olevan jossakin määrin kasvun este. Yritys on pääsääntöisesti pyörinyt tulo-rahoituksella, ja velkaa otettiin ensimmäisen kerran toimitilojen rakentamiseen. Kuitenkin toiminta ja rahavirrat ovat jossakin määrin kausiluontoisia, minkä vuoksi yrityksessä on jouduttu turvautumaan ns. laskurahoitukseen, jotta yrityksen kulut palkkoineen saadaan katettua.

4.4.4 Toimintaympäristö

Yrittäjien haastattelussa ei käsitellä juurikaan alan markkina- tai kilpailutilannetta, vaan yrityksellä asiakaskuntaa ja kysyntää vaikuttaa riittävän. Yrittäjät eivät myöskään nosta esille esimerkiksi yleisen maailmantilanteen vaikutuksia omaan toimintaansa, vaan haastattelusta käy ikään kuin ilmi, että toiminta rullaa omalla painollaan.

Nivala toimintaympäristönä on yrittäjien mukaan hyvä ennen kaikkea toimivien alihankintaverkoston vuoksi.

“[...] alihankintaketjujen verkosto on tässä lähellä kaikki mitä tarvitsee, että se on niinku hyvä tässä teollisuusalueella.”

Kaupunki on myöskin mahdollistanut toimivat toimitilat.

“Kyllä kun me nyt on tässä 3 kuukautta oltu uudessa hallissa niin kaupunkihan meille tontin järjesti että rakennettiin uusi halli.”

“[...] oltiin vuokralla kolmisen vuotta tuolla teollisuuskylän omistamassa hallissa, oltiin vuokralla ennen kuin rakennettiin tämä oma ja ihan hyvin toimi homma siinä, että alkuun ku mentiin vuokralle, niin se oli ensimmäinen vuosi oli puoleen hintaan.”

Yrittäjät eivät omien sanojensa mukaan ole juuri hyödyntäneet yrityspalveluita tarjoavien organisaatioiden apua, mutta toisaalta tunnistavat, että apua kyllä löytyy, mikäli sellaiselle olisi tarvetta.

“Mutta mä tiedän, että siellä on ammattitaitoista porukkaa ja löytyy kyllä apua jos tarvii.”

4.4.5 Kasvun hallinta

Tornikosken ym. (2011) mukaan kasvun hallintaan liittyvät, yrittäjälähtöiset kasvun tekijät ovat oman johtamistyylin muutos ja luottamuksen rakentaminen. Yrityslähtöisiä kasvutekijöitä kasvun hallinnan näkökulmasta taas ovat ammattijohtajuus, organisaation sopeuttaminen, talouden ja kustannusten seuranta ja suunnitelmallisuus.

Yritys D:n yrittäjät pohtivat ammattijohtajan palkkaamista yritykseen seuraavasti:

“Se voi olla se luottamuskysymys ja niinku sen tietää heti [...], että tälle alalle on niinku tosi vaikea löytää semmoinen ammattitaitoinen kaveri se mikä tietää tästä putkistosta ja alasta niin se on todella haastava ois löytää semmoinen.”

Tällä hetkellä yrittäjät tekevät hyvin paljon itse:

“No kahdestaan aina käydään melkein joka homma läpi, että miten tuota kannattaisi tehdä [...] Koko ajan tulee enempi kokemusta tuosta hintapolitiikasta [...]

Yrittäjät tunnistavat urakkalaskelmiin liittyvät riskit ja haastattelun perusteella luottavatkin vahvimmin nimenomaan omaan osaamiseensa urakoiden hintojen laskemisessa.

“Nuissa urakoissa on se riski on, että jos ne menee penkin alle. [...] siinä on siltikin niin paljon muuttujia, että osaatko huomioida kaikki siihen. Pikkuvirhe voi tulla todella kalliiksi.”

Kasvun hallintaa voisi haastattelun perusteella vahvistaa johtajuuden ja resursoinnin optimoinnilla. Tällä hetkellä yrityksen johtajat ovat ns. “tupella”, mikä yrittäjien omienkin sanojen mukaan vaikuttaa yrityksen toiminnan pitkäjänteiseen suunnitteluun. Työntekijöiden lomautukset eivät sinänsä ole ongelma, sillä paljon reissutyötä tekevät työntekijät ovat yrittäjien mukaan yleisesti ottaen jopa tyytyväisiä lomautuksiin ja reissuputken ajoittaiseen katkeamiseen. Hallitun kasvun ja kestävä liiketoiminnan näkövinkkelistä voisi kuitenkin ajatella, että säännölliset lomautukset eivät ole ainakaan tavoiteltavia.

4.5 Yritys E

4.5.1 Yrityksen historia

Yritys E on perustettu 2000-luvun alussa. Yrittäjät olivat työskennelleet saman työnantajan palveluksessa, kun tunnistivat alalla markkinaraon, ja alkoivat suunnittelemaan yrityksen perustamista. Yrityksen perustamisen aikoihin elettiin yrittäjän sanoin “elektroniikkateollisuuden huumaa”, ja tarve alan palveluille ja tuotteille oli suuri.

“Ollaa lähetty sillä lailla, että ollaa oltu samassa yrityksessä kaikki omistajat, jotka tässä oli, nii ollaan oltu aikoinnaan töissä. [...] meit o vielä kaks, kolme on perustajajäsentä ja kaks vielä on tässä [...] yks jäsenistä jäi kymmene vuojen yrittämisen jälkee pois. [...] Elikkä työkavereita ollaa oltu ja huomattii sillo, [...] että ois tämmöselle palvelulle, mitä lähettiin tarjuuaa, nii ois mahollisuus, että sillä ois töitä ja sitte vähä sano nuo meijä, mitä siin oli tuttavapiirissä, jotka oli hankintapuolella, että kannattas tämmöne koneistamo tehdä.”

Sittemmin, perustamisen jälkeen, asiakkaiden teollisuudenala on vaihtunut käytännössä kokonaan; yrityksessä on tehty tietoisia valintoja suunnata tuotantoa ja palveluita kasvualoille.

“Ja tällä hetkellä ei oo yhtää niitä asiakkaita, mitä aikoinnaa alotettii [...] [...] Elikkä ollaan tietoisesti vaihdettu allaa ja mihi ollaan aikoinnaan tehty.”

Tällä hetkellä yrityksen liikevaihto on noin 10 miljoonaa euroa, ja yrityksellä on yli 70 työntekijää.

4.5.2 Kasvukyky

Yritys E on kasvanut haastattelua edeltävinä vuosina melko nopeasti. Haastattelua edeltävä tilikausi oli vajaat 11 miljoonaa euroa, ja kasvua on ollut noin 10-15 prosenttia. Kun tarkastellaan yrityksen kasvukykyä Tornikosken ym. (2011) kasvun viitekehyyksen näkökulmasta, yrittäjälähtöiset kasvutekijät johtamiskokemus, jatkaja tiedossa sekä kasvuhakuiset arvot tukevat yrityksen kasvukykyä.

Yritystä on hoidettu haastatellun yrittäjän mukaan “perheyrittysmallilla”, ja yrittäjän mukaan

“Investointejä on tehty sen mukkaa, että jos pörssi-yhtiö laskis, nii ei missä nimessä tämmösiä investointeja toteuttas, mitä me tehhää. Ollaa vähän niinkö kauaskantoisesti tehty niitä investointeja.”

Molempien yrittäjien jälkikasvua on yrityksessä töissä, ja vahva ajatus on, että yrityksen johtaminen siirtyy aikoinaan perheyrittys-hengessä seuraavan sukupolven hoidettavaksi.

Yritystä ei ole kuitenkaan kasvatettu liikevaihdon kasvattamisen vuoksi, vaan toimintaa on kehitetty aina kannattavuus edellä. Yritys nostaakin heti haastattelun alkuvaiheessa esille pyrkimyksen hallittuun kasvuun.

“[...] mä en lähe kasvattaa yritystä, että mennää kannattavuus eellä, että pääasia, että yritys kannattaa. Se ei auta, jos sullo kymmene miljoonaa liikevaihtua ja kaks miljoonaa tappiua, [...] sillä lailla, että saahaan piettyä rivit kunnossa. [...] jos hakkee kasvu, työntekijäresurssit varmistaa ja sitte, että kassassa o rahhaa, ku sitä tarttee ennen ku sitä pumpattaa tuonne maailmalle ja sit on maksavat asiakkaat, nii se vaatii monta lenkkiä, että se toimii.”

Yrityksellä on laadittu kasvustrategia, jossa on määritelty potentiaaliset asiakkaat ja ala, johon yrityksessä halutaan panostaa. Voi siis ajatella, että yrittäjien arvot ovat kasvuhakuiset, sillä kasvustrategia on olemassa, ja toimintaa kehitetään pitkällä aikavälillä.

Mitä tulee yritys-lähtöisiin kasvutekijöihin Tornikosken ym. (2011) viitekehyyksen mukaan, myös yrityksen taloudelliset resurssit ja keskittyminen ydinosaamiseen on kunnossa. Kuten edellä jo kuvattiin, yritystä on kehitetty tulos, ei liikevaihto edellä.

“[...] kaikki investoinnit, viime vuonna kahella miljoonalla investoitiin ja kaikki on tulorahotuksella hankittu, että lainaa ei oo yrityksellä ollu varmaan 15 vuotta. [...] vahva kassa o ollu tässä, että se o ollu meille se, millä me ollaa aina pelattu. Ja sitte henkilöstöresursseja, ni tehhään tuo JEDU:n kans tuossa yhteistyötä, että sieltä saataa nuoria tälle alalle.”

Mitä tulee ydinosaamiseen keskittymiseen, on yrityksessä panostettu toisaalta joustavuuteen ja kykyyn reagoida toimintaympäristön muutoksiin.

Ala, jolla yritys on toiminut, on siis käytännössä vaihtunut yrityksen elinkaaren aikana täysin, mutta onnistuneesti.

Mitä tulee ympäristölähtöisiin kasvukykytekijöihin (sijaintipaikan resurssiperusta, asiakkaiden tuki ja osallistuminen), yritys on ollut aktiivinen näiden tekijöiden eteen. Muun muassa oppilaitosyhteistyöllä alueen oppilaitosten kanssa on varmistettu osaavan työvoiman riittävyyttä, ja asiakashankintaa on tehty ahkerasti. Ala onkin yrittäjän mukaan pitkälti riippuvainen “oikeiden henkilöiden löytymisestä”.

“Lähinnä siinä, että löyvetään oikeat henkilöt, tuo on aika, sanottaanko näin, tää [toimiala] Euroopassa ja muutenki, nii se o aika semmone, sanottaanko piiri pieni pyörii-porukka, että löyvetään oikeat henkilöt ja pystytään niitä kontaktoimaan ja verkostoittaa sinne, että kyllä sillä vaan o oikeasti merkitys ja nyt, ku täs on kaks vuotta ollu jokkain [...] kotona, nii kyllä siihen pittää tehdä tosissaan töitä, että sinne pääsee ja sitte saa asiakkaita käymään täällä ja ne tulee vakuuttuneiks, että me pystytään toimittaan tavaraa.”

Yrittäjien johtamiskokemuksessa voisi siinä mielessä nähdä kehittämisen varaa, että yrityksessä ei tällä hetkellä ole johtoryhmätyöskentelyä eikä ns. perinteistä hallitustyöskentelyä. Molemmat yrittäjät ovat kuitenkin hiljattain suorittaneet HHJ-kurssin.

“Kokoontuttaa säännöllisesti [...] nii päivittäin tehhään hallitustyöskentelyä, että ei oo nähty semmosta, mitä ne nyt moni pyörittää tämmösiä vähän kankiampia hallituksia. [...] Meillä ei oo tässä sen kummempaa johtoryhmää, että tässä ei oo ku kaks, meit on kaks omistajaa enää tässä, nii yhdessä päätetään, ollaan tasaossuksilla.”

4.5.3 Kasvun esteet

Tornikosken ym. (2011) mukaan yrittäjälähtöiset, yrityksen kasvukykyä estäviä tai kasvuun liittyviä riskejä lisääviä tekijöitä ovat kasvuhallinnon puute ja jatkajatilanne. Yrityksen E tilanteessa kumpaakaan ei voi nähdä merkittäväksi kasvun esteeksi. Yritystä on hoidettu perheyrittäjäytenä ja yrittäjillä on näkemys, että perheyrittäjäytenä myös säilytään.

“On, että meil on tässä kummallakin jälkikasvua töissä ollu jo usiamma vuoje, ja tätä on veetty sillä lailla perheyrittäjämallilla [...]”

Kasvuun sinänsä yrittäjät suhtautuvat melko neutraalisti. Kasvua haetaan, mutta ei millä hinnalla hyvänsä. Yritystoimintaa on pyöritetty tulorahoituksella, ja liikevaihtoa ei kasvateta vakavaraisuuden kustannuksella.

Markkinointi- ja kasvuosaaminen, palkkaamisen kynnys, organisaation hallittavuus ja johtamisen haasteet voidaan nähdä ns. yrityslähtöisiksi kasvun esteiksi. Toimintaympäristöstä johtuvia kasvun esteitä taas ovat Tornikosken ym. (2011) mukaan osaavan työvoiman puute, sijaintipaikka, kilpailutilanne ja rahoituksen riittävyys.

Kysyttäessä yrittäjältä mahdollisista kasvua rajoittavista tekijöistä, yritys ei suoranaisesti tunnista mitään esteitä. Kuitenkin, kun yrittäjä vie ajatusta pidemmälle, löytyy kasvun esteitä tai riskejä ennen kaikkea toimintaympäristöstä.

“Meillä ei periaatteessa niitä oo. Ei oo semmosia, että... totta kai, jos tulee joku aivan totaalinen katastrooffi, nii sehän pittää muistaa se, että se o... oli lama taikka mikä, nii aina on, tekeväälle töitä löytyy. Tietenkihä riippuu, miten sä oot sen tallouspuole asunu, että moniha on nyt vivuttanu mejän kilppailija nii pirusti lainaa ja ne o lainarahalla ratsastanu tässä ja me olla sitte aina pyrittä ollee nii, että me ollaan tulorahoituksella hankittu konneet ja muuta, että ois tervettä se kasvu [...]”

“Nää maailmantilanteet, että eihä se, jos siello helvetimmainen taantuma Euroopassa, nii kyllähän se meihinki heijastuu. [...] ja sitte tää elvytyspolitiikka, nii tää o ollu todella huono, huono ollu, että ne o oppinu nämä... sanottaanko nii, että yritysmaailmaa on tullu semmone väärästynyt yrittäjämalli, että se, jollo enite lainaa, sitä piittää jumalana, eikä arvosteta sitä, joka pittää tiukkaa talloutta ja pittää kassat

ja kulut kurissa [...] Ongelmia tullu siitä, että se vääristää kilppailut, hinnottelun, kaikki, että... semmusia siinä o ollu, mitä ite ollaan toettu.”

Yrittäjä itse kokee merkittävimmiksi kasvun esteiksi tai kasvuun liittyviksi riskeiksi ennenkaikkea toimintaympäristön aiheuttamat haasteet - yleisen maailmanpoliittisen ja/tai taloustilanteen, sekä toisaalta poliittisen ympäristön. Poliittinen toimintaympäristö näkyy yrittäjän mukaan vääristyneenä kilpailutilanteena, kun rahoitusta saavat myös yritykset, jotka eivät oikeasti ole kannattavia. Tämä haastaa yrittäjän mukaan luonnollisesti myös ns. terveellä talouspohjalla olevien, vakavaraisten yritysten toimintaa.

Yrittäjän mukaan kasvun riskejä hälventää myös yrityksen laitekanta.

“(T)uo o aika notkia, tuo laitekanta, että mitä sillä pystyy tekkee. [...]Jelikkä siinä vaan sitte pitää satsata markkinointii.”

Yritys on myös analysoinut laatukäsikirjassa yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia.

“Mehä ollaan analysoitu tuossa meijä laatukäsikirjassa, mehä ollaan tehty semmosta neliölaatikkua ja muuta siinä leikitty, että mikä tekkee, tämmöstä mielikuvitusleikkiä, mutta kyllähä se on nii [...]Jettä siellä kö joku kaheli päättää jotaki tehä, nii kyllähän nää, mediaisot, tietyt valtiot hallihteet tätä maailman pyörittämistä.”

Toimintaympäristön muutoksiin on siis hankala tai jopa mahdotonta yrittäjän mukaan vaikuttaa, mutta on mahdollista tehdä parhaansa muuttuvassa toimintaympäristössä oman toiminnan mukauttamiseksi ja markkinoinnin vahvistamiseksi.

Yrittäjä on kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että varsinaisia kasvun esteitä ei yrityksellä juuri tällä hetkellä ole.

Kasvun hallitsemiseksi/hallitun kasvun saavuttamiseksi yrittäjä toteaa seuraavaa.

“se o se maksimissaan 10-15 pinnaa, että sä saat se osaavaa henkilöstöö siihe ja kerkiät kouluttaa sitä ja semmone se on järkevä. Minu mielestä, ruvettaan puhhuun 30 prosenttia kasvusta, nii pitää kahtua sitte se, kyllä se o helppo miljoonasta ponnistaa, se 20 prosenttia, mutta panna kymmenestä miljoonasta, nii se ei oo ennää, mitä ite oo resursoinu näitä, nii se vaatii niin paljo osajia ja muita, että se pitää

pitää jalat maassa, että 10-15 pinnaa o mahollisuus tämmöse pajan kasvatella toimintoja hallitusti.”

Lisäksi yrittäjä mainitsee hallitun kasvun edellyttävän riittävästi ammattitaitoista henkilökuntaa. Tämän asian tiimoilta yritys on tehnyt yhteistyötä paikallisen oppilaitoksen kanssa.

4.5.4 Toimintaympäristö

Yritys toimii pitkälti kansainvälisillä markkinoilla, joten maailmanpoliittiset ja maailman taloustilanne vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan. Yrittäjän mukaan on aivan olennaista seurata aktiivisesti markkinatilannetta ja ylläpitää valmiutta tarvittaessa reagoida muutoksiin.

“Ohan tässä nähty monet taantumet ja monellaiset kriisit o ollu [...]elektroniikkateollisuue kova taantuma ja pörssit vähä romahti ja näytti, että eurotki mennee jossai vaiheessa kummoo, että kyllä tässä jouvuttu suojaa aika monella lailla... [...]Nythän tää on viimisi juttu, tää, että meil on tillauskirjat aivan täynnä ja moneksi vuojeksi etteenpäi [...]”

“Jatkuva muutos on tässä ja siksi pittää olla semmone yritykse, semmone nopiasti reagoiva muutoksii, elikkä mekihä reagoitiin, ku tää elektroniikkateollisuus romahti tässä meijän alueella ja siirsi tuotannot Eurooppaa ja muuta, nii me reakoitii aika nopiaa ja ruvettiin kahtellee aiva eri asiakaskunntaa ja sillä tiellä ollaa. Edelleenki tehää samoja liikkuja, analysoijaa, että mihin kannattaa keskittyä [...]”

Paikallinen toiminta ympäristö, Nivalan kaupunki, on yrittäjän mukaan yritykselle erittäin hyvä. Yksi merkittävin tekijä yrityksen menestymisen kannalta on ollut kustannustehokkaat toimitilat.

“Tää o hyvä, täällä on.. meil on teollisuuskyläyhtiö, jonka me ollaan vuokratiloissa täällä... [...] että se antaa mahollisuuen täällä, tuo teollisuuskyläyhtiö, että ei sijo pääomia liikaa, eikä yritykse velkkaantumisaste oo liia iso, nii mahollistaa meille nopiaa kasvu.”

Yrittäjän selkeä näkemys onkin, että nimenomaan toimitilapolitiikka sekä yrityskeskittymän luominen ovat parhaita keinoja, joilla kunta/julkinen sektori voi yritystoimintaa edesauttaa:

“Mummielestä nä tilat on ja tää teollisuuskylä, tämmöset keskittymät, nii ne o mummielestä parraampia, missä kaupunki pystyy auttaa. Oha niillä sitte kaike maailma näitä kehittelyhommia, mutta mää on ne toennu, että kehittelyt on kehittäjä ja markkinatalous o markkintalloutta, että ei ne oikeen taho toimia, ei ne oo oikeen toiminu missää.”

Yrittäjä suhtautuu melko kriittisesti esimerkiksi TKI-toimintaan, jota alueella harjoitetaan.

“Hyviä juttuja on, ovat täällä tehneet, mutta ehkä me paikalliset yritykset ei niistä hyödytä niin paljo, esimerkiksi mitä Oulu yliopisto o hankkeessa mukana ja tämmösiä, että kö meillä pitäs olla [...] semmosia innovatiivisia [yhtiöitä], joil ois omia tuotteita, mitä esimerkiksi Oulussa on tosi paljo, nii meillä Nivalassa puuttuu ne kokonaa.”

Yrittäjän mukaan kaupunki “on pistänyt pyörät pyöriin” uuden teollisuuskyläjohtajan myötä.

“Halleja o rakennettu vaikka, ne on koittanut tehdä tehokkaasti halleja ja ovat satsanneet tuoho, ollaa uusia teollisuusalueita kaavotettu ja [...]taittaa olla varmaa 10 000 neliöä rakennuksessa paraikkaa, että kyllä se homma kehitty”

Myös kaupungin yrittäjämysteisyys saa yrittäjältä kiitosta, ja kertoo ilmapiirin välittyneen myös vieraspaikkakuntalaisille.

“Ainaki mitä täs on käyny näitä ja olen kierrelly tässä [...] yks asiakas, nii se sano, että täällä on semmonen tekemisen meininki iliman, että minä en mitää johdatellut sanoja suuhu”

Yrittäjä kertoo yrityksen hyödyntäneen myös yrityskehityspalveluita tarjoavien organisaatioiden apua mm. kansainvälistymisessä ja markkinoinnissa.

“Ollaan saatu apua [...]Nivala-Haapajärvi-seutukunnan tää juttu, nii me ollaa niitten kans käyty esimerkiksi tietyillä tämmösillä messuilla ja sitte ollaan sitä kautta luotu kontakteja tuonne maailmalle ja ollaan tehty esiselvityksiä.

Heijän kautta muutaki, [...]nuo ollu kaikkei parraimpia, nuot, että jos o jotaki uusia teknologioita ja ollaan kiinnostuttu siitä, nii he on auttanu siinä, että lähettää vaikka

maailmalle sitä kahtoo jollaki pienellä semmosella porukalla. [...]nii kyllä siinä silmät aukiaa, ku lähtee paikan päälle.”

Yrittäjä korostaa haastattelussa vuorovaikutuksen ja fyysisen kohtaamisen merkitystä yrittäjien ja yrityskehittäjien kesken.

“Kyllä sielä pitäis olla paikallaki, jos ollaan, maksettaa vuokria tilloista ja muita, että tää etätyökulttuuri on karannu mummielestä aika paljo ihmisiltä käsistä, että jäähhään kotia nyyhöttää.”

“Elikkä tämmösiä on ongelmia, mitä on nähny tuossa ja näitten pitäis olla, että pitää olla oikiasti läsnä, pittää olla ihmisten kans tekemisissä, jos tekkee tämmöstä yritys-palvelukehitystyötä, ja pitää olla tavoitettavissa.”

4.5.5 Kasvun hallinta

Tornikosken ym. (2011) määrittelemät kasvun hallinnan elementit toteutuvat monelta osin yrityksen E tapauksessa. Kasvun hallinnan lisäämiseksi oman johtamistyylin muutoksen ja luottamuksen rakentamisen voisi ajatella olevan asioita, joita voisi kehittää esimerkiksi tehostamalla johtoryhmätyöskentelyä ja laajentamalla hallitusta ja/tai säännönmukaistamalla hallitustyöskentelyä. Toisaalta yritys on vahvasti perheyritys, ja tavoitteena voikin olla “pittää langat omissa käsissään”, ja tehdä päätöksiä selkeästi yrityksen omien arvojen pohjalta.

Yrittäjä itse toi esille hallitun kasvun käsitteen useita kertoja ilman, että siitä edes kysyttiin. Yrittäjä korosti hallitun kasvun muodostuvan hyvästä taloudenpidosta ja toiminnan kehittämisestä kannattavuus, ei liikevaihto edellä. Haastattelun perusteella yrittäjä myös tunnistaa muut hallitun kasvun edellytykset, kuten organisaation ja osaavan työvoiman saatavuuden, minkä eteen onkin tehty töitä.

Yrityksellä on vahvat verkostot, ja yrittäjä mainitseekin toiminnan edellyttävän “oikeiden henkilöiden” tuntemista, ja tiivistä vuorovaikutusta asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Myös ympäristön seuraaminen on tunnistettu ja tunnustettu, eikä yrityksen olisi ollut mahdollista kasvaa nykyiseen mittaansa, ellei toimintaympäristön muutoksiin olisi haluttu tai osattu reagoida hyvinkin nopeasti.

4.6 Yritys F

4.6.1 Yrityksen historia

Yritys F on perustettu 2010-luvun loppupuolella, ja haastateltu yrittäjä on tullut mukaan vuonna 2018. Haastateltu yrittäjä ei tunne täysin yrityksen perustamisvaiheita, mutta kertoo alkuperäisten yrittäjien mission olleen *“tarjota edullista ja laadukasta muotia Nivalassa”*. Merkittävä kasvuaskel yrityksen toiminnassa oli verkkokaupan perustaminen vuonna 2019.

Yrittäjä kuvaa yrityksen olleen *“tasaisen tappavassa kasvussa”* perustamisesta lähtien, ja liikevaihto on muutaman edellisen tilikauden ollut reilut 200 000 euroa.

4.6.2 Kasvukyky

Kun tarkastellaan yrityksen F kasvukykyä Tornikosken ym. (2011) mukaan, kasvukykyyn vaikuttavista tekijöistä ei myöskään yrityksen F kohdalla korostu mikään erityisesti. Yrittäjälähtöisistä, kasvukykyyn vaikuttavista tekijöistä yrittäjä itse ei tunnista jatkajakysymystä ajankohtaiseksi (yrittäjä on varsin nuori iältään), myöskään arvot eivät ole korostuneen kasvuhakuiset. Yrittäjällä on kyllä toiveita ja tavoitteita yrityksen kasvun suhteen, mutta niiden ajatellaan ikään kuin tulevan ajallaan.

“Ois mukava ehkä tarjota tulevaisuudessa työpaikkaa tai mahdollisesti työpaikkoja. [...] Tottahan sitä nyt toivoo, että yritys menestyy ja tekee voittoa.”

Johtamiskokemukseen yrittäjä ei sinänsä ota kantaa, mutta toisaalta korostaa useaan otteeseen omaa osaamistaan esimerkiksi verkkomarkkinoinnissa ja yrityksen kehittämisessä.

“Ku minäkähään mikään ammatti-ihminen oo, niin on jotenkin tosi hankalia. Että oon tiettenkin oman toimialani ammattilainen, mutta en kyllä muuten. Sitä mie oon tässä oottanukin, että tulis sellanen hetki, että pääsis kunnolla opiskelemaan ja kartuttamaan tämmöstäkin tietoa. Että osais tätä omaakin yritystä monelta kantilta siten ajatella.”

Varsinaista hallitus- tai johtoryhmätyöskentelyä yritys ei hyödynnä operatiivisessa johtamisessa, käytännössä hallitustyöskentely toteutuu ainoastaan sääntömääräisinä yhtiökokouksina.

Yrityslähtöiset, kasvukykyä määrittävät tekijät ovat sinänsä kunnossa. Yritys on maksanut viimeiset velkaerät pois vuonna 2019, ja on vakavarainen. Yrityksen toimiala on myös sellainen, että omaan ydinosaamiseen keskittyminen on helppoa. Kivijalkamyymälän lisäksi on alettu satsata verkkokauppaan.

Ympäristön vaikutus yrityksen kasvukykyyn on siinä mielessä hyvä, että Nivalassa asiakaskuntaa on mitä ilmeisemmin riittänyt hyvin, ja myös verkkokauppa on löytänyt kohderyhmänsä. Sijaintipaikan resurssiperustan voi yrityksen F tapauksessa ajatella olevan nimen omaan asiakaskuntaa, ja toisaalta asiakkaiden tuki ja osallistuminen ensiarvoisen tärkeää kun tuotteen kohderyhmänä on kuluttaja-asiakkaat, tavalliset yksityishenkilöt. Ympäristölähtöisten kasvukykytekijöiden voi päätellä olevan hyvällä tolalla yrityksen yleisestä menestyksestä:

“Yritys on tehnyt heti plussaa jo ensimmäisenä vuonna, mikä on tosi harvinaista tällä toimialalla, kun yleensä vaateliikkeet ja tämän kaltaiset liikkeet tekee joko plusmiinus nolaa tai sitten miinusta. Niin yritys kyllä lähti heti tosi hyvin liikenteeseen.”

4.6.3 Kasvun esteet

Kysyttäessä yrittäjältä yrityksen mahdollisista kasvun esteistä ja peilattaessa vastauksia Tornikosken ym. (2011) määrittelemiin kasvun esteisiin ja riskeihin, korostuu erityisesti yrityslähtöiset kasvun esteet. Yrityksen kasvua edesauttaisi kouluttautuminen ja parempi osaaminen erityisesti digimarkkinoinnissa ja verkkokaupan kehittämisessä. Kouluttautumisen suurimpana esteenä on yrittäjän mukaan ajanpuute, ja ajanpuutteesta aiheutuvan ongelman korjaamiseksi tarvittaisiin lisätyövoimaa, mikä ei tällä hetkellä ole mahdollista.

“Juuri tällä hetkellä ei pystyttäis palkkaamaan siihen lisää työvoimaa, että sen verran on kurittanu tuossa nää pari edellistä vuotta. Että nyt pitää pärjätä yrittäjien kesken ja sitte siitä eteenpäin; katotaan nyt, miten menee.”

Yrityksen osaamisperustaan liittyen yrittäjä toteaa mm. seuraavaa:

“Osa osaamisesta on kunnossa ja osa ei. Että vaikka, jos mietin ihtiä, niin tuo tuommonen Google-markkinointi ja verkkokaupan markkinointi Googlessa, ni siihen ois tosi mukava perehtyä vielä tarkemmin. Että sitä tahtoo jäähä sitten noiden isojen toimijoiden alle siellä Google-haussa. Että siihen ois kyllä mukava saaha vielä lisää oppeja ja panostaa sitten kunnolla.”

Kilpailutilanteeseen yrittäjä viittaa puhuessaan digimarkkinoinnin kehittämisessä, jossa “tahtoo jäädä isojen toimijoiden alle”. Varsinaisen kivijalkamyymälän toiminnalle yrittäjä ei ainakaan mainitse olevan kasvua haittaavaa kilpailua. Myös rahoituksen puolesta yrityksellä ei haastattelun perusteella ole ongelmaa; yritys on vakavarainen ja velaton.

4.6.4 Toimintaympäristö

Yrityksen asiakkaat koostuvat tavallisista kuluttaja-asiakkaista, yksityishenkilöistä, ja näin ollen kansalaisten kuluttamiseen vaikuttavat trendit heijastelevat myös yrityksen toimintaan.

Yrittäjän 6-vuotisen yrityshistorian aikana on tullut eteen tilanteita, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan:

“[...] sanoisin, että tämä korona ja sota ja tämmöset, mitä on tullut, mitkä heikentää ihmisten ostovoimaa, niin on ollu esteenä sille [kasvulle]. Tavallaan, kun ollaan kuitenkin suunniteltu, mitä kaikkea vois tehdä ja näin, mutta yhtäkkiä, kun on tavallaan tullu tämmösiä haasteita, niin kyllähän se tietenkin pysäyttää sitä tilannetta ja hidastaa sitä toiminnan kasvua.”

Yrittäjä näkee myös toimintaympäristön aiheuttamat tilanteet suurimmiksi riskeiksi yrityksen toiminnan ja kasvun näkökulmasta.

Nivalan kaupungin yrittäjä näkee erittäin yrittäjäpositiivisena ympäristönä:

“Erittäin kannustavana ja hyvänä ja sit tavallaan ihmiset on täällä... ne haluaa vetää omaan pussiin tavallaan sillä lailla, että ne kyllä mielellään kannattaa omia paikallisia yrityksiä ja sitten lisäksi on tosi hyvä toi yritysneuvonta. Se on ihan ilmasta ja se on semmonen matalan kynnyksen palvelu. [...] tuntuu niin ku kivalta ja helpolta yrittää täällä Nivalassa.”

Nivalan kaupungin roolista yrityksen kasvun mahdollistajana yrittäjä mainitsee Nitekin ja avun liiketilan hankkimiseksi.

“Saatiin kyllä tuolta Nitekin suunnalta sitte paljon tukea ja apua tähän ja he kyllä autto löytämään uuden liiketilan ynnä muuta.”

Yrityskehityspalveluista yrittäjä edelleen toteaa:

“Me ollaan todellakin niitä käytetty aivan alusta asti ja heiltähän saa monenlaisia palveluita. Muun muassa ovat olleet tukena ja tekemässä näitä omistajanvaihtoksia ja kauppakirjoja ja sit ihan tämmöstä budjettihommaa ollaan aina sieltä käyty kysymässä. [...] oikeestaan ihan mistä vaan asiasta on tarvinnu tietoa, niin sen on kyllä aivan varmasti saanu. [...] Että yksin ei oo tarvinnu jäähä.”

4.6.5 Kasvun hallinta

Kysyttäessä yrittäjältä ajatuksia hallitusta kasvusta, kuvailee yrittäjä sen olevan *“suunniteltua ja suunnitelmallista tekemistä”*. Yrittäjä arvelee, että hänen yrityksensä tapauksessa kasvun hallintaa voisi parantaa opiskelemalla.

Peilattaessa vastauksia Tornikosken ym. (2011) kasvun lähteisiin ja kasvun hallinnan elementteihin, yhtäläisyyksiä löytyy. Tornikosken ym. (2011) mukaan yrittäjälähtöisiä kasvun hallinnan elementtejä ovat oman johtamistyylin muutos ja luottamuksen rakentaminen, yrityslähtöisiä elementtejä taas ammattijohtajuus, organisaation sopeuttaminen, talouden ja kustannusten seuranta sekä suunnitelmallisuus. Verkostot ja ympäristön seuraaminen taas ovat toimintaympäristöön liittyviä elementtejä, joihin hallittua kasvua tavoiteltaessa tulisi kiinnittää huomiota.

Yrityksen F tapauksessa johtamistyyliä/ammattijohtajuutta voisi parantaa nimenomaan yrittäjän oma kouluttautuminen, sillä yrittäjiä on kaksi, eikä yrityksessä toistaiseksi ole muuta henkilökuntaa. Organisaatio on siis sopeutettu hyvin yrityksen haastatteluhetken tilanteeseen; tulevaisuuden suunnitelmissa siintää työntekijän tai työntekijöiden palkkaaminen, mutta yrittäjä näkee, että juuri nyt ei ole sille oikea hetki. Ympäristöä ja esimerkiksi kilpailijoiden toimintaa seurataan aktiivisesti, ja oman yrityksen toimintaa on suunnattu vastaamaan alan uudenlaisiin trendeihin. Yrityksellä ei myöskään ole velkaa, ja yritys on tehnyt jo alusta lähtien positiivista tulosta.

Tiivistäen voisi siis sanoa, että yrittäjä ymmärtää hallitun kasvun melko samalla tavalla kuin Tornikoski ym. (2011), ja että yrityksessä on kaikki hallitun kasvun elementit olemassa.

4.7 Tiivistelmä empiirisistä havainnoista

Haastattelujen analyysissä tehdyt, tutkimuskysymyksiin vastaavat keskeiset empiiriset havainnot on tiivistetty alla olevaan taulukkoon (Taulukko 4).

Taulukko 4. Tiivistelmä tutkimustuloksista

Miten kehitysorganisaatiot voivat edistää yritysten kasvua Nivalan kaupungissa?	Millaiset tekijät lisäävät yritysten kasvuhaluutta?	Mitkä tekijät ehkäisevät yritysten kasvua/vähentävät yritysten kasvuhaluutta?
Toimitilojen tarjoaminen	Hyvät rahoitusmahdollisuudet tai riittävä tulorahoitus kasvun mahdollistamiseksi	Heikko taloustilanne, hankaluus saada rahoitusta
Valmiiksi kaavoitetut teollisuustontit	Selkeät tulevaisuuden näkymät, ml. yrityksen jatkajatilanne/exit-tavoite ja toimintaympäristön vakaus	Pelko toiminnan asiakasläh-töisyyden heikkenemisestä/taloudelliseen kasvuun liittyvät arvorigistiriidat
Yritysklusterin ja sen toimintaedellytysten kehittäminen	Riittävä kysyntä tuotteelle/palvelulle, ei ns. kasvua kasvun vuoksi	Toiminnan byrokratisoituminen kasvun myötä
Monipuolinen yritysneuvonta ja -palvelut	Työvoiman saatavuus	Toimintaympäristön epävakaus
Monipuolinen asunto- ja palvelutarjonta	Kasvuhakuiset arvot	Ei selkeää strategiaa yrityksen jatkosta; esim. jatkajakysymys
Eri tahojen yritysmyönteinen ilmapiiri	Suotuisa paikallinen toimintaympäristö	Yrittäjien oma jaksaminen

Haastatteluvastauksia on analysoitu Tornikosken ym. (2011) kasvun viitekehityksen kautta, jossa yrityksen kasvunlähteitä on tarkasteltu kasvun hallinnan, kasvun esteiden/riskien, kasvukyvyn sekä kasvuhaluun kautta. Edellä mainitut on edelleen jaoteltu yrittäjä-, yritys- ja ympäristölähtöisiksi. Viitekehitys toimi analyysin välineenä, sillä kaikki haastatteluissa tunnistetut kasvutekijät tai kasvua estävät tekijät oli tunnistettavissa Tornikosken kasvun lähteiden luokittelussa, ja kasvun viitekehitys loi hyvän rakenteen haastattelujen tarkastelulle. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että jotkin osa-alueet saavat käytännössä toista kasvunlähdettä suuremman painoarvon (osa-alueiden painottuminen vaihtelee kuitenkin yritys-kohtaisesti), mutta tätä Tornikosken ym. (2011) teoria ei ota huomioon.

Analyysi palauttaa mieleen Esa Storhammarin (2010) väitöskirja-artikkelit, joiden annin hän tiivistää ns. ”kehityseetokseksi”. Storhammar kirjoittaa ns. endogeenisestä yritysten kasvusta, jonka tuntomerkkejä ovat vahva paikallinen yrittäjyys, innovatiivinen ympäristö, joustavat tuotannon tekijät, vahvat institutionaaliset rakenteet sekä sosiaaliset verkostot. Tunnusomaista endogeenisen kasvun alueille on vahva yhteistyö paikallisten instituutioiden kesken sekä vahva alueidentiteetti, tiedon ylivuoto ja sen hyödyntäminen. Haastateltujen yrittäjien vastauksissa korostuu Nivalan Teollisuuskylän yritys- ja yrityskehittäjäorganisaatioiden keskittymä sekä kaupungin vahva yrittäjämyönteisyys ml. erittäin joustava tontti- ja toimitilapolitiikka. Vastauksissa kiiteltiin jopa nivalalaisten kuntalaisten olevan vahvasti paikkakunnan yrittäjien ”puolella”. Haastatteluvastaukset tukevat Storhammarin (2010) tulkintaa yritysten ja alueiden kasvutekijöistä, ja Nivalan kaupungissa vallitsee ainakin jossakin määrin Storhammarin kuvailema ”kasvun eetos”.

Myös Naldi ym. (2020) ovat omissa tutkimuksissa havainneet yrittäjäsuuntautuneisuudella olevan merkittäviä eroja taantuvien ja kehittyvien kuntien välillä. Naldin ym. (2020) tutkimuksen mukaan taantuvilla kunnilla oli alhainen yrittäjäsuuntautuneisuus. Tämä vaikuttaa heikentävästi kunnan yritysten kehitykseen, kuten kasvuun. Nivalan kaupungissa yrittäjäsuuntautuneisuus näkyy paitsi yrityksille tarjottavina palveluina ja ylipäättään yritysten tarpeisiin vastaamisena, myös myönteisenä suhtautumisena yrittämiseen ja yrittäjiin, mikä saa paikalliset yritykset eittämättä kokemaan olonsa paitsi tarpeellisiksi, mahdollisesti myös ottamaan hieman suurempia riskejä ja toimimaan kasvuhakuisemmin, kun on tunne, että taustalla on tahoja, jotka tukevat ja kannattelevat (olkoonkin, että todellinen liiketoimintaan liittyvä riski tietysti jää yrittäjän itsensä kannettavaksi).

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on selvitetty, miten kuntien kehitysorganisaatiot voivat tukea yritysten kasvua. Tutkimusongelma oli ”Miten kehitysorganisaatiot voivat edistää yritysten kasvua Nivalan kaupungissa”, ja alakysymykset ”Millaiset tekijät vaikuttavat yritysten kasvuhaluuteen” ja ”Millaiset tekijät estävät yritysten kasvua/vähentävät yritysten kasvuhaluutta.”

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kuutta nivalalaista yrittäjää. Yritykset olivat iältään ja kooltaan erilaisia, erilaisissa kasvun vaiheissa ja eri toimialoilta. Haastatteluiden avulla luotiin kokonaiskuva yrityksen matkasta perustamisesta haastatteluhetkeen sekä kartoitettiin yrityksen kasvuun sekä kasvukykyyn ja -haluun vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi kysyttiin erikseen yrittäjien kokemuksia Nivalasta yrityksen toimintaympäristönä sekä yrityksen kokemuksia ja näkemyksiä kehitysorganisaatioiden tarjoamista palveluista.

Kehitysorganisaatioita, joihin tutkimuskysymyksessäkin viitataan, ovat Nivala-Haapajärvi seutukunnan (sekä Sievi) kuntien omistama, yrityspalveluita tarjoava Nihak, Elme-studio, toimitiloja hallinnoiva Nivalan teollisuuskylä, Leader-toimisto, Kerttu Saalasti -säätiö sekä Kerttu Saalasti -instituutti. Osa tutkimuksessa määritellyistä kehitysorganisaatioista ei tule haastatteluissa mainituksi ollenkaan, ja toisaalta yrittäjät nostavat esiin joitakin muita tahoja, jotka ne mieltävät kehitysorganisaatioiksi, kuten kaupungin vuokratilayhtiö ja kunta itse.

Tutkimuksen teoriapohjan avainteos oli Pohjois-Suomen yritysten kasvutekijät. Kirjan ovat kirjoittaneet Hänninen, Kauppila ja Muhos vuonna 2018. Hänninen ja Muhos tutkivat mikroyrityksiä Oulun Yliopiston mikroyrittäjyyskeskus MikroEntressä, jonka fyysinen toimisto sijaitsee Nivalassa. Tutkimuksessa he löytävät keinoja vahvistaa kasvutekijöitä sekä ehdottavat useita kasvua tukevia toimenpiteitä. (Hänninen ym. 2018.) Tämän tutkimuksen tarkoitus oli viedä tutkimus kasvutekijöistä paikalliselle tasolle ja etsiä ne keinot, joilla Nivalan kaupunki, Nivalan teollisuuskylä ja seudullinen kehittämistoimija Nihak voivat tehokkaammin edistää yritysten kasvua ja kehittymistä. Samalla tutkimus pyrki havainnoimaan, millainen ekosysteemi yritysten ympärillä vallitsee.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, ja haastatteluja on analysoitu teemoittelun avulla.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen antamat vastaukset tutkimuskysymyksiin on esitetty taulukossa 4. Varsinainen tutkimuskysymys oli, miten kehitysorganisaatiot voivat edistää yritysten kasvua Nivalan kaupungissa. Toimitilojen ja tonttien vuokraaminen on asia, jonka merkitys haastatteluissa korostuu. Kaikki haastatellut yritykset kertovat hyödyntäneensä Nivalan Teollisuuskylän tarjoamia toimitiloja ja/tai tonttia. Kaupunkia kiitellään haastatteluissa erittäin sujuvasta toimitilapolitiikasta; kaikenlaisten yritysten tarpeisiin reagoidaan todella nopeasti, ja tarjolla on yritysten hyvinkin erilaisiin tarpeisiin vastaavia toimitiloja aina teollisuushalleista liiketiloihin sekä valmiiksi kaavoitettuja tontteja. Toimitilojen rakentaminen tai vuokraaminen voi sitoa yrityksen pääomaa merkittävästi ja hidastaa yritystoiminnan aloittamista tai käynnistymistä jopa niin merkittävästi, että se muodostaa pullonkaulan paikkakunnan yritystoiminnan kehittymiselle ja sitä kautta kunnan elinvoimalle. Tämä ongelma on Nivalassa selvästikin ratkaistu - tarjolla on paitsi monipuolisia toimitiloja, myös nopealla aikataululla ja kilpailukykyiseen hintaan.

Toimitilojen lisäksi haastatteluissa korostuu Nivalan alueelle muodostunut yrityskeskittymä/alihankintaverkosto, jolla neljä kuudesta haastatellusta yrityksestä kertoo olevan oman yrityksensä toiminnassa ja menestyksessä iso rooli. Nivalan Teollisuuskylä vietti vuonna 2024 50-vuotisjuhlavuottaan. Nivalan kaupunginvaltuuston puheenjohtaja Jarmo Vuolteenaho muistelee Nivala Areenassa (<https://areena.yle.fi/1-71291997>, kohta alkaen 1:15) pitämässään tervetuliaispuheessa Nivalan Teollisuuskylä alkuaikojä seuraavasti: “Sillon aikaan rohkeasti perustettiin patoamaan sitä väen katoamista tuonne Ruotsiin töihin ja haluttiin luoda työpaikkoja tänne Nivalaan.” Vuolteenaho kertoo Teollisuuskylän kehittämistyön olleen pitkäjänteistä ja sitoutunutta, mille on ollut vahva tuki niin kaupungin päätöksentekijöiltä, kuntalaisilta kuin - ja ennen kaikkea - paikkakunnan yrittäjiltä.

Myös tutkimukseen haastateltujen yrittäjien vastauksissa Teollisuuskylä -konseptia kiitellään ja kehuaan; paikkakunnalle on onnistuttu luomaan yritysclusteri, jota monentyyppiset yritykset pystyvät hyödyntämään toiminnassaan. Alihankintaverkoston ja yritysten sijainti fyysisesti lähekkäin sujuvoittaa paitsi tiedonkulkua luo synergiaetuja yritystoimintaan.

Yritykset nostavat haastatteluissa esille myös Nihakin tarjoamat yrityspalvelut. Kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset kertovat hyödyntäneensä Nihakin tarjoamia kansainvälistymispalveluita esimerkiksi hyödyntämällä Nihakin tukea messumatkoilla sekä tulkkauspalveluita.

Paikallisesti toimivat yritykset ovat hyödyntäneet Nihakin palveluita muun muassa omistajavaihdoksissa, budjetoinnissa ja muissa yrittämiseen liittyvissä asioissa.

Ensimmäinen alakysymys oli ”Millaiset tekijät lisäävät yritysten kasvuhaluutta”. Yksi haastatteluissa esille noussut, tärkeä seikka oli kasvun rahoitus. Haastattelujen mukaan yrityksen kasvu edellyttää joko kilpailukykyistä rahoitusta tai riittävää tulorahoitusta kasvun mahdollistamiseksi. Useampi yrittäjä totesi, ettei hae kasvua kasvun vuoksi, vaan toimintaa halutaan kehittää kannattavuus edellä.

Lisäksi yritysten kasvuhaluihin vaikutti selkeät tulevaisuuden näkymät, kuten jatkajatilanne tai selkeä näkymä siitä, että tavoitteena on esimerkiksi myydä yritys jossakin vaiheessa. Myös toimintaympäristön vakaus nähtiin edellytyksenä kasvulle, tai toisin sanoen, epävakaa toimintaympäristön nähtiin estävän kasvua. Usea yritys mainitsi koronan ja Ukrainan hyökkäyssodan aiheuttaman energiakriisin ja yleisen hintojen nousun vaikuttaneen omaan yritystoimintaan nimenomaan sitä vaikeuttavina/kasvua jarruttavina ilmiöinä.

Yhtenä kasvun esteenä voi nähdä myös ns. ”ei kasvua kasvun vuoksi” -ajattelun. Suurin osa haastatelluista yrittäjistä korosti rahoittavansa investoinnit ja sitä kautta kasvua nimenomaan tulorahoituksella. Myös haastateltujen yrittäjien asenteessa on havaittavissa ehkäpä suomalaisille tyypillistä vaatimattomuutta; ajatellaan, että yritys kyllä kasvaa, jos myytävälle tuotteelle tai palvelulle on kysyntää. Voisi ajatella, että esimerkiksi kasvuhakuisella markkinoinnilla voisi saada yritykselle myös ns. tervettä kasvua, eli tarjontaa kasvatettaisiin kysynnän kasvun myötä.

Kasvun edellytyksenä mainittiin myös riittävät resurssit, joista yhtenä työvoiman saatavuus. Toimintaa ei ole mahdollista kasvattaa, ellei kasvaneen kysynnän kattamiseksi ole tekijöitä. Työvoiman saatavuuteen taas vaikuttaa moni seikka, johon yritys välttämättä ei suoraan itse pysty vaikuttamaan. Toisaalta yksi haastatelluista yrittäjistä teki yhteistyötä paikallisen opilaitoksen kanssa, ja vaikutti näin merkittävästi työvoiman saatavuuteen.

Kasvuhakuiset arvot ovat avaintekijä yrityksen kasvuhaluuden lisäämisessä/vähentämisessä. Osalla yrityksistä oli laadittu kasvustrategia ja mietitty keinoja kasvun saavuttamiseksi. Osa yrittäjistä taas kamppaili sen kanssa, haluaako ylipäättään kasvattaa yrityksen toimintaa.

Suotuisan paikallisen toimintaympäristön merkitys nousi selkeästi haastatteluissa esiin siinä vaiheessa, kun kysyttiin kunnan ja kehittämisorganisaatioiden tarjoamista palveluista. Haastattelujen perusteella Nivalan kaupungin/Teollisuuskylän tarjoamat tontit ja toimitilat sekä Teollisuuskylään muodostunut yritysklusteri ovat olleet erittäin merkittävässä roolissa paitsi yrityksen perustamiselle, myös niiden menestykselle ja kasvulle. Nivalan kaupunki sai kiitosta todella yrittäjämönteisenä kaupunkina. Yrittäjät kertoivat myös aistivansa kuntalaisten taholta halua suosia paikallisia yrittäjiä. Yritysmönteinen, kannustava ilmapiiri on omiaan rohkaisemaan yrityksiä kasvun tavoittelussa. Osa toimivaa, paikallista toimintaympäristöä on myös kattava asunto- ja palvelutarjonta, jotka toimivat houkuttimena esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytoimiselle paikkakunnalle.

Toinen alakysymys oli ”Mitkä tekijät ehkäisevät yritysten kasvua/vähentävät yritysten kasvuhaluutta?”. Osin vastaukset olivat käänteisiä ensimmäiseen kysymykseen verrattuna; rahoituksen saatavuus tai yrityksen heikko taloustilanne olivat selkeästi yrityksen kasvua ja kasvuhaluutta vähentäviä tekijöitä. Lisäksi pelko kasvun myötä tapahtuvasta toiminnan byrokratisoitumisesta tai esimerkiksi toiminnan asiakaslähtöisyyden heikkenemisestä jarruttivat kasvuhaluja. Tämän voi nähdä myös kasvuhakuisten arvojen puutteeksi; toiminnan merkityksellisyys tulee jostain muusta kuin liikevaihdon tai toiminnan kasvattamisesta.

Toimintaympäristön epävakaus sekä strateginen epävarmuus/epävarmuus yrityksen jatkosta vaikuttivat kasvuhaluun vähentävästi. Lisäksi esille nousi yrittäjien oma jaksaminen; asiantuntijapalvelua myyvässä yrityksessä nähtiin tärkeäksi, että toiminta pysyy sillä tasolla, että työn lisäksi yrittäjillä on mahdollisuus vielä ”muuhunkin elämään”.

5.3 Johtopäätökset

Kun ajatellaan kuntaa ja kuntaomisteisia organisaatioita kasvun mahdollistajina, tutkimuksesta nousee esille muutamia selviä asioita. On selvää, että sujuva kaavoituspolitiikka on

ensiarvoisen tärkeää yritysten sijoittumisen ja kasvun näkökulmasta. Etenkin kasvu-uran alkuvaiheessa oleville yrityksille toimivampien toimitilojen hankkiminen tai esimerkiksi isomman tuotantohallin rakentaminen voi olla ratkaisevan suuri askel kasvun tiellä. Kun kunta kehitysorganisaatioineen mahdollistaa fyysisen laajentamisen ja tarjoaa edullisia toimitiloja tai vuokratontteja, on se merkittävä asia yritysten kasvun ja kehityksen kannalta.

Lisäksi kuntaomisteisten kehitysorganisaatioiden tarjoamat palvelut erityisesti kasvun alkuvaiheessa sekä yritysten erilaisissa kasvu- ja murroskohdissa voivat olla ratkaisevan tärkeitä. Palveluiden tarjoaminen perusliiketoiminnan osaamisessa ja kehittämisessä voivat auttaa yrityksiä haastavien vaiheiden yli. Kansainvälistymispalvelut voivat puolestaan olla ratkaisevia, kun yritys hakee kansainvälisiä kontakteja ja kansainvälistä kasvua.

Yritysklusterin määrätietoinen luominen ja kehittäminen 70-luvulta lähtien on onnistunut Nivalassa. Voi ajatella, että jossakin määrin yrityskylän luomisessa on ollut mukana myös onnea, mutta ennen kaikkea se on määrätietoisen ja pitkäjänteisen työn tulosta. Nivalaan on muodostunut erityisesti metallialaa palvelevaa yritystoimintaa, mistä joukosta on ponnistanut merkittäviä, kansainvälisesti toimivia yrityksiä. Isommat ja pienemmät yritykset ovat aikojen saatossa ja ovat edelleen toistensa elinehto. Yritysklusterin vaaliminen ja yritysten toimintaedellytysten vaaliminen ja kehittäminen ovat asioita, joista on edelleen järkevää pitää kiinni.

Tutkimus todistaa myös sitä seikkaa, että yksin yrityspalvelut eivät ratkaise yritysten menestystä. Kunnan asunto- ja palvelutarjonnalla on suuri merkitys siihen, miten houkuttelevalta toimintaympäristöltä kunta vaikuttaa yrityksille. Yritykset koostuvat ihmisistä, ja ihmiset tarvitsevat koteja, kouluja ja palveluita.

Lisäksi yleinen yritysmuutos ja yritysten huomioiminen kunnallisessa päätöksenteossa heijastuvat suotuisana ilmapiirinä, joka vaikuttaa yrittäjien jaksamiseen ja sitä kautta myös kasvuhaluun ja jopa riskinottohaluun.

Sen sijaan on asioita, joilla ei välttämättä ole merkittävää vaikutusta yritysten kasvuun. Yksi näistä on alueella tehtävä tutkimus; haastatellut yrittäjät eivät ainakaan tiedosta mikroyrittäjyyden tutkimuskeskuksen vaikutusta käytännön yritystoiminnalle. Yksi haastateltu yrittäjä toteaa, että tutkimustoiminta olisi järkevää keskittää yliopistokaupunkeihin. Tutkimuksen

vaikuttavuutta on kuitenkin mahdotonta tämän tutkimuksen perusteella arvioida; tutkimuksen vaikutus toimintaympäristöön voi ajallisesti jakautua pitkälle aikavälille, ja vaikutukset voivat ovat laaja-alaisempia, ei niinkään suoraan yhden yrityksen kasvuun vaikuttavia.

Myös kansainvälinen toimintaympäristö sekä kansallinen ja kansainvälinen politiikka vaikuttavat yritysten toimintaan, ja näitä vaikutuksia kunta kehitysorganisaatioineen ei pysty täysin eliminoimaan. Kuitenkin, mikäli paikallinen toimintaympäristö on kunnossa, loiventaa se epäilemättä muualta tulevia iskuja yritystoiminnalle. Kehitysorganisaatiot voivat myös tarjota koulutusta esimerkiksi muuttuvasta lainsäädännöstä.

5.4 Suositukset käytännön toimijoille

Suositukset käytännön toimijoille on johdettavissa melko suoran johtopäätöksistä. Kunnan on suositeltavaa pitää kiinni nykyisenkaltaisesta tontti- ja toimitilapolitiikasta. Yrityspalveluiden osalta tulisi kiinnittää huomiota palveluiden markkinointiin ja aktiiviseen yhteydenpitoon alueen yrittäjien kanssa. Haastatteluissa tuli useaan kertaan esille, että yrityskehitystoimijoiden olemassaolo ja heidän tarjoamansa palveluiden olemassaolo on tiedossa, mutta välttämättä palveluita ei syystä taikka toisesta ole kuitenkaan hyödynnetty. Tehokkaammalla markkinoinnilla ja jalkautumisella yritysten luokse voitaisiin saada vielä useampi yritys hyödyntämään yrityspalveluita ja hyötymään niistä.

Sellaisia palveluita, joita yritykset kertovat hyödyntäneensä ovat muun muassa sukupolven vaihdoksiin ja muihin yrityksen ”murroskohtiin” liittyvät palvelut, sekä toisaalta liiketoimintaan liittyvä ”perusneuvonta”. Tästä Nihakin kannattaa siis pitää kiinni. Kansainvälistymispalveluita kiiteltiin useammassa haastattelussa, ja se on selvästi asia, johon yrityskehitysorganisaatioiden kannattaa jatkossakin panostaa.

Poliittisille päätöksentekijöille tutkimus antaa viitteitä siitä, että kunnan asunto- ja palvelutarjontaan on syytä kiinnittää huomiota, ja niitä kannattaa kehittää. Nivala-Haapajärven seutukunnassa kuntien väliset etäisyydet ovat maltilliset, ja suhteellisen pienilläkin asioilla palvelu- ja asuntotarjonnassa on mahdollista vaikuttaa ihmisten päätöksiin siitä, mihin kuntaan he haluavat asettua (mahdollisesti perheineen) asumaan.

Tutkimus vahvistaa Teollisuuskylä -ajattelun perusidean olevan hyvä ja onnistuneen Nivalassa, vaikka vastaavanlaisten yritysklustereiden luominen muilla paikkakunnilla ei välttämättä ole onnistunut yhtä hyvin.

Yrittäjille voi suositella tutustumista rohkeasti tarjottuihin yrityspalveluihin. Mikäli palvelutarjonta ei vastaa tarpeeseen, kehitysorganisaatiot ovat epäilemättä halukkaita kuulemaan palautetta ja kehittämään yrityslähtöisesti toimintaansa ja palvelutarjontaansa. Kuten eräs yrittäjä haastattelussa totesikin, on myös yrittäjien tehtävä huolehtia vuorovaikutuksesta kunnan edustajien kanssa; kutsumalla kylään päätöksentekijöitä ja kehittämistahoja, tarjoamalla tietoa ja näkymiä yritysten todellisuuteen.

Yleisesti, niin yrittäjien kuin yrityskehittäjien olisi hyvä peilata toimintaa kasvututkimuksista saatuun tietoon. Tutkimustiedon avulla on mahdollista tunnistaa sellaisiakin kasvuun vaikuttavia tekijöitä, jotka yrityksissä olisi ratkaistavissa, mutta niitä ei vain syystä taikka toisesta ole huomattu tai tunnistettu (kuten esimerkiksi hallitus- ja johtoryhmätyöskentely, ammattijohtajuus jne.).

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena voisi olla mielenkiintoista selvittää tarkemmin esimerkiksi sitä, minkä verran yritykset ovat hyödyntäneet yrityskehitysorganisaatioiden tarjoamia palveluita sekä miten palvelut ovat konkreettisesti auttaneet yrityksiä kasvamaan.

Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla tarkastelun laajentaminen koskemaan koko seutukuntaa; poikkeaaako Nivalan kaupungin ja kehitysorganisaatioiden toiminta naapurikunnista, ja miten seutukunnan muiden kuntien yrittäjät kokevat kuntien ja kehitysorganisaatioiden roolin yritysten kasvun näkökulmasta.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. [Viitattu 17.2.2023]
- Hänninen, K., Kauppila, O. & Muhos, M. 2018. Pohjois-Suomen yritysten kasvutekijät. Kerttu Saalasti Instituutti, Oulun yliopisto. [Viitattu 8.8.2022]. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526218212.pdf>
- Nivala 2022. Nivala – kasvatamme tulevaisuutta. [Viitattu 18.11.2022]. Saatavissa: <https://nivala.fi/tyo-ja-yrittaminen/yritykset-ja-yrityspalvelut>
- Kasvupolut 2022. Tulevaisuuden kasvupolut Oy. [Viitattu 9.8.2022]. Saatavissa: <https://kasvupolut.fi/>
- Nihak 2022. Yrityspalvelut. [Viitattu 19.11.2022]. Saatavissa: <https://www.nihak.fi/fi/yrityspalvelut/>
- Finder 2022. Nivalan teollisuuskylä Oy. [Viitattu 19.11.2022]. Saatavissa: <https://www.finder.fi/Yritysneuvonta/Nivalan+Teollisuuskyl%C3%A4+Oy/Nivala/yhteystiedot/159795>
- Nivalan teollisuuskylä 2022. [Viitattu 20.11.2022]. Saatavissa: <https://www.nivalanteollisuuskyla.fi/fi/>
- ELME-studio 2022. ELMEn palvelut. [Viitattu 22.11.2022]. Saatavissa: <http://www.elmestudio.fi/fi/elmen-palvelut/>
- Oulun yliopisto 2022. Kerttu Saalasti Instituutti. [Viitattu 25.11.2022]. Saatavissa: <https://www.oulu.fi/fi/yliopisto/kerttu-saalasti-instituutti>
- Myllylä, Y. 2022. Kannattavan kasvun johtaminen, keskeneräisyyden taidetta. Tutkimusraportti 2022 / vol. 2. Tulevaisuuden kasvupolut oy. [Viitattu 12.8.2022].
- Tornikoski, E., Saarakkala, M., Varamäki, E. & Kohtamäki, M. 2011. Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. Aalto-yliopisto. [Viitattu 13.11.2022.] Saatavissa: http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a2.pdf
- Storhammar, E. 2010. Toimintaympäristöt ja pk-yritykset. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 20.11.2022]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24576/9789513939380.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kuntaliitto 2022. Talous ja elinvoima. [Viitattu 1.12.2022.] Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima>
- Valtiovarainministeriö 2015. Kuntien itsehallinnolliset tehtävät ja niiden laajuus. Valtiovarainministeriön julkaisu. [Viitattu 1.12.2022]. Saatavissa: <https://vm.fi/documents/10623/1083563/Kuntien+itsehallinnolliset+teht%C3%A4v%C3%A4t+ja+ni>

iden+laajuus+(raportti)/faede779-17c3-4971-8feb-629f70545c2c/Kuntien+itsehallinnolliset+teht%C3%A4v%C3%A4t+ja+niiden+laajuus+(raportti).pdf?t=1446620191000

Kuntalaki 10.4.2015/410. Finlex. [Viitattu 3.12.2022]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

Naldi, L., Larsson, J. & Westlund, H. 2020. Policy entrepreneurship and entrepreneurial orientation in vulnerable Swedish municipalities. Taylor & Francis Online. [Viitattu 3.12.2022]. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2020.1798557>

Wiklund, J. 1998. Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond. ReserachGate. [Viitattu 2.12.2022]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/235960460_Small_Firm_Growth_and_Performance_Entrepreneurship_and_Beyond

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi. [Viitattu 5.12.2022].

Kauranen, I. 1993. Yrittäjän persoonallisuus ja yrityksen menestyminen. Otaniemi: Helsinki university of Technology Institute of Industrial Management. 4. Julkaisu. [Viitattu 2.12.2022]

Eskola, J., & Suoranta, J. (2014). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.