



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Vaasan ammattikorkeakoulu,
University of Applied Sciences

OTHER PUBLICATIONS C1



BENITA GULLKVIST, MIKA TAMMINEN

Pohjanmaan kasvuyritykset
Alaotsikko

Österbottniska tillväxtföretag
Underrubrik

JULKAISIJA:

Vaasan ammattikorkeakoulu

Raastuvankatu 29

65100 Vaasa

puh. 0207 663 300

julkaisut@puv.fi

Vaasan ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences Publications

Other Publications C1

ISSN 1797-5484

ISBN 978-951-96789-9-3

Copyright ©Vaasan ammattikorkeakoulu ja tekijät

Kannet: Jouko Keto / Vaasan kaupungin Graafiset palvelut

Taitto: Mikael Matikainen / Vaasan kaupungin Graafiset palvelut

Kirjapaino: Vaasan kaupungin Graafiset palvelut

**VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU,
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES PUBLICATIONS
OTHER PUBLICATIONS C1**

POHJANMAAN KASVUYRITYKSET

Yrittäjien näkemyksiä kasvusta ja sen esteistä

ÖSTERBOTTNISKA TILLVÄXTFÖRETAG

Företagarnas syn på tillväxt och hinder

Benita Gullkvist, Mika Ylinen



SISÄLLYS - INNEHÅLL

TIIVISTELMÄ	4
ABSTRAKT	4
ABSTRACT	5
OSA I. POHJANMAAN KASVUYRITYKSET	
1. JOHDANTO	6
2. KASVUYRITYKSEN MÄÄRITTELY	7
3. SELVITYKSEN TAUSTATIEDOT	9
3.1. VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT	9
3.2. YRITYSTEN TAUSTATIEDOT	10
4. POHJALAISTEN YRITYSTEN NÄKEMYKSIÄ KASVUSTA JA SEN AIKAANSAAMISESTA	13
4.1 KASVUN TAVOITTEET JA SUUNNITELMALLISUUS	13
4.2 YRITYSTEN KASVUSTRATEGIAT	14
4.3 KASVUKYKY JA KASVUMAHDOLLISUUDET	19
4.4 RAHOITUS	20
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET	22
DEL II. ÖSTERBOTTNISKA TILLVÄXTFÖRETAG	
1. BAKGRUND	28
1.1. RESPONDENTERNA	28
1.2. BAKGRUNDSUPPGIFTER OM FÖRETAGEN	30
2. DE ÖSTERBOTTNISKA FÖRETAGENS	32
2.1 MÅLSÄTTNINGAR OCH PLANENLIGHET	32
2.2 FÖRETAGENS TILLVÄXTSTRATEGIER	33
2.3 TILLVÄXTFÖRMÅGA OCH -MÖJLIGHETER	38
2.4 FINANSIERING	39
3. KONKLUSIONER OCH UTVECKLINGSFÖRSLAG	41
LÄHTEET - KÄLLFÖRTECKNING	44

TIIVISTELMÄ

Kasvuhakuisten yrittäjien ja heidän yritystensä merkitys taloudellisen kasvun, kilpailukyvyn ja työllisyyden kannalta on erittäin keskeinen. Elinkeinopoliittisia toimenpiteitä onkin suunnattu kasvuyritysten toimintaympäristön ja palvelujen vahvistamiseksi. Toimenpiteet pitävät sisällään sekä kasvuyrittäjyyden edistämistoimenpiteitä että aihetta koskevan tutkimuksen vahvistamista. Pienten ja keskisuurten yritysten kasvun haasteet on tunnistettu merkittäväksi tutkimuksen ja kehittämisen kohteeksi, mutta aiheeseen liittyvä tietämys ei ole vielä kovin laajaa. Kasvuyrityksiä ja -yrittäjyyttä koskeva tutkimustieto on myös ollut suhteellisen hajanaista. Kokonaiskuva kasvun ominaispiirteistä ja moniulotteisuudesta on tutkimustiedon pohjalta alkanut kuitenkin vähitellen hahmottua. Yleisesti aikaisemmat selvitykset on tehty valtakunnallisilla aineistoilla. Tässä selvityksessä keskitytään Pohjanmaan alueella toimiviin kasvuyrityksiin. Suhteutettaessa yritysten määrä asukaslukuun on yritystiheys Suomessa erittäin korkea erityisesti ruotsinkielisellä Pohjanmaalla ja Etelä-Pohjanmaalla. Tämä yrittäjyysaktiivisuus tekee pohjalaisista kasvuyrityksistä erityisen mielenkiintoisen tutkimuskohteen pyrittäessä selvittämään kasvuun liittyviä tekijöitä. Tämän selvityksen tavoitteena oli saada kokonaiskuva pohjalaisten kasvuyritysten profilista. Tällä pyritään lisäämään ymmärrystä nopeasti kasvavien yritysten liiketoiminnan kehittämisen haasteista, jotta yrityspalveluja tarjoavat toimijat voisivat paremmin vastata alueen työpaikkakehityksen kannalta elintärkeiden yritysten tarpeisiin.

Aineisto kerättiin marraskuun 2006 aikana. Selvitys suoritettiin hyödyntäen Voitto+ -tilinpää-töstietokannasta hankittuja tietoja. Tässä selvityksessä kasvuyritysten tunnistamiseksi on käytetty mittarina yritysten liikevaihdon muutosta vuosina 2000 - 2004. Kaiken kaikkiaan aineistossa oli 880 yritystä joiden keskimääräinen liikevaihdon muutos tarkastelujaksolla oli yli yhdeksän prosenttia. Näistä yrityksistä sähköpostitse tavoitettiin 340 yritystä. Käyttökelpoisia vastauksia saatiin yhteensä 69, vastausprosentin ollessa siten hieman yli 20. Verrattain pitkä viiden vuoden tarkastelujakso tasoittaa kasvupiikkien ja notkahdusten vaikutusta, mikä oli havaittavissa myös tämän selvityksen aineistosta.

Tulokset osoittavat, että Pohjanmaan kasvuyritysten profiili ja kasvun haasteet ovat pääsääntöisesti samansuuntaisia kuin aikaisemmissa valtakunnallisilla aineistoilla toteutetuissa selvityksissä on esitetty. Tämän selvityksen tulosten valossa Pohjanmaan kasvuyritysten määrän lisäämiseen ja kasvuyritysten tukemiseen tähtäävät toimenpiteet olisi vaikuttavinta kohdentaa osaavan työvoiman saatavuuden parantamiseen, yritysten strategisen valmiuksien kehittämiseen, tutkimus- ja tuotekehitystyön aktivoimiseen sekä kansainvälisen liiketoimintaosaamisen parantamiseen. Monet tässä selvityksessä esille nousseet kasvun esteet, kuten yrittäjän ja yrityksen verotukseen liittyvät asiat ja uuden työntekijän palkkaamisen kustannukset, eivät ole alueellisen päätöksenteon piirissä, vaan liittyvät kansallisen elinkeinopoliitiikan piiriin. Kasvuyrityksiin kohdistuvia kehittämistoimenpiteitä tulisi kohdistaa tunnistettujen kasvuyritysten lisäksi erityisesti potentiaalsiin kasvuyrityksiin. Aluetalouden ja työllisyyden kannalta on tärkeää löytää sellaisia yrityksiä, joiden johdolla on havaittavissa vahva motivaatio liiketoiminnan kasvattamiseen.

Avainsanat: kasvuyritys, pk-yritys, yrittäjyys, yritystoiminta, Pohjanmaa

ABSTRAKT

Tillväxtinriktade företagare och företag innehar en central betydelse för den ekonomiska tillväxten, konkurrenskraften och sysselsättningen. Man har även kanaliserat näringspolitiska åtgärder för att stärka tillväxtföretagens verksamhetsmiljö och tjänster. Åtgärderna innebär såväl åtgärder för att främja tillväxtföretagsamheten som för att stärka forskningen på området. Forskning om och utveckling av små och medelstora företags tillväxtutmaningar har ansetts vara mycket viktigt, men kunskapen i ämnet är fortfarande mycket begränsad. Forskningskunskapen om tillväxtföretag och tillväxtföretagsamhet är också relativt sett spridd, men en helhetsbild av tillväxtens karakteristiska och flerdimensionella drag har dock börjat växa fram. I tidigare undersökningar har man i allmänhet använt landsomfattande data. Denna utredning koncentreras till tillväxtföretag som verkar i Österbotten. Företagstätheten i Finland är speciellt hög i det svenska Österbotten och Syd-Österbotten om man ser på antalet företag i förhållande till befolkningsantalet. Den höga aktiviteten inom företagsamheten gör att österbottniska tillväxtföretag är mycket intressanta forskningsobjekt då man undersöker faktorer som gäller tillväxt. Avsikten med denna studie var att ge en helhetsbild av de österbottniska tillväxtföretagens profil. Härigenom vill man öka förståelsen för de utvecklingsutmaningar i affärsverksamheten som snabbt växande företag står inför. Utifrån dessa insikter skall de som erbjuder företagstjänster bättre kunna svara mot livsviktiga företagsbehov med tanke på en utveckling av områdets arbetsplatser.

Datainsamlingen skedde i november 2006. Bokslutsdatabasen Voitto+ användes för att erhålla uppgifter om företagen. Därtill användes en förändring i omsättningen åren 2000-2004 som mätare för att identifiera tillväxtföretagen. Datamaterialet omfattade sammanlagt 880 företag vilkas genomsnittliga förändring i omsättningen under granskningsperioden uppgick till över 9 procent. Av dessa företag nåddes 340 företag per e-post. Totalt 69 användbara svar erhöles vilket innebär en svarsprocent på drygt 20. En jämförelsevis lång fem års granskningsperiod jämnar ut inverkan av tillväxttoppar och svackor, något som även kunde observeras i datamaterialet för denna utredning.

Resultaten tyder på att de österbottniska tillväxtföretagens profil och utmaningar i långt är samsämmiga med vad som framkommit i tidigare utförda riksomfattande utredningar. Utifrån resultaten av denna utredning skulle åtgärderna för att öka antalet tillväxtföretag och för att stöda dem vara mest verkningsfulla om de inriktas på att förbättra tillgången på kunnig arbetskraft, utveckla företagens strategiska kunnande, aktivera forsknings- och produktutvecklingsarbetet samt förbättra det internationella affärskunnandet. Många av de hinder för tillväxten som framkom i denna utredning såsom beskattningen av företagare och företag samt kostnaderna för att anställa ny personal kan inte påverkas regionalt utan är en del av den nationella näringspolitiken. De utvecklingsåtgärder som riktas mot tillväxtföretag borde omfatta förutom identifierade tillväxtföretag i synnerhet även potentiella tillväxtföretag. Med hänsyn till regionens ekonomi och sysselsättning är det viktigt att finna sådana företag där företagsledningen kan noteras ha en stark motivation att utveckla affärsverksamheten.

Nyckelord: tillväxtföretag, sm-företag, företagsamhet, företagsverksamhet, Österbotten

ABSTRACT

Entrepreneurs and enterprises dedicated to growth play an important role in economic growth, competitiveness and employment. Measures of economic policy have been taken to improve the business environment and services of growth firms as well. Such measures include measures to promote growth entrepreneurship as well as measures to strengthen research in the field. The research and development of growth challenges of small and medium sized firms have been regarded as very important, but the knowledge of the topic is still very poor. Further, the research findings on growth firms and growth entrepreneurship are scattered, although an overall picture of the characteristics and multidimensional features of growth firms is beginning to take form. Country-based data has mainly been used in previous research. This study focuses on growth firms operating in the Ostrobothnia region. The enterprise density is particularly high in the Swedish-speaking Ostrobothnia and in South-Ostrobothnia areas when comparing the number of firms to population. The high rate of entrepreneurship activity makes firms in Ostrobothnia very interesting study objects when investigating growth factors. The objective of this study was to provide an overall picture of the profile of growth firms in Ostrobothnia. This aims at improving the understanding of the business development challenges faced by fast growing firms. As a result, service business providers can better answer to the vital needs of the firms regarding employment creation in the region.

Data collection was conducted in November 2006. Financial statement data about the firms were obtained from the Voitto+ database. To identify growth firms, a measure based on change in turnover in the years 2000-2004 was used. Data included a total of 880 firms that had an average change above 9 per cent in turnover over the time period. Out of these firms, 340 firms were contacted by e-mail. A total of 69 usable answers were received, accounting for a response rate of slightly more than 20 per cent. A relatively long five-year observation period evens up the effect of growth peaks and declines, something that could be observed also in the data of this study.

The results show that the profile and challenges of the growth firms in the Ostrobothnia region are very much similar to those observed in previously conducted country-based studies. Based on the results of this study, the measures taken to increase the number of growth firms and to support them would be most effective if directed towards improving the supply of skilled labor, developing the firms' strategic knowledge, activating research and product development work as well as improving knowledge in international business. Many of the obstacles to growth observed in this study, such as taxation of entrepreneurs and corporate enterprises as well as the costs for hiring new personnel, cannot be influenced on a regional level but relate to national industry policy. Development measures should be directed not only to already identified growth firms, but in particular to potential growth firms. Considering the economy and employment of the region, it is of outmost importance to identify such firms in which management can be seen to have a strong motivation for business growth.

Keywords: Growth Firms, Small and Medium-Sized Firms, SMEs, Entrepreneurship, Enterprise, Ostrobothnia

OSA 1

POHJANMAAN KASVUYRITYKSET

Benita Gullkvist ja Mika Ylinen

1. JOHDANTO

Kasvuyritykset ovat keskeisessä ja merkittävässä roolissa kansantalouden kasvun ja kilpailukyvyn kannalta. Kansainvälisessä The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) -yrittäjyystutkimuksessa on havaittu, että kasvu- ja vientihaluisen yrittäjyyden osuus on sitä korkeampi, mitä kehittyneempi on kyseisen maan talous ja innovaatiojärjestelmä (GEM 2005). GEM-tutkimus on usean vuoden ajan seurannut eri maiden yrittäjyysaktiivisuutta TEA-indeksillä (Total Entrepreneurial Activity). TEA-indeksi kuvaa sitä kuinka suuri osuus työikäisestä väestöstä (18–64 -vuotiaat) aikoo perustaa uuden yrityksen. Vuonna 2006 Suomen luku oli 5,0 prosenttia, kuten myös vuonna 2005. Tutkimuksissa on havaittu positiivinen yhteys maan innovaatiojärjestelmän kehittyneisyyden ja yrittäjyyden puitetekijöiden kehittyneisyyden välillä (Arenius & Autio 2004). Suomalaisyri-tysten vähäiset kasvupalut ovat tähän nähden yllättäviä, sillä Suomen tutkimus- ja kehityspanokset sekä patenttien määrä ovat maailman kärkeä. Kasvuhaluttomuuden syyt ovat Suomessa siis muualla kuin innovaatioympäristön kehittyneisyydessä.

Suurin osa yrityksistä perustelee kasvuhaluttomuuttaan sillä, että yritys on jo sopivan kokoinen. Saattaa olla, että valtaosalle suomalaisista yrittäjistä tärkeintä ei ole nopea vaurastuminen vaan mahdollisuus toimia itsenäisenä päätöksentekijänä ja tehdä mielekästä työtä, jossa voi toteuttaa itseään. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että yrittäjät kokevat kasvun ulkoiset ongelmat (ulkoiset edellytykset) sisäisiä esteitä suuremmiksi. Ulkoisia esteitä ovat mm. kiristynyt kilpailutilanne, työehtosopimukset, byrokratia, työvoiman saatavuus, yritysverotus ja talouspolitiikan ennustamattomuus. Yrityksen sisäisiä kasvun ongelmia ovat esimerkiksi vähäiset markkinointiresurssit, johdon ajan puute, myynti- ja markkinointiosaamisen puuttuminen sekä haluttomuus riskirahoitukseen. (mm. Heinonen & Pukkinen 2005; Halttunen 2004.) Kasvun esteet ovat hyvin erityyppisiä yrityksen tai liiketoiminnan elinkaaren eri vaiheissa.

Uusilla yrityksillä on erityinen merkitys talouden rakennemuutoksessa (Autio 2005). Yrittäjyystutkimuksissa on todettu, että Suomessa aktivoituu 10 000–15 000 uusyrittäjää vuodessa. Heistä ja heidän yrityksistään melko kasvuhakuisia on 5–10 prosenttia, hyvin kasvuhakuisia on 1–2 prosenttia ja erittäin kasvuhakuisia on 0,1–0,5 prosenttia. Tutkijoiden käsityksen mukaan yrittäjyys Suomessa ei houkuttele riittävästi lahjakkaimpia yksilöitä. Tämä ei ole kuitenkaan ainoastaan suomalainen ilmiö, sillä sama tilanne on havaittavissa koko Euroopassa. Tekesin tuoreen teknologiakatsauksen mukaan suomalaisyrittäjät ovat muiden Pohjoismaiden yrittäjiin verrattuna haluttomia palkkaamaan ulkopuolista työvoimaa ja kasvattamaan yrityksiään. Tutkimuksen mukaan kasvuhaluinen yrittäjä on henkilö, jolla on aiempaa johtamis- tai yrittäjäkokemusta. Palkkatyössä tällainen henkilö ansaitsisi hyvin. Häntä myös motivoi mahdollisuus vaurastua. Tutkimuksessa havaittiin myös, että kasvuhakuisen yrittäjän perustama uusi yritys on tietointensiivinen ja toimii verkostomaisesti. Se on alusta lähtien muita uusyrittäjiä suurempi: perustaja-yrittäjiä on useita sekä työntekijöitä ja pääomaa on enemmän. (Pajarinen & Rouvinen 2006.)

Yhteiskunnan kiinnostus kasvuyrityksiä kohtaan juontuu niiden tärkeästä merkityksestä sekä taloudelliselle kasvulle että uusien työpaikkojen luomiselle. Yrittäjien ja yrittäjäperheenjäsenten määrä oli viime vuoden lopussa Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan 311.000 henkilöä. Vuoden 2005 lopun tilanteesta määrä lisääntyi 2 prosenttia. Vuosineljänneksittäin lasketuista keskiarvoluvuista voidaan havaita, että yrittäjien määrä on ollut koko viime vuoden ajan kasvussa. Talouskasvun kannalta olennaisinta ei kuitenkaan ole yrittäjien määrä tai yrittäjänä pysyminen, vaan kasvuhakuisuus sekä kokeilu ja vaihtuvuuskin. Hyvänä yrittäjyyspolitiikkana voidaan nähdä tilanne, jossa pitkän aikavälin talouskasvua tukevan yrittäjyyden määrä on suuri, sekä se, että

talouskasvua hidastavan yrittäjyyden osuus on vastaavasti pieni.

Edellä mainittujen tapaisten kasvuhakuisten yritysten rooli uusien työpaikkojen syntymisessä on havaittu merkittäväksi. Tutkimusten mukaan uudet yritykset luovat uusia työpaikkoja, mutta ainoastaan murto-osa kaikista uusista yrityksistä luo valtaosan syntyvistä uusista työpaikoista (Hyrsky & Lipponen 2004; Arenius ym. 2005). Tutkimusten mukaan jopa 80 prosenttia uusista työpaikoista syntyy yrityksissä, joiden osuus uusista yrityksistä on vain 3-5 prosentin luokkaa (Autio 2003; Autio 2005). Aloittavien yritysten onnistumisaste on suhteellisen alhainen; ne luovat uusia työpaikkoja, mutta myös hävittävät niitä yritysten kaatuessa. Valtaosa syntyvistä uusista yrityksistä jää mikroyrityksiksi, jotka työllistävät vain muutaman työntekijän yrittäjän lisäksi, jos sitäkään. Uudet kasvuyritykset muodostavat enemmän kuin kolmasosan uusien työpaikkojen määrästä ja parhaimmillaan ne saattavat vastata lähes kaikkien uusien työpaikkojen syntymisestä. Näiden kasvuhakuisten yrittäjien ja heidän yritystensä merkitys taloudellisen kasvun, kilpailukyvyn ja työllisyyden kannalta on siten erittäin keskeinen, mistä johtuen myös elinkeinopoliittinen mielenkiinto on voimakkaasti alkanut kohdistua niihin. Elinkeinopoliittisia toimenpiteitä onkin suunnattu kasvuyritysten toimintaympäristön ja palvelujen vahvistamiseksi. Pääministeri Matti Vanhasen hallitus päätti maaliskuussa 2004 tehdyissä hallitusohjelman strategiatarkistuksissa, että kasvuyritysten toimintaympäristöön vaikuttavia toimenpiteitä tulee tehostaa. Toimenpiteet pitävät sisällään sekä kasvuyrittäjyyden edistämistoimenpiteitä että aihetta koskevan tutkimuksen vahvistamista. Julkisten yrityspalvelujen uudistamisessa on myös pyritty entistä selkeämpään rooliin kasvua tukevien palvelujen tarjoamisessa.

Kasvuyrityksiä ja -yrittäjyyttä koskeva tutkimustieto on edelleen suhteelliseni hajanaista. Niissä on pyritty arvioimaan kasvuyritysten määrää erilaisten kriteerien avulla sekä löytämään kasvun taustalla olevia yrittäjyysvalmiuksiin, motivaatioon ja osaamiseen liittyviä yksilötason ja organisaatiotason tekijöitä. Kokonaiskuva kasvun ominaispiirteistä ja moniulotteisuudesta on tämän tutkimustiedon pohjalta alkanut vähitellen hahmottua. Yleisesti selvitykset on tehty valtakunnallisilla aineistoilla. Alueellisia tarkasteluja käsitteleviä tutkimuksia on tehty huomattavasti vähemmän (esim. Net Effect 2006).

Tässä selvityksessä keskitytään Pohjanmaan alueella toimiviin kasvuyrityksiin. Tavoitteena oli saada kokonaiskuva pohjalaisten kasvuyritysten profiilista sekä lisätä ymmärrystä nopeasti kasvavien yritysten liiketoiminnan kehittämisen haasteista, jotta yrityspalveluja tarjoavat toimijat voisivat paremmin vastata alueen työpaikkakehityksen kannalta elintärkeiden yritysten tarpeisiin.

2. KASVUYRITYKSEN MÄÄRITTELY

Yritysten kasvuun on liitetty yhä enemmän yrittäjän, omistajien ja johdon motivaatioon ja osaa-miseen liittyviä näkökulmia. Yritysjohdolla tulee olla ymmärrys siitä, millä keinoin kasvupyrki-mykset on saavutettavissa (Heinonen 2005). Lukuisten yrittäjään, yritykseen sekä sen strategiaan liittyvien tekijöiden on todettu vaikuttavan kasvuun. Esimerkiksi Storey (1994) on jäsentänyt pienten yritysten kasvuun liittyvät tekijät kolmeen ryhmään: yrittäjän ominaisuudet, yrityksen (organisaation) ominaisuudet, ja yrityksen kasvuun sekä johtamiseen liittyvät strategiat.

Kasvuyritysten tutkimuksessa on perinteisesti lähdetty liikkeelle ensiksi kasvun määrällisestä mittaamisesta. Mittareita valittaessa ja soveltaessa on jo osoittautunut yrityksen kasvun moni-olotteisuus ja dynaamisuus. On havaittu, että vain harvat yritykset kasvavat tasaisella vauhdilla. Useimmat etenevät nykien ja hypäten, erityisesti yritystoiminnan alkutaipaleella. Kasvun sykäyk-sellisyys ja aaltoilevuus merkitsevät sitä, että kasvuyritysten profiili voi vaihdella huomattavastikin riippuen valitusta tarkastelujaksosta – erityisesti jos tarkastelujakso on kovin lyhyt, esimerkiksi kolme tilikautta. Tämä oli havaittavissa selvästi myös Pohjanmaan kasvuyrityksiä koskevasta ai-neistosta. Syitä tähän on useita. Esimerkiksi eri toimialoilla esiintyvät suhdannevaihtelut, osaa-van työvoiman saatavuus ja muut markkinatilanteeseen liittyvät muutokset saattavat muodos-tua kasvun esteiksi ja hidasteiksi. Suuremmissa yrityksissä on helpompi ylläpitää keskimääräistä tasaisempaa kasvua (Pukkinen ym. 2005). Erittäin nopeasti kasvavat yritykset puolestaan ovat tyypillisesti pieniä yrityksiä.

Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutin mukaan kasvu voidaan määritellä ainakin 30 eri ta-valla (Heinonen 2005). Erilaisilla mittareilla voidaan saada hyvin erilaisia tuloksia esimerkiksi kasvuyritysten määrästä. PK-Instituutin tekemän tutkimuksen mukaan (Pukkinen ym. 2005) kasvuyritystutkimuksessa käytetyistä kriteereistä tiukin, pyrkimys kasvaa ensisijaisesti kansainvä-lisillä markkinoilla, seuloi esiin vain 0,4 prosenttia koko maan pk-yrityksistä. Sitä vastoin väljim-män mittarin, liikevaihdon ennustettu suhteellinen kasvu, mukaan lähes 80 prosenttia yrityksistä täyttäisi tämän kasvun tunnusmerkin. Myös valitut raja-arvot liikevaihdon ja henkilöstön kasvun suhteen nostavat esiin erilaisen määrän kasvuyrityksiä. Liikevaihto on käytetyistä mittareista ylei-sin. Sen vahvuutena on, ettei se ole niin toimiala- ja strategiasidonnainen kuin henkilöstömäärä. Useimmissa kasvuyritystutkimuksissa on hyödynnetty ainoastaan yksittäisiä mittareita kasvun tunnistamisessa. Ongelmaksi ovat muodostuneet tulosten eroavuudet käytettäessä eri mittarei-tä. Tämä johtuu siitä, että liikevaihdon kasvu heijastuu usein vasta viiveellä henkilöstömäärään. Samoin kasvu voi toteutua myös lisäämättä henkilömäärää esimerkiksi ulkoistamisen tai verkos-toyhteistyön kautta. Myös tarkasteltava ajankohta saattaa vaikuttaa tuloksiin suhdannevaihtelujen vuoksi.

Pyrittäessä tunnistamaan kasvuyrityksiä sekä arvioitaessa niiden määrää on käytetty kahdenlaisia mittareita: objektiivisia sekä subjektiivisia. Objektiivisista mittareista yleisimmin on tarkasteltu seuraavia yrityksen ominaisuuksia: liikevaihto, henkilöstön määrä ja kannattavuus. Subjektiiviset mittarit puolestaan tarkastelevat yrittäjien tai yritys johdon omaa arviota yrityksen kasvusta, kasvuhalukkuudesta ja kasvunvalmiuksista. Julkisten yrityspalveluorganisaatioiden ”kvartettiyh-teistyössä” (TE-keskukset, Finnvera, FinPro ja Tekes) on käytetty määritelmää, jossa kasvuun on liitetty neljä ensisijaisesti subjektiivisesti mitattavissa olevaa ominaispiirrettä: kasvuhakuisuus, kasvukyky, tunnistettu kilpailuetu sekä markkinamahdollisuus. Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutin kasvuyritysten tutkimushankkeessa on todettu järkeväksi käyttää yhdistelmämittarei-tä, jotka huomioivat yhden muuttujan sijasta useampia tekijöitä (Heinonen 2005). Ongelmaksi

tällöin saattavat muodostua mittareiden monimutkaisuus ja luotettavan aineiston keräämisen vaikeudet.

Tässä selvityksessä kasvuyritysten tunnistamiseksi on käytetty mittarina liikevaihdon muutosta vuosina 2000 - 2004. Aineisto kerättiin marraskuun 2006 aikana. Aineistosta poimittiin yritykset, joissa liikevaihdon keskimääräinen muutos tarkastelujaksolla oli yli 10 prosenttia. Keskimääräinen kasvu on laskettu jakamalla tarkastelujakson 2000 - 2004 suhteellinen (%) kokonaiskasvu neljällä eli tarkasteltujen vuosiparien määrällä. Tuloksena saadaan suhteellinen vuotuinen kokonaiskasvu jaksolla 2000 - 2004. Aineistoon on otettu myös yritykset, jotka täyttävät tunnistamiseksi käytetyn kriteerin ehdot, mutta on perustettu tarkastelujakson aikana, jolloin tilinpäätöstietoja ei ole kaikilta viideltä tilikaudelta saatavissa. Selvitys suoritettiin hyödyntäen Voitto+-tilinpäätöstietokannasta hankittuja tietoja yritysten liikevaihdon kehityksestä vuosina 2000 - 2004. Viiden vuoden aineisto antaa riittävän pohjan tarkastella pidempää ajanjaksoa kuin ainoastaan keskittyminen muutamaan vuoteen.

Pohjanmaan kasvuyrityksiä koskevaa tilinpäätösaineistoa tarkasteltaessa voidaan havaita, että tasaisesti kasvaneiden yritysten osuus on varsin pieni. Tyypillisempää on kasvun tapahtuminen suurina hyppäyksinä sekä niitä edeltävinä ja seuraavina notkahduksina. Kasvun syklisyys voi aiheutua markkinoiden suhdannevaihteluista, mutta se on myös tyypillistä aloille, joilla toiminta on vahvasti projektiluontoista, kuten rakennusosalalla (Heinonen & Pukkinen 2005). Tässä selvityksessä käytetty verrattain pitkä viiden vuoden tarkastelujakso tasoittaa kasvupiikkien ja notkahdusten vaikutusta. Vuosina 2000 - 2004 voimakkaasti kasvaneiden yritysten ikä oli keskimäärin 15 vuotta. Joukkoon mahtuu kuitenkin melko tasaisesti eri-ikäisiä yrityksiä, vasta toimintansa aloittaneista aina yli 20 vuotta vanhoihin yrityksiin, jotka on perustettu jo 1960- ja 1970-luvuilla.

3. SELVITYKSEN TAUSTATIEDOT

Tässä luvussa esitetään kyselyyn vastanneiden yrittäjien ja yritysten taustatietoja. Aineiston perusteella tunnistettujen kasvuyritysten näkemyksiä kasvuun liittyvistä kysymyksistä kartoitettiin web-kyselyn avulla. Voitto+ -tietokannasta saadussa tilinpäätösaineistossa on kaiken kaikkiaan 2805:n Pohjanmaalla sijaitsevan yrityksen tiedot. Kyselyn saatekirje lähetettiin sähköpostitse niille yrityksille, joiden keskimääräinen liikevaihdon muutos tarkastelujaksolla oli yli 10 prosenttia ja joiden sähköpostiosoitteet pystyttiin selvittämään. Kaiken kaikkiaan aineistossa oli 880 yritystä joiden keskimääräinen liikevaihdon muutos tarkastelujaksolla oli yli 9 prosenttia. Näistä sähköpostitse tavoitettiin 340 yritystä. Vastauksia saatiin yhteensä 72 yrityksestä, joista puutteellisten tietojen vuoksi jouduttiin jättämään huomioimatta 2 vastausta. Tulosten analyyseissä käyttökelpoisia vastauksia oli siis yhteensä 70. Aineistonkeruu suoritettiin marraskuun 2006 aikana. Vastaaajana oli tavallisimmin yrityksen toimitusjohtaja, joissain tapauksissa hallituksen puheenjohtaja, varatoimitusjohtaja tai talousjohtaja. Yritykset edustavat melko hyvin koko aineiston toimialoja.

3.1. VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT

Kyselyyn vastanneista yrittäjistä miehiä oli noin 80 prosenttia ja naisia 20 prosenttia. Vastaaajista noin 60 prosenttia oli yrityksen perustajia ja omistajia, 15 prosenttia yrityksen jatkajia samasta perheestä kuin aikaisempi omistaja. Vastanneista noin 15 prosenttia oli palkattu yritykseen ja loput 10 prosenttia yrittäjistä olivat yrityksen ulkopuolisia jatkajia yritystoston kautta. Aineistossa noin 75 prosenttia vastaaajista olivat omistajayrittäjiä. Tämä jakauma tukee aikaisemmissa tutkimuksissa havaittua seikkaa, että kasvustrategian valinnut yritys on yleensä omistajavetoinen (ks. esim. EK 2005).

Suurin osa vastaaajista oli syntynyt 1950- ja 60-luvuilla (runsas 70 %). Otoksen yrittäjien keski-ikä on 48 vuotta. Neljännes vastanneista yrittäjistä on toiminut yrittäjänä korkeintaan 5 vuotta, 20 prosenttia 5-10 vuotta, 35 prosenttia 11-20 vuotta ja loput, eli 17 prosenttia yli 20 vuotta. Merkillepantavaa aineistossa on nuorten yrittäjien (70 ja 80 luvuilla syntyneet) vähäinen määrä, ainoastaan noin 10 prosenttia vastaaajista (Kuvio 1). Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että kasvuyrittäjä on toimialasta riippumatta hieman vanhempi kuin oman alansa keskiverto-yrittäjä (EK 2005). Toisaalta on todettu, että erityisen kasvuhakuisuuden takana on nuorehko yrittäjä (Hyytinen, Pajarinen & Rouvinen 2005).

Kasvuyrittäjien liiketoimintaosaaminen on vankkaa. He ovat kartuttaneet osaamistaan hyvällä koulutuksella sekä pitkällä yrittäjäkokemuksella. Kasvuyrittäjät ovat keskiverto-yrittäjiä koulutuspintaa: vähintään kolmanneksella kasvuyrittäjistä on ylempi korkeakoulututkinto. (EK 2005.) Kasvuhakuiselta yrittäjältä löytyy myös muita useammin aiempaa yrittäjä- ja ulkomaankokemusta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että aiempi yrittäjäkokemus näyttäisi nostavan yrittäjäaikomusten todennäköisyyttä (Pajarinen & Rouvinen 2006). Kuvioista 2 voidaan nähdä, että Pohjanmaalla tähän kyselyyn vastanneista yrittäjistä 20 prosentilla on korkeakoulututkinto. Ammatillinen tutkinto on vajaalla 40 prosentilla vastaaajista ja 10 prosentilla yrittäjistä on suoritettuna peruskoulu. Vastaaajista 30 prosenttia ei ole tarkentanut koulutustaustaansa. Vastaaajista 40 prosenttia ilmoitti koulutuksensa teknisesti suuntautuneeksi ja kaupallinen koulutus oli 30 prosentilla.

Vastanneista noin 40 prosentilla ei ollut lainkaan yrittäjä- tai johtajakokemusta ennen nykyistä yritystä ja vain 10 prosentilla aikaisempaa kokemusta oli paljon (Kuvio 3). Noin 40 prosenttia

vastaajista tunsu yrityksen toimialan ennen yrityksessä työskentelyä melko tai todella hyvin ja vain seitsemän prosenttia ei lainkaan. Yrittäjät ovat jossain määrin osallistuneet koulutukseen, joka on liittynyt yrityksen kehittämiseen, kansainvälistämiseen tai kasvuun. Neljännesosa vastaajista ei ole lainkaan osallistunut koulutukseen.

3.2. YRITYSTEN TAUSTATIEDOT

Kasvuyrityksiä voi syntyä kaikilla toimialoilla, niin tuotannollisessa toiminnassa, kaupan alalla kuin palveluissakin. Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmän selvityksessä havaittiin, että nopeasti kasvavien yritysten joukossa on paljon perinteisten, suhdanteista riippuvaisten toimialojen yrityksiä, kuten rakennus, maahantuonti ja kauppa (Hyrsky & Lipponen 2004). Melko yksipuolinen teollinen rakenne on muuttunut vähitellen palveluvaltaisemmaksi ja tällä hetkellä noin 60 prosenttia työvoimasta työskentelee palvelualoilla (Hyvärinen 2005). Kauppa- ja teollisuusministeriön suorittaman kansallisen kasvuyritysselvityksen mukaan 61 prosenttia kasvuyrityksistä toimi palvelualoilla (Hyrsky & Lipponen 2004).

Kyselyyn vastanneista yrityksistä 50 prosenttia toimii palvelualalla, ja 40 prosentilla vastaajista yli 50 prosenttia liikevaihdosta perustuu tuotteisiin. Loput 10 prosenttia harjoittavat kauppaa. Vastanneista yrityksistä 23 prosenttia myy tuotteitaan ja palveluitaan (yli 50 % liikevaihdosta) yksityisille kuluttajille. Vastaajista 57 prosenttia myy toisille yrityksille, vajaa 10 prosenttia julkiselle sektorille ja loput 10 prosenttia kaikille sektoreille tasaisesti.

Käytettäessä liikevaihtoa luokitteluperusteena EU:n komission suosituksen (6.5.2003) pienten ja keskisuurten (PK) yritysten määritelmän mukaan (2003/361/EY, Euroopan yhteisöjen virallinen lehti N:o L 124/2003) tämän selvityksen yrityksistä noin 60 prosenttia voidaan EU:n komission kokoluokkasuosituksen mukaan luokitella vuoden 2005 liikevaihdon perusteella mikroyrityksiksi, noin 30 prosenttia pieniksi yritykseksi ja loput, eli vajaat 10 prosenttia keskisuuriksi yrityksiksi (Kuvio 4). Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksessa havaittiin myös, että kasvuyrityksiä löytyi kaiken kokoisissa yrityksissä (Hyrsky & Lipponen 2004).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että kasvuhakuiset yritykset hakevat usein kasvua kansainvälisiltä markkinoilta ahtaiksi käyvien kotimarkkinoiden sijaan (Mäki-Fränsti 2006). Kasvuyrityksille pidetään usein luonteenomaisena, että ne hakevat kasvua ulkomailta. Tässä kyselyssä mukana olleet yrittäjät arvioivat ulkomaankaupan osuuden vuoden 2005 liikevaihdosta hyvin pieneksi. Noin 60 prosenttia vastanneista yrityksistä ei harjoittanut ulkomaankauppaa lainkaan tai harjoittivat sitä hyvin vähäisesti (alle 5 prosenttia liikevaihdosta). Ainoastaan noin 14 prosenttia vastaajista arvioi ulkomaankaupan osuuden kohoavan yli 50 prosenttiin liikevaihdosta. Nämä tulokset ovat hyvin samansuuntaisia aikaisempien tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Mäki-Fränsti (2006) raportoi omissa tutkimuksissaan, joka on toteutettu suomalaisella pk-sektorin yritysaineistolla, että 65 prosenttia ei harjoittanut vientiä ulkomaille (Kuvio 5).

Työllistäminen on seurausta yrityksen kasvusta ja vain menestyvä yritys voi myös työllistää. EK:n ja Ernst & Youngin Kasvun ajurit -selvityksen (2005) mukaan kasvuyritysten ja tutkimuksen vertailuryhmän yritysten erilaisesta kyvystä luoda työpaikkoja kertoo hyvin henkilöstön keskimääräinen vuosittainen lisäys. Kun vertailuryhmässä yritys työllisti henkilöstön kasvuvuosina kaksi uutta työntekijää, kasvustrategian valinnut yritys antoi vuosittain työtä 7–15 uudelle työntekijälle. Tässä selvityksessä oli havaittavissa, että viimeisen kolmen vuoden aikana yli 30 prosentilla vastaajista henkilöstön määrä oli lisääntynyt yli viidellä henkilöllä, noin puolella henkilöstö on

lisääntynyt 1-5 työntekijällä. Ainoastaan vajaalla 20 prosentilla määrä on pysynyt samana.

Enemmistö vastanneista ei ole yrittänyt rekrytoida uusia työntekijöitä myynnin/markkinoinnin, tuotekehityksen ja taloushallinnon osa-alueille. Ne yritykset, jotka ovat työvoimaa rekrytoineet, kokivat sen melko vaivattomaksi eikä työvoiman saatavuudessa ilmennyt suuria ongelmia. Ainoastaan tuotannon osa-alueella oli poikkeavia tuloksia. Noin 70 prosenttia vastaajista oli yrittänyt rekrytoida työntekijöitä tuotantoonsa ja noin kolmasosa oli kokenut suuria tai melko suuria ongelmia työvoiman rekrytoinnissa. Kasvuyritysten alueellinen merkitys uusien työpaikkojen luomisessa on suuri. Työvoiman rekrytointiin liittyvät ongelmat saattavat hidastaa merkittävästi yritysten kasvun toteuttamista. Pohjanmaan alueella osaavan työvoiman saatavuus tuotannon tarpeisiin näyttäisi olevan mahdollinen este suunnitellun kasvun toteuttamiselle.

4. POHJALAISTEN YRITYSTEN NÄKEMYKSIÄ KASVUSTA JA SEN AIKAANSAAMISESTA

4.1 KASVUN TAVOITTEET JA SUUNNITELMALLISUUS

Yritysten edustajilta kysyttiin, miten tärkeänä he pitävät kasvuun panostamista. Suurin osa aineiston yrityksistä koki liiketoimintansa kasvattamisen tärkeäksi asiaksi odotetulla tavalla (Kuvio 7). Siitä huolimatta on havaittavissa, että pieni osa yrityksistä ei pitänyt kasvua lainkaan tärkeänä asiana. Tämä tulos on linjassa aikaisempien yrittäjyystutkimusten kanssa. Niissä on havaittu, että yrityksen toteutunut kasvu ja yrittäjän asenteeseen liittyvä kasvuhalu eivät suinkaan ole sama asia. Yrityksen liiketoiminta saattaa kehittyä suotuisasti esimerkiksi edullisen markkinatilanteen ansiosta siitä huolimatta, että yrittäjällä ei ole pyrkimyksiä kasvattaa liiketoimintaansa. Mikäli kasvuyrityksen määritelmään sisällytetään yrittäjän motivaatio liiketoiminnan laajentamiseen, kuten yhä useammin tehdään, voidaan päätellä, ettei aineiston yrityksistä 20 prosenttia yrityksistä täytä tätä kriteeriä.

Monet kasvuyritystutkijat ovat sitä mieltä, että vasta yrityksen pyrkimys määrätietoiseen kasvuun erottelee todelliset kasvuyritykset. Tiedustelimme kyselyssä yritysten suunnitelmallisuutta kasvuun liittyen (Kuvio 8). Yli puolet vastaajista (54 %) ilmoitti kasvun perustuneen tietoiseen kasvustrategiaan. Vajaa kolmannes (28 %) yrittäjistä näki kasvun perustuneen lähinnä yleiseen, täsmentämättömään pyrkimykseen kasvaa. Ainoastaan 12 prosenttia vastaajista ilmoitti kasvun tapahtuneen ilman täsmällistä pyrkimystä, lähinnä olosuhteiden seurauksena.

Yritysten edustajilta tiedusteltiin myös heidän näkemyksiään kasvun toteutumisesta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (Kuvio 9). Yli puolet piti kasvun toteutumista tavoitteiden mukaisena. Vastaajista 16 prosenttia ilmoitti kasvun ylittäneen asetetut tavoitteet ja saman verran yrittäjistä ilmoitti toteutuneen kasvun jääneen hieman tavoitteista. Mikäli yritys ei pääse tavoittelemaansa kasvuun, puhutaan ns. kasvukriiseistä. Slywotzkyn ja Wisen (2002, 6-8) mukaan ne johtuvat siitä, että kasvua haetaan jo tyydyttyneiltä markkinoilta, innovaatiotaajuus on pienentynyt perinteisillä aloilla, eivätkä uudetkaan tuoteinnovaatiot ole luotettava kasvun lähde.

4.2 YRITYSTEN KASVUSTRATEGIAT

Yritysten liiketoiminnan kasvun erilaisia strategioita voidaan kuvata Ansoffin (1965) määritelmän mukaisesti. Yritykset voivat pyrkiä kasvamaan uusista asiakkaista sekä uusilta markkina-alueilta Ansoffin mukaan seuraavilla tavoilla: kasvattamalla markkinaosuutta jo olemassa olevilla markkinoilla, laajentamalla liiketoimintaa uusille markkinoille, kehittämällä uusia tuotteita ja palveluja sekä kehittämällä uusia tuotteita uusille markkinoille eli diversifioimalla. Näistä muodostuu yritysten neljä mahdollista kasvustrategiaa: markkinoille tunkeutumisen, markkinoiden kehittämisen, tuotekehittelyn sekä diversifioinnin strategiat. Diversifiointi tarkoittaa, että yritys suuntaa itselleen uusia tuotteita uusille asiakkaille. Ansoffin (1965, 129-130) mukaan yritykset diversifioivat, koska liiketoiminnan tavoitteita ei voida enää saavuttaa pelkästään laajentamalla olemassa olevaa tuote-markkinayhdistelmää, tällöin olemassa olevan tuote-markkinayhdistelmän laajentaminen ei ole taloudellisesti kannattavaa. Diversifiointi voi perustua joko olemassa olevaan tekno-

logiaan tai yritykselle täysin uuteen teknologiaan. Horisontaalisella diversifoinnilla tarkoitetaan laajentumista uusiin tuotteisiin yrityksen nykyisellä toimialalla ja vertikaalisella diversifoinnilla laajentumista yrityksen arvoketjussa joko alas- tai ylöspäin.

Kuviossa 10 esitetään, kuinka suuri vaikutus eri tekijöillä on ollut yrityksen kasvuun viimeisen kolmen vuoden aikana. Merkittävimmäksi kasvun mahdollistajaksi nousi olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen nykyisille markkinoille. Toiseksi merkittävin tekijä liittyi myös nykyisiin markkinoihin, koska avainasiakkaiden kasvua piti 46 prosenttia vastaajista suurena selttäjänä yrityksensä kasvulle. Noin 40 prosenttia vastaajista piti markkinoinnin ja myynnin kehittämistä, olemassa olevien tuotteiden tarjoamista uusille markkinoille sekä uusien tuotteiden ja palveluiden tarjoamista nykyisille markkinoille tekijöinä, joilla on ollut iso vaikutus heidän liiketoimintansa toteutuneeseen kasvuun viimeisen kolmen vuoden aikana. Kolmannes vastaajista piti työntekijöiden kouluttamista isona vaikuttimena kasvulleen. Teknologioiden kehittäminen, uusien tuotteiden tarjoaminen uusille markkinoille sekä toiminnan laajentaminen uusille liiketoiminta-alueille saivat vähiten huomioita vastaajayritysten keskuudessa, sillä ainoastaan vajaa 30 prosenttia vastaajista piti näitä tekijöitä kasvunsa avaintekijöinä.

Tämän selvityksen tulokset ovat tältä osin linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Mäki-Fränti (2006) havaitsi tutkimuksessaan, että kasvuhakuisimpien yritysten joukossa uusien tuotteiden kehittäminen tai vienti eivät olleet suosituimpia kasvukeinoja. Uusien tuotteiden kehittämisen ilmoitti olennaiseksi kasvukeinoksi hiukan yli puolet vastaajista, mutta viennin lisäämisen ainoastaan neljännes. Tuotekehitysikin löytyy olennaisten kasvukeinojen listalta, mutta Mäki-Fränin (2006) tutkimuksen yrityksissä suosittiin enemmän olemassa olevien tuotteiden parantamista tuotevalikoiman laajentamisen sijaan. Tärkeimpiä kasvukeinoja sekä varsinaisesti kasvuhakuisien että mahdollisuuksien mukaan kasvavien yritysten joukossa olivat liiketoimintaosaamisen osatekijöiden, myynnin ja markkinoinnin sekä johtamisen kehittäminen. Myös olemassa olevan tuotantokapasiteetin lisääminen näytti olevan suosittu kasvukeino.

Tuotekehitykseen panostaminen tai tuotantokapasiteetin laajentaminen eivät takaa yrityksen kasvua, jollei yrityksen tuotteelle löydy markkinoita. Toisaalta kireästi kilpailluilakin markkinoilla markkinaosuuden kasvattaminen voi yrityksen näkökulmasta olla tehokkain kilpailukeino ja peruste kasvuhakuiselle strategialle. Mäki-Fränti (2006) havaitsi tutkimuksessaan, että suotuisalla markkina- ja kilpailutilanteella selitti kasvuaan lähes 70 prosenttia yrityksistä.

Pohjanmaan kasvuyritysten ensisijaiseksi kasvustrategiaksi voidaan viimeisen kolmen vuoden osalta nähdä pyrkimys kasvaa nykyisillä tuotteilla nykyisillä markkinoilla. Kuitenkin tuotevalikoiman laajentaminen ja laajentuminen uusille markkinoille nähtiin lähes yhtä merkittävinä tekijöinä. Tämä antaa kenties joitakin viitteitä pyrkimyksistä kohti kansainvälisempää liiketoimintaa, koska mikäli kasvu perustuu uusien asiakkaiden hankintaan, on toimintaa jossain vaiheessa laajennettava ulkomaille, koska kotimarkkinat eivät enää riitä. Mikäli pyritään kasvuun vanhojen asiakkaiden avulla, on kehitettävä uudenlaisia tuotteita. Mikäli yritykset pyrkivät kasvamaan ensisijaisesti organisaatioon, on henkilöstömäärää kasvatettava, ja samalla myös organisaatio muuttuu vaikeammin johdettavaksi ja hallittavaksi. Se, että merkittävä osa aineiston yrityksistä ilmoittaa kuitenkin pyrkivänsä kasvamaan nykyisillä tuotteilla olemassa olevilla markkinoilla, saattaa osittain ilmentää useiden Pohjanmaalla kasvaneiden yritysten liiketoiminnan paikallista luonnetta ja tiivistä yhteistyösuhdetta alueen suurten ja menestyvien energia-alan yritysten kanssa. Elinkeinoelämän keskusliiton ja Ernst & Youngin (EK 2005) tutkimuksen mukaan kasvuyrityksen yleisin strategia on asiakaslähtöisyys yhdistettynä korkeaan laatuun, nopeuteen, joustavuuteen ja verkot-

tumiseen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että yritykset tunnistavat hyvin omat kilpailuetunsa suhteessa kilpailijoihin. Asiakaslähtöisyys edellyttää kiinteää yhteistyötä asiakkaiden ja muiden yritysten kanssa. Kasvuyritysten yhteistyö on usein luonteeltaan verkostomaista, pitkäjänteiseen ja tiiviiseen kumppanuuteen perustuvaa. Kasvuyrityksille on tyypillistä myös vahva taloudellinen asema.

Kasvustrategioiden toimeenpanossa Coulter (2002, 266-270) on jakanut kasvun toteuttamisen kolmeen eri vaihtoehtoon: fuusioihin ja yritysostoihin, sisäiseen kehittämiseen sekä strategiseen yhteistyöhön. Kuvion 11 mukaisesti tämän tutkimuksen aineiston yrityksissä kasvu on painotunut enemmän sisäiseen kehittämiseen eli ns. orgaaniseen kasvuun. Orgaaninen kasvu tarkoittaa, että yritys kasvattaa omia sisäisiä resurssejaan, esimerkiksi työntekijöiden määrää, kysynnän vaatimassa tahdissa. Yhä enemmän on kuitenkin alettu huomioida myös pk-yrityksen ulkoisiin resursseihin perustuvaa kasvustrategiaa. Ulkoinen kasvustrategia sopii yrityksille, joilla on kasvukykyä, mutta ei kasvuhaluja perinteisessä, orgaanisessa mielessä. Kyselyn tulosten mukaan yleisin kasvun toteuttamisen keino on ollut lisätä yrityksen työntekijämäärää (37 % vastaajista). Lähes yhtä suosittu keino on ollut tehostaa yrityksen olemassa olevien resurssien käyttöä (34 % yrityksistä) ja kolmanneksi eniten yritykset näyttäsivät tulosten mukaan hyödyntäneen investointeja uusiin resursseihin, esimerkiksi tuotantokoneisiin.

Kyselyn tulokset antavat kuitenkin joitakin viitteitä myös siitä, että entistä useammin myös pohjalainen kasvuyritys valitsee kasvustrategiakseen ns. ulkoisen kasvun strategian orgaanisen kasvun sijasta. On esitetty, että kasvuyrityksistä noin 30 prosenttia toteuttaisi ulkoista kasvustrategiaa. Esi-merkkejä ulkoisen kasvun strategioista ovat muun muassa kasvaminen verkostosuhteiden kautta, mikä tarkoittaa sitä, että yritykset mieluummin hankkivat kasvuvaiheessa lisäkapasiteettia itsenäisiltä yrittäjiltä / ulkopuolisilta yrityksiltä kuin palkkaavat omaa työvoimaa lisää. Tämän kyselyn aineistossa 21 prosenttia vastaajayrityksistä (15 yritystä) on lisännyt ostoja yhteistyökumppaneilta ja alihankkijoilta. Nämä tarpeet luonnollisesti synnyttävät tarpeita myös uusille yrityksille. Toisen ulkoisen kasvun strategia perustuu niin sanottuun portfolio-yrittäjyyteen, mikä tarkoittaa sitä, että liiketoiminnan laajetessa yrittäjä perustaa mieluummin uusia yksiköitä kuin kasvattaa olemassa olevaa yritystään. Tämän kyselyn vastaajista 16 prosenttia on myös perustanut itse tai muiden yrittäjien toimesta uusia yrityksiä liiketoiminnan ympärille. Aikaisempien tutkimukset ovat maininneet yhtenä uusien yritysten perustamisen etuna sen, että itsenäiset yksiköt toimivat yrittäjämäisemmin ja siksi myös kasvavat nopeammin kuin yksittäinen suuri organisaatio (mm. Balloni & Iacobucci 2001). Kasvu voi tapahtua myös ostamalla toinen yritys. Yritysostoin tapahtuva kasvu on aggressiivinen tapa kasvattaa yritystä. Mitä suurempi yritys on, sitä vaikeampaa on aikaansaada merkittävää kasvua turvautumatta yritysostoihin. Tässä kyselyssä ainoastaan neljä yritystä mainitsi hyödyntäneensä yritysostoja.

Kuviossa 12 on esitetty vastaajien arvioita yrityksensä suorituskyvystä viimeisen kolmen vuoden aikana suhteessa kilpailijoihin. Voidaan havaita, että vastaajat pitivät yrityksiansa kilpailukykyisempinä lähes kaikilla kysytyillä kriteereillä verrattuna kilpailijoihinsa. Ainoastaan kansainvälistymisessä vastaajat arvioivat omaa yritystään kilpailijoitaan heikommaksi.

Kuvion 13 mukaisesti vastaajat kokivat liiketoiminnan merkittävimmäksi painopisteeksi olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden laadun parantamisen (vastaajista 69 %). Yrityksistä 60 prosenttia piti olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä tällä hetkellä suurena painopistealueena liiketoiminnassaan. Lähes yhtä tärkeäksi (57 %) koettiin olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden myynnin ja markkinoinnin kehittäminen. Noin puolet vastaajista piti tuotannon

joustavuuden lisäämistä sekä tuotannon kustannusten vähentämistä suurina toimintansa painopistealueina. Uusien markkina-alueiden löytämistä painotti 44 prosenttia vastaajista. Raaka-aineiden käytön ja työn tehostamista sekä uusien teknologioiden omaksumista painotti 40 prosenttia vastaajista. Uuden sukupolven tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sai annetuista painopistealueista vähiten huomioita, 34 prosenttia vastaajaryityksistä piti tätä keskeisenä tällä hetkellä liiketoiminnassaan.

Noin 60 prosenttia vastanneista yrityksistä on tuonut markkinoille muutamia uusia tuotteita tai palveluita ja noin 10 prosenttia on tuonut markkinoille useita uusia tuotteita tai palveluita. Muutokset uusissa tuotteissa tai palveluissa vanhoihin verrattuna ovat pääsääntöisesti olleet vähäisiä, sillä noin 60 prosenttia vastaajista arvioi muutokset uusissa tuotteissa ja palveluissa pieniksi. Noin 30 prosenttia vastaajista piti muutoksia tuotteissa ja palveluissa merkittävinä.

Kuviossa 14 on esitetty vastaajien käsityksiä yritystensä toteuttamista kilpailustrategioista. Noin 60 prosenttia vastaajista piti yritystään kilpailun suhteen edelläkävijänä, jota kilpailijat seuraavat. Lähes 50 prosenttia vastaajista piti yritystään myös usein ensimmäisenä uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden esittelyn suhteen. Myös lähes 60 prosenttia vastaajista katsoi, että uusien tuotteiden ja ideoiden esittämisessä he ovat edellä kilpailijoitaan. Yhteenvetona voidaan todeta, että vastaajat pitivät yrityksistään varsin innovatiivisina yrityksinä, jotka pyrkivät toimimaan alansa edelläkävijöinä.

Kasvu on useassa tapauksessa riskinottokysymys. Pienten ja keskisuurten yritysten riskinottokyky on rajallinen, koska liiketoimintaa harjoitetaan päiväkohtaisten tarpeiden mukaan. Mäki-Frätin (2006) tutkimuksessa kasvuhakuisten yrittäjien halu ja mahdollisuudet ottaa riskiä ja panostaa lisää yritystoimintansa laajentamiseen selittivät yritysten kasvua. Vastaavasti haluttomuus riskinottoon näytti selittävän kasvuhaluttomien ja/tai hitaasti kasvaneiden yritysten hitaampaa kasvua. Tutkimuksessa havaittiin, että mikäli yrittäjältä on puuttunut tarpeellinen uskallus riskinottoon, jo valmiiksi hitaampi liikevaihdon kasvuvauhti on entisestään hidastunut neljästä viiteen prosenttiyksikköä vuodessa.

Tämän selvityksen aineistossa (Kuvio 15) enemmistö (noin 70 prosenttia) vastanneista yrittäjistä näyttäisi toimivan varovasti ja odottavasti, mitä uusiin hankkeisiin ja epävarmoihin päätöstilanteisiin tulee. Myös yrityksen toimintaympäristön luonteesta johtuen yrittäjät katsovat, että on parasta olla varovainen ja kokeileva.

4.3 KASVUKYKY JA KASVUMAHDOLLISUUDET

Pohjanmaan kasvuyrityksiltä tiedusteltiin, mitkä tekijät hankaloittavat kasvun toteuttamista. Tämän kyselyn aineistossa ulkoiset mahdollisuudet kasvuun sekä resurssien saatavuus koettiin aineiston yrityksissä selvästi suuremmaksi esteeksi kasvulle kuin yrityksen oma puutteellinen osaaminen. Yritysten kasvukykyyn on havaittu olevan yksi merkittävä osatekijä yritysten kasvun onnistumiselle. Laajentuvan liiketoiminta tuo mukanaan uusia vaatimuksia yritystoiminnan hallinnalle ja johtamiselle. Yrittäjän tulisi kyetä hallitsemaan esimerkiksi yrityskulttuurin muutokseen liittyviä haasteita, kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamiseen sisältyviä vaatimuksia, kuten kohdemarkkinoiden tuntemus ja kielitaito, sekä rahoituksen suunnittelua ja hankkimista koskevia asioita (Äijö 2001).

Tämän selvityksen aineistossa ulkoisia tekijöitä pidettiin kasvun esteinä selvästi suurempina kuin

yrittäjien omaa taitotasoa (Kuvio 16). Kuten kuviosta selviää, kireä yritys- ja omistajaverotus, kireä kilpailutilanne, kiristyvän lainsäädännön vaatimukset sekä markkinoiden pieneneminen olivat vastaajien mielestä eniten yrityksen kasvua hankaloittavat tekijät. Ulkoisista tekijöistä vähiten ongelmia nähtiin kasvun vaatiman rahoituksen ja asiantuntijapalvelujen saatavuudessa ja liiketoiminnan luvanvaraisuudessa. Tämä tulokset ovat hyvin linjassa muiden tutkimusten kanssa (esim. Heinonen & Pulkkinen 2005).

Sen sijaan pienimpinä kasvun esteinä pidettiin henkilö- ja yritys kohtaista kyvykkyyttä. Näiden joukosta korostuivat kyvyttömyys kehittää uusia tuotteita ja innovaatiota sekä myynti- ja markkinointiosaamisen puutetta. Pienimmissä määrin kasvua hankaloittaviksi tekijöiksi koettiin puutteelliset johtamistaidot, talous- ja rahoitusasioiden hoitamisen taidot ja kansainvälistymiseen liittyvät taidot. Pohjanmaan kasvuyritysten pieni koko ja vähäinen vientitoiminta saattavat osaltaan selittää yritysten sisäisten tekijöiden, kuten johtamiseen ja kansainvälistymiseen liittyvän osaamisen, vähäistä merkitystä kasvua hidastavina tekijöinä.

Verrattaessa vuoden 2005 liikevaihtoa yrittäjien omiin arvioihin tilanteesta viiden vuoden kuluttua voidaan havaita, että 30 prosenttia vastaajista odotti, että liikevaihto kasvaa 1-50 prosenttia, 20 prosenttia näki liikevaihdon kasvavan 50 -100 prosenttia ja lähes puolet vastaajista odotti liikevaihdon kasvavan yli 100 prosenttia (Kuvio 17). Näyttäisi siltä, että pohjalaisilla yrittäjillä on varsin positiivinen kuva yritystensä tulevaisuuden näkymistä ja kasvusta. Vastaajista myös noin 60 prosenttia näki, että nykyisten tuotteiden ja palveluiden kysyntä tulee kasvamaan seuraavien viiden vuoden aikana. Samanaikaisesti hieman yli puolet vastaajayrityksistä kuitenkin koki, että tulevaisuudessa kilpailu alalla kiristyy.

4.4 RAHOITUS

Aikaisimmissa tutkimuksissa on todettu että yrityksen kasvukyky on riippuvainen sen mahdollisuudesta saada rahoitusta kasvuun (Johansson 1998, 18), koska yrityksen kasvusta aiheutuu kustannuksia jotka yrityksen on rahoitettava (Renko 2000, 27). Lisäksi on havaittu, että yritysjohton kyky määrittää kasvun aiheuttama rahoitustarve riippuu pitkälti yrityksen valitsemasta kasvustrategiasta (Hellberg 1985, 55). Rahoitussuunnittelu pakottaa johdonmukaisuuteen yrityksen kasvu-, investointi- ja rahoitustavoitteiden kesken (Brealey & Myers 1996, 805). Yritys voi rahoittaa investoinnit tulorahoituksella, osakeannoin tai vieraalla pääomalla. Rahoitusmuodon valinnalla on kannattavuusvaikutus, koska eri pääomalähteiden kustannukset vaihtelevat. Tulorahoituksen kustannuksia pidetään yleisesti edullisimpina. Pääomakustannuksina tarkasteluna vieras pääoma on osakeanteja halvempi rahoitusmuoto, koska yrityksen omistajat kantavat suuremman riskin kuin velkojat.

Rahoituspalveluilla on suuri merkitys nimenomaan kasvuhakuisimmille ja nopeimmin kasvaville yrityksille. Sen mukaan yhteiskunnan tulisi helpottaa erityisesti nuorten ja kasvuhakuisten yritysten ulkoisen rahoituksen hankintaa, sillä näiden yritysten tulorahoitus ei useinkaan ole riittävää investointien rahoittamiseen. Mitä nopeammin yritys kasvaa, sitä kalliimpia rahoitusmuotoja se joutuu käyttämään. Mikäli yrityksen kasvu ei ole kovin nopea, se pystyy suoriutumaan sen rahoittamisesta tulorahoituksella (Renko 2000, 27). Toisaalta Elinkeinoelämän ja Ernst & Young (EK 2005) selvityksen mukaan monien kaikkein nopeimmin kasvavien suomalaisten pk-yritysten tärkein keino rahoittaa investointinsa on tulorahoitus. Carpenter ja Petersen (2002) tutkivat tulorahoituksen ja kasvun välistä yhteyttä laajalla otoksella pieniä teollisuusyrityksiä ja havaitsivat, että tulorahoituksen riittävyys rajoitti useimpien otoksen pienyritysten kasvua. Becchetti

ja Trovato (2002) löysivät taas italialaisella yritysaineistolla tukea näkemykselle, jonka mukaan ulkoisen rahoituksen saatavuus on yhteydessä pk-yrityksen kasvuun. Suomalaisella aineistolla rahoitustekijöiden vaikutusta yritysten kasvuun on tarkastellut Niskanen & Niskanen (2005). Heidän tutkimuksensa mukaan rahoituksen saatavuudella on jonkin verran merkitystä pienyritysten kasvulle.

Kyselyyn vastanneille yrityksille tärkein rahoituslähde oli tulorahoitus. Myös omia henkilökohtaisia varoja pidettiin tärkeänä rahoituslähteenä, kun taas ulkopuolisten pääomaehtoisten ja lainaehtoisten rahoituslähteiden rooli oli pieni. Sukulaisten ja tuttavien sijoituksia ei ole juuri lainkaan käytetty yrityksen rahoitukseen (Kuvio 18).

Pääomarahoituksen saatavuus muodostaa kasvuyritysten toiminnalle merkittävän edellytyksen. Yritysten rahoituskysymyksiä on selvitelty monissa Finnveran ja Suomen yrittäjien tutkimuksissa. Kasvuyritysten erilaisia tarpeita palvelevat useat organisaatiot, kuten esimerkiksi TE-keskukset, Sitra ja Finnvera, jotka tarjoavat yrityksille erilaisia rahoitus-, neuvonta- ja muita palveluita. Aikaisimmissa tutkimuksissa on havaittu, että suorien rahallisten yritystukien sekä Finnveran lainojen ja takausten käyttö selittää voimakkaasti kasvavien yritysten kasvua (Mäki-Fränki 2006). Lisäksi yrityksen kasvuhakuisuus tai se, että yrityksellä on vientitoimintaa, lisää todennäköisyyttä, että yritys hyödyntää investointitukia tai Finnveran palveluita. Investointitukien sekä Finnveran lainojen ja takausten käytön todennäköisyys näyttää olevan yhteydessä myös muiden tukimuotojen käyttöön.

Kuviosta 19 on havaittavissa, että tässä selvityksessä pankkien ja vakuutusyhtiöiden tärkeä rooli yrityksen toiminnan rahoittajana korostui yli muiden, kun taas Sitran, riskirahoittajien ja Finpron merkitys oli erittäin pieni. Finnveran ja TE-keskusten merkitystä toiminnan rahoittajana ei myöskään arvioitu kovin suureksi, eivätkä suhteet näytä muuttuvan viennin kasvun myötä.

Vastaavia tuloksia saatiin Kaakkois-Suomen alueella vuonna 2006 tehdyssä kasvuyrityksiä koskevassa selvityksessä. Sen mukaan julkisista palvelutarjoajista selkeimmin kasvua on tukenut TE-keskus (65 % vastaajista). Myös Finnvera ja Tekes nähtiin hyödyllisinä. Ainoastaan pieni osa yrityksistä näki Finpron palvelut keskeisinä.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Yrittäjyyden edistäminen on välttämätöntä hallituksen talouskasvu- ja työllisyystavoitteiden toteutumisen näkökulmasta, koska talouden ja työllisyyden kasvu riippuu merkittävästi yrityskannan kasvusta ja uusiutumisesta sekä niiden aiheuttamasta tuotannon ja tuottavuuden kasvusta. Yrittäjyyden rooli on erityisen merkittävä nykyisenkaltaisen globaalin integraation ja nopean teknologisen muutoksen oloissa. Sekä yrityskannan uusiutuminen että olemassa olevien yritysten kasvu on tärkeää. Yrittäjyys on tärkeä tekijä yritysten kasvun ja kilpailukyvyn kannalta. Uuden yrityksen perustaminen tai olemassa olevan yrityksen toiminnan uudelleensuuntaaminen ja uudistaminen kasvattavat kilpailupaineita pakottaen muut yritykset reagoimaan joko tehostamalla toimintaansa tai ryhtymällä innovoimaan.

Yleisinä kasvun perusedellytyksinä, erityisesti pienissä yrityksissä, joihin yrittäjyyden politiikkaohjelmassa ensisijaisesti keskitytään, voidaan pitää yrittäjän halua ja kykyä kasvattaa yritystään, yrityksen riittäviä kasvuresursseja sekä markkinoiden mahdollisuutta yrityksen kasvulle. Kasvuhakuisuus on olennainen osa yritystoimintaa. Yritykset pyrkivät varmistamaan toimintansa jatkuvuuden ja kehittymisen myyntiä lisäämällä sekä yritysten resurssipohjaa kasvattamalla. Toisaalta varsinkin tuoteinnovaatioiden kaupallistaminen edellyttää tuotannon laajentamista ja riittävien markkinoiden saavuttamista, jotta kannattavuusraja ylitetään. Kansainvälisten tutkimusten mukaan kasvuyrittäjyyden edistäminen on talouskasvun ja työllisyyden kohentamiseen tähtäävien elinkeino- ja yrityspoliittisten toimenpiteiden kannalta ratkaisevaa. Uusia työpaikkoja luovat maailmalla yhä enemmän uudet, pienet yritykset (Hyrsky & Lipponen 2004).

Suomessa yritystiheys on erittäin korkeaa ruotsinkielisellä Pohjanmaalla ja Etelä-Pohjanmaalla, kun yritysten määrä suhteutetaan asukaslukuun. Tämä yrittäjyysaktiivisuus tekee pohjalaisista kasvuyrityksistä erityisen mielenkiintoisen tutkimuskohteen, kun pyritään selvittämään kasvuun liittyviä tekijöitä. Kasvuhakuisuutta on totuttu pitämään luonnollisena osana yrityksen strategiaa. Tähän kyselyyn vastanneista yrittäjistä 70 prosenttia piti yritystään kasvuyrityksenä ja yli puolella vastaajayrityksistä kasvu oli perustunut tietoiseen kasvustrategiaan. Liiketaloustieteen piirissä on pyritty etsimään selittäviä tekijöitä sille, miksi toiset yritykset kasvavat nopeammin tai ylipäättään kasvavat verrattuna muihin. Yhtenä tärkeimpinä selittävinä kategorioina pidetään yrityksen strategiaa: oletetaan, että yrityksen strategiset toimenpiteet vaikuttavat olennaisesti siihen, miten hyvin yritys onnistuu kasvamaan. Jonkin verran empiiristä tukea on saanut oletus, että strateginen suunnitelmallisuus korreloi positiivisesti suhteessa yrityksen kasvuvauhtiin (Storey 1994). Tutkimusten mukaan kasvu ei suinkaan tapahdu automaattisesti, vaan kasvu perustuu kilpailutilanteissa toimivan yrityksen, ainakin osittain tietoiseen, strategiseen päätöksentekoon.

Tämän selvityksen tuloksista on havaittavissa, että Pohjanmaan kasvuyritykset pitävät kasvua ja siihen panostamista tärkeänä. Samaan aikaan on kuitenkin havaittavissa, että noin puolelle yrityksistä kasvu ei ole perustunut suunnitelmalliseen kasvustrategiaan. Noin 30 prosenttia yrityksistä on kasvanut vailla erityisiä pyrkimyksiä kasvuun. Pienten yritysten kasvutavoitteiden on havaittu olevan usein voimakkaasti sidoksissa yrittäjän henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Yrittäjän ensisijaisena tavoitteena ei useinkaan ole mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos, voiton maksimointi tai kasvu, vaan esimerkiksi itsensä toteuttaminen, perhearvot, itsenäisyys tai työtyytyväisyys. Kasvuhaluttomuus voi olla myös seurausta esimerkiksi yrittäjän pelosta oman itsenäisyytensä vähenemisestä, omien henkilökohtaisten ja yrityksen tavoitteiden yhteensovittamisen vaikeudesta tai liikkeenjohdollisen ja/tai liiketoimintaosaamisen puutteista.

Kasvun esteet voivat liittyä sekä yritysten sisäisiin että ulkoisiin liiketoimintaympäristön tekijöihin. Tämän selvityksen tuloksista oli havaittavissa, että pienimpinä kasvun esteinä pidettiin henkilö- ja yrityskohtaista kyvykkyyttä. Näiden joukosta korostuivat ainoastaan kyvyttömyys kehittää uusia tuotteita ja innovaatiota sekä myynti- ja markkinointiosaamisen puute. Tämän selvityksen aineistossa ulkoisia tekijöitä pidettiin kasvun esteinä selvästi suurempina kuin yrittäjien omaa taitotasoa. Kireä yritys- ja omistajaverotus, kireä kilpailutilanne, kiristyvän lainsäädännön vaatimukset sekä markkinoiden pieneneminen olivat vastaajien mielestä eniten yrityksen kasvua hankaloittavat tekijät. Ns. ulkoisista tekijöistä vähiten ongelmia nähtiin kasvun vaatiman rahoituksen ja asiantuntijapalvelujen saatavuudessa ja liiketoiminnan luvanvaraisuudessa. Tämä tulokset ovat hyvin linjassa muiden tutkimusten kanssa (esim. Heinosen & Pulkkinen 2005).

Pohjanmaan kasvuyritysten ensisijaiseksi kasvustrategiaksi havaittiin viimeisen kolmen vuoden osalta pyrkimys kasvaa nykyisillä tuotteilla nykyisillä markkinoilla. Kuitenkin tuotevalikoiman laajentaminen ja laajentuminen uusille markkinoille nähtiin lähes yhtä merkittäväksi. Tämä antaa kenties joitakin viitteitä pyrkimyksistä kohti kansainvälisempää liiketoimintaa, sillä mikäli kasvu perustuu uusien asiakkaiden hankintaan, on toimintaa jossain vaiheessa laajennettava ulkomaille, koska kotimarkkinat eivät enää riitä. Mikäli pyritään kasvuun vanhojen asiakkaiden avulla, on kehitettävä uudenlaisia tuotteita. Mikäli yritykset pyrkivät kasvamaan ensisijaisesti orgaanisesti, on henkilöstömäärää kasvatettava, ja samalla myös organisaatio muuttuu vaikeammin johdettavaksi ja hallittavaksi. Uusia työpaikkoja syntyy varsinkin yritysten innovoinnin ja tuottavuuden kasvun seurauksena. Siksi tutkimus- ja innovaatioympäristön kehittäminen on yrittäjyyden edistämisen kannalta erityisen tärkeää.

Tämän selvityksen aineiston yrityksissä kasvu on painottunut enemmän sisäiseen kehittämiseen eli ns. orgaaniseen kasvuun. Orgaaninen kasvu tarkoittaa, että yritys kasvattaa omia sisäisiä resurssejaan, esimerkiksi työntekijöiden määrää, kysynnän vaatimassa tahdissa. Kyselyn tulosten mukaan yleisin kasvun toteuttamisen keino on ollut lisätä yrityksen työntekijämäärää (37 % vastaajista). Lähes yhtä suosittu keino on ollut tehostaa yrityksen olemassa olevien resurssien käyttöä (34 % yrityksistä) ja kolmanneksi eniten yritykset näyttäisivät tulosten mukaan hyödyntäneet investointeja uusiin resursseihin, esimerkiksi tuotantokoneisiin. Kyselyn tulokset antavat kuitenkin joitakin viitteitä myös siitä, että entistä useammin myös pohjalainen kasvuyritys valitsee kasvustrategiakseen ns. ulkoisen kasvun strategian orgaanisen kasvun sijasta.

Tämän kyselyn aineistossa 21 prosenttia vastaajayrityksistä (15 yritystä) on lisännyt ostoja yhteistyökumppaneilta ja alihankkijoilta. Nämä tarpeet luonnollisesti synnyttävät tarpeita myös uusille yrityksille. Toinen ulkoisen kasvun strategia perustuu ns. portfolio-yrittäjyyteen, mikä tarkoittaa sitä, että liiketoiminnan laajetessa yrittäjä perustaa mieluummin uusia yksiköitä kuin kasvattaa olemassa olevaa yritystään. Tämän kyselyn vastaajista 16 prosenttia on myös perustanut itse tai muiden yrittäjien toimesta uusia yrityksiä liiketoiminnan ympärille. Aikaisemmat tutkimukset ovat maininneet yhtenä uusien yritysten perustamisen etuna sen, että itsenäiset yksiköt toimivat yrittäjämäisemmin ja siksi myös kasvavat nopeammin kuin yksittäinen suuri organisaatio (mm. Balloni & Iacobucci 2001). Kasvu voi tapahtua myös ostamalla toinen yritys. Yritystostoin tapahtuva kasvu on aggressiivinen tapa kasvattaa yritystä. Mitä suurempi yritys on, sitä vaikeampaa on aikaansaada merkittävää kasvua turvautumatta yritysostoihin. Tämän kyselyn vastaajista ainoastaan neljä yritystä mainitsi hyödyntäneensä yritysostoja.

Kasvuyritysten määrän lisäämiseen ja kasvuyritysten tukemiseen tähtäävät toimenpiteet olisi tämän selvityksen tulosten valossa vaikuttavinta kohdentaa osaavan työvoiman saatavuuden pa-

rantamiseen, yritysten strategisen valmiuksien kehittämiseen, tutkimus- ja tuotekehitystyön aktivoimiseen sekä kansainvälisen liiketoimintaosaamisen parantamiseen. Nämä osa-alueet nousivat selvityksen valossa tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi. Monet tässä selvityksessä esille nousseet kasvun esteet eivät ole alueellisen päätöksenteon piirissä, vaan liittyvät kansallisen elinkeinopoliittikan piiriin. Tällaisia esteitä ovat esimerkiksi yrittäjän ja yrityksen verotukseen liittyvät asiat ja uuden työntekijän palkkaamisen kustannukset. Lisäksi kasvuyrityksiin kohdistuvia kehittämistoimenpiteitä tulisi kohdistaa tunnistettujen kasvuyritysten lisäksi erityisesti potentiaalisiiin kasvuyrityksiin. Aluetalouden ja työllisyyden kannalta on tärkeää löytää sellaisia yrityksiä, joiden johdolla on havaittavissa vahva motivaatio liiketoiminnan kasvattamiseen.

Kyselyyn vastanneet yritykset pitivät osaavan työvoiman saatavuutta, erityisesti tuotantotehtäviin, ongelmallisena. Yksittäisten yritysten työvoimatarpeiden kartoitusten lisäksi, kehittämällä toimiala- ja klusterikohtaista yhteistyötä, voidaan osaamis pohjaa tarkastella toimialan erityispiirteet huomioiden. Yhteistyö työvoimatoimistojen, yrittäjäjärjestöjen, seudullisten kehittämisorganisaatioiden ja oppilaitosten kesken on tärkeää. Tutkimus- ja tuotekehitystyöhön kannustaminen vaatii yrityspalveluorganisaatioilta jalkautumista yritysten pariin. Strateginen keskustelu tuotekehityksen roolista kasvun ajurina, tutkimus- ja kehitysyhteistyön vaihtoehtoista sekä julkisista tutkimus- ja kehittämispalveluista on tarpeen tehdä yritys kohtaisena neuvontana.

Siitä huolimatta, että kansainvälisen liiketoimintaosaamisen tason nostaminen on tunnistettu kansallisen tason haasteeksi, ei sitä koettu tämän kyselyn aineistossa tärkeäksi. Tässä kyselyssä mukana olleet yrittäjät arvioivat ulkomaankaupan osuuden vuoden 2005 liikevaihdosta hyvin pieneksi. Noin 60 prosenttia vastanneista yrityksistä ei harjoittanut ulkomaankauppaa lainkaan tai harjoittivat sitä hyvin vähäisesti (alle 5 prosenttia liikevaihdosta). Ainoastaan noin 14 prosenttia vastaajista arvioi ulkomaankaupan osuuden kohoavan yli 50 prosenttiin liikevaihdosta. Kuitenkin tuotevalikoiman laajentaminen ja laajentuminen uusille markkinoille nähtiin merkittäväksi. Tämä antaa kenties joitakin viitteitä pyrkimyksistä kohti kansainvälisempää liiketoimintaa. Tällöin yrittäjillä on tarvetta kansainvälistymistä tukeville yksittäisille palveluille, esimerkiksi kansainvälistymisstrategian laadinnassa sekä kohdemarkkinoiden koskevan tietämyksen lisäämisessä. Näiden lisäksi tarvitaan palvelujen kohdentamista laajempina toimialakohtaisina kokonaisuuksina ja kehittämisohjelmina. Keskeisiä toimijoita ovat TE-keskuksen lisäksi alueelliset teknologiakeskukset ja kehitysyhtiöt sekä kansallisella tasolla erityisesti FinPro. Kansainvälisille markkinoille siirtyminen on yrittäjille uusi ja merkittävä haaste. Siirtyminen pieniltä kotimarkkinoilta kansainvälisille markkinoille puutteellisin kokemuksiin ja vähäisin resurssein on yrittäjille vaikeaa. Investoinnit markkinointiin tulisi nähdä vähintään yhtä tärkeiksi kuin investoinnit tuotekehitykseen. Yritysten kansainvälistymishankkeita tukevaa toimintaa tulisikin kehittää erityisesti yritysten tarpeisiin pohjautuvaksi.

Kasvun vaatimat muutokset edellyttävät yrityksiltä osaamisen ja yhteistyötapojen kehittämistä. Varsinkin pk-yritysten kohdalla korostuu tarve kehittää strategioita ja uudistaa toimintatapoja toimintaympäristön muutosten edellyttämällä tavalla. Tämän kyselyn aineistossa merkittävimäksi liiketoiminnan tämänhetkiseksi strategiseksi painopisteeksi vastaajat kokivat olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden laadun parantamisen (vastaajista 69 %). Yrityksistä 60 prosenttia piti olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä tällä hetkellä suurena painopistealueena liiketoiminnassaan. Lähes yhtä tärkeäksi (57 %) koettiin olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden myynnin ja markkinoinnin kehittäminen. Noin puolet vastaajista piti tuotannon joustavuuden lisäämistä sekä tuotannon kustannusten vähentämistä suurina toimintansa painopistealueina. Uusien markkina-alueiden löytämistä painotti 44 prosenttia vastaajista. Raaka-aineiden käytön

ja työn tehostamista sekä uusien teknologioiden omaksumista painotti 40 prosenttia vastaajista. Uuden sukupolven tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sai annetuista painopistealueista vähiten huomioita, 34 prosenttia vastaajaryityksistä piti tätä keskeisenä tekijänä liiketoiminnassaan. Aikaisempien selvitysten mukaan yritykset hakevat kasvulla kannattavuutta ja parempaa kilpailuasemaa (ks. esim. Hyrsky & Lipponen 2004). Yritysten kasvu ja kilpailukyky perustuvat useimmiten yritysکوhtaisiin kilpailuetuihin, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida ja joista asiakkaiden on vaikea luopua. Tällöin erityisesti työntekijöiden kyvyt, innovatiivisuus, teknologinen ja markkinakohtainen tietämys, organisaatiokulttuuri, johtamiskäytännöt sekä tuotemerkit luovat näitä etuja. Tiedon ja osaamisen merkitys yritysten kilpailukyvyssä on painottunut sitä mukaa, kun uusiutuminen, innovaatiot ja verkostoituminen ovat nousseet organisaatioiden kasvun ja menestymisen edellytyksiksi.

Kasvuyrittäjyyden lisääminen edellyttää muun muassa riskejä. Yrittäjyyden riskit ja epäonnistumisen pelko ovat yrittäjäksi ryhtymisen kynnyksiä Suomessa. Liian monen potentiaalisen yrittäjän aikomuksia jarruttavat toimeentulon epävarmuus, velkaantumisen pelko, yrittäjyyden sitovuus sekä omaisuuden menettämisen pelko. Tämän selvityksen aineistossa enemmistö (noin 70 prosenttia) vastanneista yrittäjistä näyttäisi toimivan varovasti ja odottavasti, mitä uusiin hankkeisiin ja epävarmoihin päätöstilanteisiin tulee. Myös yrityksen toimintaympäristön luonteesta johtuen yrittäjät katsovat, että on parasta olla varovainen ja kokeileva.

Pienten ja keskisuurten yritysten kasvun haasteet on tunnistettu merkittäväksi tutkimuksen ja kehittämisen kohteeksi, mutta aiheeseen liittyvä tietämys ei ole vielä kovin laajaa. Hyrskyn ja Lipponen (2004) mukaan suomalaisissa ja kansainvälisissäkin tutkimuksissa yritysten kasvu on liian usein nähty universaalisenä ilmiönä, joka ilmenee samantyyppisenä riippumatta yrityksen erityispiirteistä, toimialasta tai toimintaympäristöstä. Pienyritysten kasvu ja sen johtaminen muodostavat oman, erityisen ongelma- ja kehityskenttänsä, joka on alan tutkimuksessa jäänyt suurten yritysten ja niihin kohdistuneen mielenkiinnon varjoon. Suurten yritysten tarkastellessa globaaleja liiketoimintastrategioitaan ja niiden jalkauttamista organisaatioon, liittyvät alkavien yritysten tyypillisimmät haasteet ammattitaitoisen liikkeenjohdon ja ns. ensimmäisen tason organisaation muodostamiseen sekä yleensäkin liiketoimintamallin omaksumiseen. Yrittäjyys- ja liiketaloustieteellisellä tutkimuksella ollut toistaiseksi suhteellisen vähän sanottavaa siihen, miten yritys kasvaa suureksi ja kilpailukykyiseksi. Yritysten kasvun ja siihen liittyvien ilmiöiden tutkiminen on erittäin haastavaa, sillä yrityksen kasvu on luonteeltaan dynaaminen, ajassa etenevä ilmiö, jonka erityispiirteet vaihtelevat muun muassa toimialoittain, suhdanteiden vaikutuksesta ja markkina- ja sijaintilanteista riippuen.

Hyrsky ja Lipponen (2004) ovat todenneet, että ensivaiheessa tutkimusta tulisi suunnata potentiaalisten kasvuyritysten ja -yrittäjien tunnistamiseen, niiden toiminnalle ja käyttäytymiselle tyypillisiin piirteisiin sekä niiden taustojen selvittämiseen. Tätä työtä onkin viime aikoina tehty varsin kattavasti eri tahoilla. Peruskartoituksen jälkeen olisi Hyrskyn ja Lipponen (2004) mukaan tarkoituksenmukaista kehittää tutkimuksen keinoin kattava kuva aloittavien pienyritysten kasvuun vaikuttavista osatekijöistä ja kasvun saavuttamiseen liittyvistä ongelmista valituilla toimialoilla. Onnistuakseen nämä selvitykset edellyttäisivät pitkittäistutkimusten tekemistä sekä laadullisten ja määrällisten tutkimusaineistojen yhteiskäyttöä.







DEL II

ÖSTERBOTTNISKA TILLVÄXTFÖRETAG ¹

Benita Gullkvist och Mika Ylinen

¹Denna översättning omfattar den finska utredningen i huvuddrag.
Översättning av Camilla Stenbäck.

1. BAKGRUND

I det här kapitlet presenteras bakgrundsuppgifter om de företag och företagare som svarat på enkäten. Undersökningens resultat baserar sig på en webbenkät där frågorna gällde företagares syn på tillväxt. Enkäten skickades per e-post till företag vars genomsnittliga förändring i omsättningen under granskningsperioden var över 10 %. Enligt det insamlade forskningsmaterialet fanns det 880 företag vars genomsnittliga förändring i omsättningen under granskningsperioden var över 9 %. Totalt 340 av dessa företag nåddes per e-post. Hela 72 företag besvarade enkäten varav två lämnades bort p.g.a. bristfälliga svar. Användbara svar blev således sammanlagt 70. Svaren samlades in under november 2006. De flesta respondenter var verkställande direktörer, men även styrelseordförande, vice verkställande direktörer och ekonomichefer var representerade bland respondenterna. Alla näringsgrenar var väl företrädda förutom transportbranschen.

1.1. RESPONDENTERNA

Av respondenterna var 80 % män och 20 % kvinnor. Ungefär 60 % var ägare eller grundare av företaget, 15 % andra generationens företagare, 15 % avlönade arbetstagare och 10 % som köpt företaget var ägare utan släktskap med de förra ägarna. Ungefär 75 % av respondenterna var ägarföretagare. Den här fördelningen stöder tidigare undersökningar där resultaten visar att tillväxtföretag generellt drivs av ägaren (ex. EK 2005).

Majoriteten av respondenterna var födda på 1950- och 60-talet (drygt 70 %) och medelåldern var 48 år. En fjärdedel av respondenterna har varit verksamma företagare högst 5 år, 20 % 5-10 år, 35 % 11-20 år och 17 % mer än 20 år. Endast 10 % av respondenterna var unga företagare födda på 1970- och 80-talet (tabell 1). I tidigare undersökningar har det konstaterats att tillväxtföretagare i allmänhet har högre medelålder än företagarna i genomsnitt (EK 2005). Det har emellertid också konstaterats att tillväxtorienterade företagare är tämligen unga (Hyytinen, Pajarinen och Rouvinen 2005).

Tillväxtföretagare besitter ett starkt affärskunnande. Bra utbildning och lång arbetserfarenhet har varit stöttepelare när det gäller denna kunskap. Tillväxtföretagare har bättre utbildning än genomsnittliga företagare: minst en tredjedel innehar högre högskoleutbildning (EK 2005). Tillväxtorienterade företagare har också mer erfarenhet av företagsamhet likväl som av arbete utomlands. Tidigare undersökningar har också konstaterat att lång erfarenhet av företagsamhet ökar trovärdigheten bland dessa företagare (Pajarinen och Rouvinen 2006). Tabell 2 visar att 20 % av respondenterna har högskoleexamen, knappt 40 % yrkesutbildning och 10 % grundskoleutbildning. Hela 30 % uppgav inte sin utbildning, 40 % av respondenterna innehar tekniskt inriktad utbildning och 30 % merkantil utbildning.

Ca 40 % av respondenterna hade ingen erfarenhet av företagsamhet eller ledarskap före sin nuvarande tjänst och endast 10 % ansåg att de hade mycket erfarenhet (tabell 3). Ca 40 % kände till företagets bransch ganska eller mycket bra innan de åtog sig uppdraget och endast 7 % svarade att de inte kände alls till företaget. Respondenterna har i viss mån utbildat sig ifråga om företagets utveckling, internationalisering och tillväxt. En fjärdedel av respondenterna har emellertid inte någon utbildning inom nämnda områden.

1.2. BAKGRUNDSUPPGIFTER OM FÖRETAGEN

Tillväxtföretag kan uppstå inom alla branscher såsom produktion, handel och service. Rådgivningsgruppen för tillväxtföretagande noterade i kartläggningen att snabbväxande företag består av många traditionella branscher såsom byggnad, import och handel (Hyrsky & Lipponen 2004). Den industriella branschen har gradvis omvandlats till mer tjänstevillig verksamhet och ca 60 % av dagens anställda arbetar inom servicebranschen (Hyvärinen 2005). Enligt Handels- och industriministeriets undersökning om tillväxtföretag finns 61 % inom servicebranschen (Hyrsky & Lipponen 2004).

Hälften (50 %) av respondenterna i denna undersökning arbetade inom servicebranschen och 40 % inom produktionen. De resterande 10 % idkade handel. Ungefär 23 % av företagen sålde produkter och tjänster till privata konsumenter, 57 % sålde till andra företag, knappt 10 % till den offentliga sektorn och 10 % fördelade sig på alla sektorer.

När man använder affärsomsättningen som klassificeringsgrund enligt EU-kommissionens rekommendation (6.5.2003) för små och medelstora företag (2003/361/EY, Euroopan yhteisöjen virallinen lehti N:o L 124/2003), kan enligt EU-kommissionens rekommendation ca 60 % av företagen i denna utredning utgående från år 2005 affärsomsättning, klassificeras som mikroföretag, ca 30% som småföretag och resten, ca 10%, som medelstora företag (tabell 4). I Handels- och industriministeriets undersökning framkom det också att utifrån antalet anställda finns det tillväxtföretag inom alla storlekskategorier (Hyrsky & Lipponen 2004).

I tidigare undersökningar har det framkommit att företag, i fråga om tillväxt, ofta närmar sig mer den internationella marknaden än den nationella (Mäki-Fränti 2006). I denna undersökning anser dock de företag som besvarat enkäten att omsättningen från 2005 års utrikeshandel är mycket liten. Ungefär 60 % av respondenterna idkade inte utrikeshandel överhuvudtaget eller i mycket liten skala (mindre än 5 % av omsättningen). Endast 14 % uppskattade att utrikeshandeln uppgick till 50 % av deras omsättning. Dessa resultat stämmer överens med tidigare undersökningar. Mäki-Fränti rapporterade t.ex. i sin undersökning som gällde företag inom den finländska sm-sektorn år 2006 att 65 % av företagen inte idkade exporthandel (tabell 5).

Sysselsättning är en följd av företagets tillväxt. Enbart företag som har expanderande verksamhet kan sysselsätta mer arbetstagare. I en undersökning av Näringslivets centralförbund och Ernst & Young år 2005 jämfördes förmågan att skapa arbetsplatser i tillväxtföretagen och i en jämförelsegrupp. Resultatet visar olikheter i denna förmåga som anges som den genomsnittliga årliga ökningen i personal. Medan ett företag i jämförelsegruppen anställde två personer under en tillväxtperiod på ett år, gav ett tillväxtföretag under samma tid arbete åt 7-15 nya arbetstagare. I denna undersökning framkom att 30 % av respondenterna hade ökat antalet anställda med drygt fem personer och ungefär i hälften av företagen hade antalet anställda ökat med 1-5 personer under de senaste tre åren. I ungefär 20 % av företagen hade antalet anställda förblivit på samma nivå.

Majoriteten av respondenterna hade inte försökt rekrytera till områden inom försäljning/marknadsföring, produktutveckling eller ekonomiförvaltning. De företag som hade rekryterat arbetskraft upplevde det relativt problemfritt och det var inte heller några större problem att hitta arbetskraft. Produktionsbranschen var den enda bransch som gav avvikande svar gentemot de andra. Ca 70 % hade försökt rekrytera personal till produktionsidan och en tredjedel hade upplevt stora problem med att hitta arbetskraft. Företagens geografiska läge har stor betydelse när det

gäller rekrytering och tillgänglig arbetskraft. Dessa problem kan verkligen bromsa upp tillväxten i utvecklingen hos företagen. Tillgången på kunnig personal inom produktionen visade sig vara ett möjligt hinder för att förverkliga en planerad tillväxt i företagen runt om i Österbotten.

2. DE ÖSTERBOTTNISKA FÖRETAGENS SYN PÅ TILLVÄXT OCH DESS FÖRVERKLIGANDE

2.1 MÅLSÄTTNINGAR OCH PLANENLIGHET

Det undersöktes hur viktigt företagen anser att det är att satsa på tillväxt. Den största delen av företagen ansåg att detta var viktigt och en liten del ansåg att detta inte alls var viktigt (tabell 7). Detta resultat överensstämmer med resultat från tidigare undersökningar. I dessa har det framkommit att det är skillnad på företagets förverkligade tillväxt och företagarens inställning till att vilja expandera. Ett företags omsättning kan uppvisa en gynnsam utveckling även om företagaren inte strävar till ekonomisk tillväxt.

Många som forskat i tillväxtföretag är av den åsikt att de riktiga tillväxtföretagen kan urskiljas utgående från företagets strävan efter tillväxt. Vi frågade hur företagen hade planerat eventuella tillväxtstrategier (tabell 8). Över hälften av respondenterna (54 %) meddelade att tillväxten var ett resultat av en viss strategi och knappt en tredjedel (28 %) ansåg att de hade en mer allmän syn på strävan att expandera. Endast 12 % menade att tillväxten hade skett utan specifika tillväxtstrategier och att den mera var ett resultat av olika omständigheter.

Företagen tillfrågades också om deras syn på den förverkligade tillväxten i förhållande till de uppsatta målen (tabell 9). Över hälften ansåg att tillväxten hade lyckats. Ungefär 16 % meddelade att tillväxten varit större än målsättningarna och ungefär lika många menade att de inte lyckats följa målsättningarna. Om ett företag inte lyckas fullfölja sina planer talar man om en s.k. tillväxtkris. Enligt Slywotzky och Wise (2002, s. 6-8) beror sådana kriser på att företagen försöker nå marknader som redan är "mättade" eller att innovationsfrekvensen har avtagit på traditionella marknader och att nya produktinnovationer inte är en pålitlig källa för tillväxt.

2.2 FÖRETAGENS TILLVÄXTSTRATEGIER

Företagens olika tillväxtstrategier kan beskrivas enligt Ansoffs (1965) definitioner. Företag kan sträva efter att öka sin omsättning via nya kunder och marknader på följande sätt enligt Ansoff: expandera till nya marknader, utveckla nya produkter och tjänster, öka marknadsandelen på den existerande marknaden samt utveckla nya produkter för nya marknader, s.k. diversifiering. Dessa möjligheter bildar fyra tillväxtstrategier: kontroll och utveckling av marknader, produktutveckling samt diversifiering. Med diversifiering menas att företaget medvetet styr sina nya produkter till nya kunder. Enligt Ansoff väljer företag att diversifiera sig då omsättningens målsättningar inte längre kan nås av att enbart expandera sin nuvarande produkt till den nuvarande marknaden (1965, s. 129-130). Diversifiering kan grunda sig på nuvarande eller helt ny teknologi för företaget. Med horisontell diversifiering menas expanderings av nya produkter inom företagets nuvarande bransch och vertikal diversifiering innebär antingen en ned- eller uppgång i företagets värdekedja.

Tabell 10 visar hur stor inverkan olika faktorer har haft på företagets tillväxt under de tre senaste åren. Den mest betydelsefulla faktorn visade sig vara utbudet av produkter och tjänster till den nuvarande marknaden. Ungefär 46 % av respondenterna ansåg att nyckelkunderna utgjorde den

största tillväxtfaktorn och enligt 40 % hade utveckling av marknadsföring och försäljning, utbud av existerande och nya produkter till nya marknader haft en stor inverkan på tillväxten under den gällande perioden. En tredjedel menade att utbildning av arbetstagare hade en väsentlig inverkan. Enbart 30 % ansåg att den teknologiska utvecklingen, utbudet av nya produkter och tjänster till nya marknader samt expansion av verksamheten till nya branscher hade en betydelsefull inverkan på tillväxten.

Resultaten av denna undersökning är i linje med tidigare undersökningar. Mäki-Fränti (2006) uppmärksammade t.ex. att utveckling av nya produkter och exporthandel inte var omtyckta tillväxtmetoder bland tillväxtföretag. Drygt hälften av respondenterna betraktade produktutvecklingen som en betydelsefull faktor medan enbart en fjärdedel ansåg ökning av export vara en viktig faktor i fråga om tillväxt. De väsentligaste tillväxtmetoderna ansågs vara en kombination av yrkeskunighet inom den verksamma branschen, försäljning och marknadsföring samt bra ledarskap med rätt delegering. Dessutom ansågs expansion av produktionskapaciteten vara en omtyckt tillväxtmetod.

Expansion och produktutveckling garanterar inte tillväxt om inte företaget hittar en marknad för sina produkter eller tjänster. Å andra sidan kan den mest effektiva tillväxtmetoden vara att våga satsa på den mest konkurrensutsatta marknaden. Mäki-Fränti (2006) noterade i sin undersökning att ett gynnsamt marknads- och konkurrensläge förklarade tillväxten i nästan 70 % av företagen.

Den primära tillväxtstrategin bland företag i Österbotten under de senaste tre åren har varit att försöka öka produktförsäljningen på den nuvarande marknaden. Dock ansågs en utvidgning av produktsortimentet och en expansion på nya marknader nästan lika viktigt. Det här kan tyda på en strävan efter en mer internationell affärsverksamhet eftersom man anser att den nationella marknaden inte längre uppfyller förväntningarna. Om man däremot strävar efter tillväxt med hjälp av gamla kunder bör nya produkter utvecklas. Det faktum att så många respondenter strävar efter att öka tillväxten bland sina nuvarande kunder kan delvis leda till ett gynnsamt samarbete med nejdens stora och framgångsrika företag inom energibranschen. Enligt Näringslivets centralförbunds och Ernst & Youngs (EK 2005) undersökning är den mest allmänna tillväxtstrategin kundorientering kombinerad med bra kvalitet, flexibilitet, snabbhet och rätt nätverk. Det framkom också att företagen känner väl till sin egen konkurrenskraft i förhållande till konkurrenternas. Kundorientering förutsätter ett nära samarbete med kunder och andra företag. Ett välorganiserat samarbete grundar sig ofta på ett bra nätverk, ett långsiktigt och intensivt kompanjonskap samt en stark ekonomisk position.

Coulter (2002, 266-270) har i sitt verk om tillväxtstrategi indelat möjligheterna i tre olika alternativ: fusioner och företagsavdelningar, intern utveckling samt strategiskt samarbete. Enligt tabell 11 har tillväxten bland de företag som tillfrågats i denna undersökning grundat sig mer på den interna utvecklingen eller den s.k. organiska tillväxten. Det betyder att företaget expanderar sina interna resurser såsom t.ex. arbetstagarnas antal i takt med efterfrågan. Externa resurser har dock också uppmärksammats allt oftare. Dessa resurser passar företag som har kapacitet att växa men inte nödvändigtvis viljan sett ur traditionellt organiskt perspektiv. Ungefär 37 % av respondenterna har anställt mer personal för att öka sin omsättning. En nästan lika stor andel har effektiviserat företagets resurser och investerat i nya resurser, exempelvis i produktionsanläggningar.

Resultaten visar ändå att tillväxtföretagen i Österbotten i viss mån väljer s.k. externa tillväxtstrategier framom organiska. Ungefär 30 % av företagen tycks förverkliga externa tillväxtstrategier.

Exempel på sådana strategier är t.ex. expanderings via nätverkskontakter där företagen hellre anskaffar yrkeskunnig personal från utomstående företag än ökar antalet anställda i det egna företaget. Enligt denna undersökning har 21 % (15 företag) ökat inköpen från underleverantörer och andra samarbetspartner. Dessa behov skapar ett naturligt behov för nya företag. En annan extern tillväxtstrategi baserar sig på en s.k. portfolio-företagsamhet som innebär att företagaren hellre grundar nya enheter än expanderar själva företaget. Ungefär 16 % i denna undersökning hade grundat nya företag relaterade till det egna företaget. Tidigare undersökningar har visat att en fördel med att grunda flera enheter i stället för att vidareutveckla organisationen som enhetlig är det faktum att mindre enheter visar bättre effektivitet och därmed också snabbare tillväxt (bl.a. Balloni & Iacobucci 2001).

Tillväxt kan skapas genom köp av andra företag. Detta anses dock vara ett aggressivt sätt att expandera. Ju större företag desto svårare är det att öka omsättningen utan att förlita sig på företagsköp. Endast fyra företag i undersökningen svarade att de hade dragit nytta av företagsköp.

Fusioner och företagsköp är emellertid inte problemfria. Olika datasystem, organisatoriska och kulturella orsaker samt skatte- och lagstiftningsmässiga skäl kan skapa oro och problem. Det har visat sig att det behövs en relativt lång granskningsperiod innan de uppställda och förverkligade synergifördelarna med företagsköp och fusioner kan noteras (Brealey & Myers 1996, s. 913-946). För ett funktionellt strategiskt samarbete krävs förtroende mellan samtliga partner (Coulter 2002, s. 268-270). Den interna utvecklingen i mindre företag kan även binda så mycket resurser att det är svårt att se lönsamheten i detta även om det på lång sikt vore värt mödan.

Tabell 12 visar respondenternas utvärdering av företagets prestationsförmåga jämfört med konkurrenternas under de senaste tre åren. Det kan noteras att respondenterna ansåg att deras företag var mer konkurrenskraftigt i nästan alla kategorier jämfört med konkurrenternas. Internationalisering var det enda alternativet som många ansåg sig vara svagare på än konkurrenterna.

Enligt tabell 13 ansåg 69 % av respondenterna att de mest betydelsefulla tyngdpunkterna i fråga om företagets omsättning är en förbättring av kvaliteten på existerande produkter och tjänster. Hela 60 % svarade att utvecklingen av existerande produkter och tjänster var viktig för tillfället. Nästan lika många ansåg att försäljningen och marknadsföringen av existerande produkter och tjänster var viktiga.

Ungefär hälften ansåg att flexibiliteten inom produktionen och en minskning av produktionskostnaderna hörde till de viktigaste faktorerna. Ungefär 44 % betonade betydelsen att hitta nya marknader och 40 % framhöll råvaruförbrukning, effektivisering av arbetstid samt bättre tekniskt kunnande. Endast 34 % ansåg att utvecklandet av den nya generationens produkter och tjänster var en viktig tyngdpunkt i den nuvarande verksamheten.

Ungefär 60 % av respondenterna hade infört ett par nya produkter eller tjänster på marknaden och ca 10 % flera. Enligt 60 % av de svarande är förändringar hos de nya produkterna eller tjänsterna relativt små i jämförelse med de gamla. Ungefär 30 % ansåg att skillnaden var märkbar.

Tabell 14 visar respondenternas uppfattning om deras konkurrensstrategier. Ungefär 60 % uppfattade sitt eget företag som en föregångare till andra. Nästan 50 % ansåg också att de var mycket innovativa gällande utvecklingen av nya produkter och tjänster och knappt 60 % ansåg att de var

först med att introducera nya produkter på marknaden.

Tillväxt är ofta en fråga om risktagande. Risktagandet är begränsat hos små och medelstora företag eftersom omsättningen till stor del baseras på det dagliga behovet. I Mäki-Fränts (2006) undersökning förklarades företagets tillväxt genom deras motivation och möjligheter att ta risker för att expandera. På motsvarande sätt tycktes oviljan till risktagandet förklara den långsamma ökningen av omsättningen. Undersökningen påvisade att den redan från tidigare svaga tillväxttakten i omsättningen, hade minskat med ytterligare mellan fyra och fem procentenheter per år för de företagare som inte vågade ta risker.

Majoriteten (70%) av respondenterna i denna undersökning (Tabell 15) skulle agera försiktigt vad gäller nya projekt och beslutssituationer. Även med tanke på verksamhetsmiljöns natur ansågs det bäst att vara försiktig.

2.3 TILLVÄXTFÖRMÅGA OCH -MÖJLIGHETER

En fråga gällde faktorer som komplicerar tillväxten. I denna undersökning framkom det att externa möjligheter och tillgång till resurser ansågs vara ett mycket större hinder för tillväxt än brister i företagets eget kunnande. Företagets tillväxtförmåga har visat sig vara en betydelsefull delfaktor för att företagets tillväxt skall lyckas. En ökad omsättning för med sig nya krav både på företagsorganisationen och -ledningen. En företagare bör klara av att behärska utmaningar relaterade till kulturskillnader, kännedom om nya målgrupper, språkkunskaper samt ekonomisk planering och finansiering (Äijö 2001).

Externa faktorer ansågs vara ett mycket större hinder än företagarens egen kunskapsnivå enligt denna undersökning (tabell 16). Såsom tabellen visar ansåg de flesta respondenter att den strama företagsbeskattningen, det hårda konkurrensläget och lagstiftningens krav var de faktorer som försvårar tillväxten mest. De faktorer som man ansåg att minst påverkar tillväxten var tillgången till yrkeskunniga inom den egna branschen och tillstånd för verksamheten. Dessa resultat överensstämmer med andra undersökningar (t.ex. Heinonen och Pulkkinen 2005).

Direkta person- eller företagsrelaterade faktorer ansågs inte utgöra några större hinder för tillväxt. Brist på innovation gällande nya produkter och brister i kunnande inom försäljning och marknadsföring nämndes i det här sammanhanget. Bristfälliga ledaregenskaper, svag ekonomiförvaltning och bristfälliga internationella kontakter ansågs höra till de faktorer som påverkar tillväxten minst. Detta torde kunna förklaras med företagets storlek och det ringa internationella samarbete som för tillfället existerar bland de tillfrågade.

Då man jämför 2005 års omsättning med företagarens egen bedömning av omsättningens tillväxt fem år framåt från 2005 kan man konstatera att 30 % av företagarna förväntar sig att omsättningen växer med 1-50 procent, 20 % en ökning med 50-100 procent och nästan hälften en ökning över 100 procent (tabell 17). Svaren visar att österbottniska företag har en mycket positiv tro på framtiden och sitt företag. Dessutom tror ca 60 % att efterfrågan på deras nuvarande produkter och tjänster kommer att öka under de kommande åren. Dock upplever drygt hälften att konkurrensen kommer att hårdna i framtiden.

2.4 FINANSIERING

I tidigare undersökningar har det konstaterats att företag är beroende av finansieringsmöjlig-

heter för att ekonomiskt klara av de utgifter som tillväxten innebär (Johansson 1998:18, Renko 2000:27). Dessutom spelar ledningens förmåga att definiera finansieringsbehovet och hurudan tillväxtstrategi företaget valt en stor roll (Hellberg 1985:55). Företaget kan finansiera investeringar med inkomstfinansiering, aktier eller främmande kapital. Val av finansieringsmetod inverkar på lönsamheten eftersom kostnaderna för främmande kapital varierar. Kostnader för inkomstfinansieringen är i allmänhet förmånligare. Främmande kapital utgör en förmånligare finansieringsform än aktieemission, eftersom företags ägare innehar en större risk än fordringsägarna.

Finansieringstjänster har stor betydelse för snabbt växande företag. Samhället skulle behöva underlätta den externa finansieringen så mycket som möjligt, särskilt med tanke på de yngre företagen och tillväxtföretagen. Deras inkomstfinansiering räcker sällan till att finansiera nödvändiga investeringar. Ju snabbare ett företag växer desto dyrare finansieringsmetoder krävs. Om tillväxten dock är något långsammare täcker inkomstfinansieringen (Renko 2000:27). Å andra sidan visar Näringslivets och Ernst & Youngs (EK 2005) undersökning att inkomstfinansieringen är den viktigaste källan för snabbt växande sm-företag. Carpenter och Petersen (2002) undersökte sambandet mellan inkomstfinansiering och tillväxt bland mindre industriella företag och upptäckte att inkomstfinansieringen ofta begränsade företagets tillväxt. Becchetti och Trovato (2002) noterade i en italiensk undersökning resultat som stödde påståendet om att extern finansiering behövs för att sm-företag skall kunna expandera enligt uppställda målsättningar. Niskanen & Niskanen (2002) undersökte finansieringsfaktorer bland finska företag och kom fram till att extern finansiering behövs till viss mån för att uppnå tillväxt.

Undersökningen visade att respondenterna ansåg att den viktigaste finansieringskällan var inkomstfinansiering. Även personliga tillgångar hölls som en viktig källa medan lån och andra externa finansieringsmetoder ansågs mindre viktiga. Investeringar från släkt och vänner hade inte nästan alls använts som finansieringsalternativ (tabell 18).

Tillgång till egen kapitalfinansiering utgör en betydande verksamhetsförutsättning för ett tillväxtföretag. Finansieringsfrågor har undersökts många gånger av Finnvera och Finlands företagare. TE-centraler, Sitra och Finnvera är exempel på organisationer som erbjuder finansierings- och rådgivningstjänster åt företag. Bl.a. KTM, Tekes och Sitra delar ut olika investeringsstöd såsom företags- och sysselsättningsstöd. I tidigare undersökningar har det noterats att direkta finansiella företagsstöd och Finnveras lånemöjligheter är en förklaring till den starkt växande tillväxten hos många företag (Mäki-Fränti 2006). Dessutom har det konstaterats att sannolikheten att utnyttja investeringsstöd eller Finnveras tjänster ökar om företaget idkar exportverksamhet, men även andra företag använder bl.a. Finnveras tjänster.

Tabell 19 visar att de viktigaste finansiärerna enligt denna undersökning är banker och försäkringsbolag. Respondenterna hade i mycket ringa omfattning utnyttjat tjänster från Sitra, riskfinansiärerna eller Finpro. Även Finnveras och TE-centralens betydelse som finansiär ansågs inte vara så viktig, inte heller bland företag med växande exportverksamhet.

En undersökning om tillväxtföretag som utfördes i sydöstra Finland år 2006 gav motsvarande resultat. Enligt den hade TE-centralen stött 65 % av respondenterna och varit den mest aktiva offentliga finansiären. Även Finnvera och Tekes betraktades som nödvändiga. Endast en liten del ansåg att Finpros tjänster var av betydelse.

I en italiensk undersökning noterade Becchetti och Trovato (2002) också resultat som stödde påståendet om att extern finansiering är en viktig del i sm-företagens tillväxt. Niskanen & Niskanen

(2005) har undersökt finansieringsfaktorernas inverkan bland finländska företag. Mäki-Fränti (2006) konstaterade i en annan undersökning att företagare inte ansåg att finansiella faktorer såsom brist på säkerhet eller tillgång till finansiering var av stor betydelse i fråga om tillväxten. Enligt respondenterna i denna undersökning fanns det ett tillräckligt stort utbud av lån i Österbotten men att det skulle kunna finnas mer stöd från offentliga organisationer och privata investerare.

3. KONKLUSIONER OCH UTVECKLINGSFÖRSLAG

I Finland har svenska Österbotten och Syd-Österbotten mycket hög företagstäthet i proportion till invånarantalet. Den här företagsaktiviteten gör österbottniska företag till intressanta studieobjekt då man kartlägger olika tillväxtfaktorer. Befrämjande av företagsamheten är nödvändigt sett ur regeringens synpunkt och dess uppsatta målsättningar gällande ekonomi och sysselsättning samt företagens inställning till expansion både innovations- och produktionsmässigt sett. Företagsamhet spelar i dagens samhälle en mycket stor roll när det gäller global integration och snabbt utvecklande teknologi. Det är väsentligt att både nya och nuvarande företag har en gynnsam tillväxt. Företagsamhet är även en viktig faktor för konkurrenskraften. En gynnsam konkurrens skapas automatiskt då flera nya företag grundas eller då ett nuvarande företag väljer nya verksamhetsområden. Det tvingar konkurrenterna att reagera – antingen att intensifiera eller innovera den egna verksamheten.

Grundförutsättningar för tillväxt i mindre företag anses vara motivation och förmåga att expandera, nyttja resurser och marknadsföringsmedel och -kanaler som företagen besitter. Viljan att expandera utgör en väsentlig del av företagsverksamheten. Företagen strävar efter att trygga verksamhetens kontinuitet och utveckling genom att öka försäljningen och indirekt företagets resurser. Å andra sidan förutsätter kommersialisering av produktinnovationer ett bredare sortiment och en tillräckligt stor marknad för att överskrida lönsamhetsgränsen. Enligt internationella undersökningar är förbättrad ekonomisk tillväxt och sysselsättning avgörande faktorer för befrämjandet av företagsamhet. Allt fler nybildade och små företag skapar nya arbetsplatser runt om i världen (Hyrsky och Lipponen 2004).

Tillväxtorientering har för många företag blivit en naturlig del i strategin. I denna undersökning ansåg 70 % av respondenterna sig vara tillväxtföretag och drygt hälften hade följt en viss strategi för att nå uppställda målsättningar. Man har försökt hitta förklaringen till varför vissa företag växer snabbare än andra i bl.a. företagsekonomiska kretsar. Företagets strategi och åtgärder anses vara viktiga faktorer som direkt påverkar hur framgångsrikt ett företag växer. Strategisk planering korrelerar i positiv anda med ett företags tillväxttakt enligt vissa empiriska studier (Storey, 1994). Tillväxt är inte något som sker automatiskt utan det grundar sig på företagets konkurrensförmåga och hurdan strategi företaget beslutat att följa.

Resultaten av denna undersökning antyder att tillväxtföretagen i Österbotten anser att det är viktigt att satsa på tillväxt. Ungefär hälften av företagen hade följt en viss strategi för att nå sina målsättningar. Ca 30 % hade expanderat verksamheten utan någon speciell strävan efter tillväxt. Målsättningarna bland mindre företag går ofta hand i hand med företagarens personliga målsättningar. Företagarens primära målsättningar är sällan bra lönsamhet eller annan ekonomisk maximering utan ofta mer personliga yttringar som relaterar till självförverkligande, familjevärden, självständighet och trivsamt på arbetsplatsen. Brist på självförtroende, svårigheter att kombinera personliga och företagsrelaterade målsättningar och brist på ledarskap kan vara faktorer som hindrar ett företag från att expandera.

Både interna och externa faktorer kring verksamhetsmiljön kan hindra expansion. I denna undersökning ansågs person- och företagsrelaterade orsaker vara av mindre betydelse. Orsaker gällande denna fråga var brister inom försäljnings- och marknadsföringskunskaper samt inom produktion och innovativitet. Respondenterna ansåg tydligt att yttre faktorer hade större negativ inverkan på tillväxten än personliga kunskaper. Faktorer som enligt respondenterna försvårar tillväxten

mest var hård beskattning, konkurrenssituationen, lagstiftningens hårda krav och minskningen av tillgängliga marknader. Olika finansieringsmöjligheter, att idka samarbete med utomstående sakkunniga och tillstånd för verksamheten var yttre faktorer som spelade mindre roll enligt respondenterna. Dessa resultat stämmer överens med andra undersökningar (läs t.ex. Heinonen ja Pulkkinen 2005).

Företagens primära tillväxtstrategi under de senaste tre åren har varit att försöka expandera med sina nuvarande produkter på nuvarande marknader. Ändå ansågs det nästan lika viktigt att bredda produktsortimentet för nya marknader. Det här ger möjligtvis antydningar om en mer internationell affärsverksamhet eftersom den nuvarande marknaden inte anses räcka till för att nå de uppställda målen. Om företagaren strävar efter expansion enbart med hjälp av gamla kunder måste nya produkter utvecklas. Om företagets primära önskan är att växa organiskt bör antalet anställda öka. Detta kan dock försvåra ledarskapet inom företaget. Nya arbetsplatser skapas som en följd av ett företags innovativitet och lönsamhet. Därför är kontinuerlig utveckling av innovativitet inom företagets verksamhetsområde mycket viktigt.

Den här undersökningen har till viss mån koncentrerat sig mer på den interna utvecklingen, eller den s.k. organiska tillväxten. Med det menas att företagets egna resurser, t.ex. antal anställda, växer i takt med efterfrågan. Ungefär 37 % av respondenterna svarade att den mest allmänna åtgärden för att expandera var att anställa mer personal. Som andra metod valde 34 % att effektivisera sina nuvarande resurser och som tredje använde företagen sina investeringar till nya resurser såsom exempelvis produktionsmaskiner. Resultaten gav även en fingervisning om att allt fler företag än tidigare väljer en extern tillväxtstrategi i stället för en organisk.

Ungefär 21 % eller 15 företag har ökat samarbetet med samarbetspartner och underleverantörer. Dessa behov skapar även behov för nya företag. En annan extern tillväxtstrategi grundar sig på den s.k. portfolio-företagsamheten. Det betyder att företagaren hellre grundar nya enheter än fortsätter att expandera själva företaget. 16 % av respondenterna har enligt undersökningen antingen själva eller tillsammans med andra grundat nya företag. Tidigare undersökningar har kunnat påvisa att det finns en fördel med att grunda ett nytt företag. Självständiga enheter visar mer lönsamhet och växer snabbare än en stor organisation (bl.a. Balloni & Iacobucci 2001). Tillväxt kan också ske genom köp av andra företag. Det anses dock som ett aggressivt sätt att expandera. Ju större företag desto svårare är det att åstadkomma en betydande tillväxt utan att riskera de gjorda investeringarna. I denna undersökning var det endast fyra företag som nämnde att de köpt upp andra företag.

Åtgärder som strävar efter att stöda tillväxtföretagen och öka deras antal skulle enligt denna undersökning få störst effekt genom att inriktas på att förbättra tillgången på kunnig arbetskraft, utveckla företagets strategiska färdigheter, aktivera forsknings- och produktutvecklingsarbetet samt genom att förbättra kunnandet inom den internationella affärsverksamheten.

Dessa delområden ansågs vara de viktigaste utvecklingsområdena. Många faktorer som enligt många hindrar tillväxten bland företag kan sökas inom den nationella näringslivspolitiska kretsen. Exempel på dessa faktorer är t.ex. beskattningsrelaterade frågor eller kostnader som tillkommer vid anställning av personal. Därutöver borde tillväxtföretagens utvecklingsåtgärder riktas förutom mot identifierade företag även speciellt mot potentiella tillväxtföretag. Regionalekonomiskt- och sysselsättningsmässigt sett är det viktigt att hitta sådana företag vars ledning är starkt motiverad att utveckla affärsverksamheten.

Enligt respondenterna är det ett problem att hitta yrkeskunnig arbetskraft, särskilt inom produktionsbranschen. Förutom kartläggning av enskilda företags arbetskraftsbehov kan man genom att utveckla bransch- och klusterspecifikt samarbete granska kompetensbasen med beaktande av branschens särdrag. Det är viktigt att uppehålla kontakten med arbetskraftsbyråer, lokala företags- och utvecklingsorganisationer samt läroverk. För att sporra forsknings- och produktutvecklingsarbete krävs det att företagsserviceorganisationen förankras inom företagen. Strategiskt samtal om produktutvecklingens roll som drivkraft för tillväxten, om utvecklingsalternativ inom forsknings- och utvecklingsarbetet samt offentliga forsknings- och utvecklingstjänster bör göras i form av företagsspecifik rådgivning.

Trots att höjningen på nivån av internationellt affärskunnande har visat sig vara en stor utmaning ansågs det i denna undersökning inte vara väsentligt. Utrikeshandelns del av omsättningen år 2005 uppskattades till mycket liten av respondenterna. Ca 60 % idkade överhuvudtaget inte eller mycket lite utrikeshandel (mindre än 5 % av omsättningen). Endast 14 % uppskattade att utrikeshandeln översteg 50 % av deras totala omsättning. Ändå ansåg man att utökningen av produktsortimentet på nya marknader är av stor betydelse. Det här kan betyda att företagen strävar efter en mer internationell affärsverksamhet. På detta sätt skulle företagare ha behov av stödpersoner eller -personer som besitter mer kunskap om nya målgrupper, internationella strategier o.s.v. Förutom TE-centralen skulle centrala aktörer vara regionala teknologicenter och utvecklingsorganisationer samt FinPro som nationell representant. Det är en främmande och svår men på samma gång betydelsefull utmaning för ett företag att närma sig den internationella marknaden, särskilt om man har bristfälliga kunskaper och lite resurser. Investeringar på marknaden bör anses vara minst lika viktigt som investeringar i produktutveckling. Stödverksamheten för internationaliseringsprojekt bland företag borde också utvecklas så att den grundar sig på företagets behov.

Det krävs kunnig och kontinuerlig utveckling av samarbete för att klara av de förändringar som tillväxten för med sig. Behovet att utveckla strategier och ändra sitt verksamhets sätt blir särskilt påtagligt bland små- och medelstora företag. Hela 69 % av respondenterna ansåg att den viktigaste strategin för tillfället var att förbättra kvaliteten på nuvarande produkter och tjänster. Ungefär 60 % av företagen ansåg att det var den viktigaste tyngdpunkten just nu. Nästan lika många, 57 %, ansåg att försäljning och marknadsföring av nuvarande produkter och tjänster var det mest väsentliga. En ökning av flexibiliteten inom produktionen och reduktionen av produktionskostnaderna var åtgärder som ungefär hälften ansåg vara de viktigaste. Ungefär 44 % framhöll betydelsen av att hitta nya marknadsområden. Nästan lika många nämnde råvaruanvändning, effektivisering av arbetstid och införande av ny teknologi. Utvecklingen av den nya generationens produkter och tjänster uppmärksammades minst av respondenterna. Endast 34 % ansåg detta vara viktigt i nuläget. Enligt tidigare undersökningar söker företagen bättre lönsamhet och konkurrenssituation genom tillväxt (Hyrsky och Lipponen 2004). Tillväxt och konkurrenskraft grundar sig ofta på fördelar som konkurrenter har svårt att kopiera och kunderna svårt att avstå ifrån. Yrkeskunnig personal, innovativitet, teknologiskt kunnande, organisationskulturen, ledaregenskaper och kända varumärken skapar dessa fördelar. Kunskapens betydelse för konkurrenskraften har betonats enligt hur innovation, nätverksbildande och nytänkande ökar inom ett företag som visar tillväxt och framgång.

Företagstillväxt innebär risktagande. Risker med företagsamhet och rädsla för att misslyckas är hinder som kan avgöra om en person i Finland startar ett företag eller inte. Alltför många potentiella företagare bromsas upp av rädslan att vara skuldsatta och bundna av företaget och rädslan av att förlora sin egendom. Enligt denna undersökning skulle majoriteten (70 %) agera försiktigt

då det gäller att fatta beslut om nya och osäkra åtgärder gällande verksamheten. Även då det kommer till företagets verksamhetsmiljö anser respondenterna att det är bäst att agera försiktigt och prövande.

Tillväxtens utmaningar bland små och medelstora företag har definierats bl.a. i olika undersökningar, men kunskapen inom ämnesområdet är dock ännu bristfällig. Enligt Hyrsky och Lipponen (2004) har företagstillväxten alltför ofta setts som ett universellt fenomen som uppenbarar sig på samma sätt oberoende av företagets specialitet, bransch eller verksamhetsmiljö. Detta har konstaterats i både finländska och internationella undersökningar. Tillväxt bland småföretag och dess ledarskap bildar ett eget särskilt problemområde som tyvärr hamnar i skuggan av fokuseringen på de större företagen. När man studerar globala affärsstrategier bland större företag framkommer det att de typiska utmaningarna är att driva en professionell företagsledning och att överlag följa företagets verksamhetsmodell. Vetenskapliga undersökningar om företagsamhet och ekonomiförvaltning har för tillfället litet att berätta om hur företag expanderar och blir konkurrenskraftiga. Det är mycket utmanande att forska kring företagstillväxt och dess relaterade fenomen. Tillväxt är ett dynamiskt, framåtskridande fenomen vars kännetecken varierar beroende på bransch, konjunkturpåverkan samt företagets marknads- och lägesituation.

Hyrsky och Lipponen (2004) har konstaterat att undersökningar i första hand borde identifiera tillväxtföretag och -företagare, deras bakgrund och verksamhet samt typiska särdrag. På senare tid har den delen av forskningen lyckats rätt bra. Efter kartläggningen vore det ändamålsenligt att utifrån forskning skapa en heltäckande bild av hurdana delfaktorer som påverkar tillväxten bland småföretag samt även av de faktorer som försvårar att det uppställda tillväxtmålet nås inom olika branscher. Longitudinella undersökningar och tillgång till kvalitativt och kvantitativt forskningsmaterial är förutsättningar för att lyckas.

LÄHTEET - KÄLLOR

Ansoff, I. H. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. New York.

Arenius, P. & Autio, E. (2004). *Global Entrepreneurship Monitor. 2003 Finland Executive Summary*. Helsinki University of Technology. Espoo.

Arenius, P., Autio, E., & Kovalainen, A. (2005). *Finnish entrepreneurial activity in regional, national and global context*. *Technology Review* 176/2005. Helsinki: Tekes.

Autio, E. (2003). *High Potential Entrepreneurship in the Light of GEM Data. The Entrepreneurial Advantage of Nations: First Annual Global Entrepreneurship Symposium United Nations Headquarters, April 29, 2003, New York. USA.*

Autio, E. (2005). *High expectation entrepreneurial activity*. Teoksessa Arenius, P., Autio, E., & Kovalainen, A. (2005). *Finnish entrepreneurial activity in regional, national and global context*. Tekes. Helsinki.

Balloni, V. & Iacobucci, D. (2001). *Explaining the growth process through business cluster formation*. *Conference Proceedings of RENT XV, 22–23 November 2001*. Turku. Finland.

Becchetti, L. & Trovato, G. (2002). *The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance*. *Small Business Economics*, 19(4), 291-306.

Brealey, R. A. & Myers, S. (1996). *Principles of corporate finance*. Praeger Publishers. New York.

Carpenter, R. & Petersen, B. (2002). *Is the growth of small firms constrained by internal finance?* *Review of Economics and Statistics*, 84, 298–309.

Coulter, M. (2002). *Strategic Management in Action*. Prentice Hall. New Jersey.

EK (2005). *Kasvun ajurit. Kasvu PK-yrityksen menestysstrategiana*. Elinkeinoelämän keskusliitto ja Ernst & Young. Helsinki.

GEM (2005). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM): The Definitive Study of Entrepreneurship in 2005*. Wellesley, MA: Babson Centre for Entrepreneurship Research.

Halttunen, J. (2004). *Teollisten perheyriyten kasvudynamiikan systeemitoreettinen tarkastelu*. Väitöskirja, Jyväskylä Studies in Business and Economics, University of Jyväskylä, 30.

Heinonen, J. & Pukkinen, T. (2005). *Yrittäjien mielikuvat kasvusta*. Teoksessa *Kasvun olemus ja reitit, fokuksessa suomalaiset pk-yritykset*. ed. Heinonen, J. 2005, PK-Instituutti & Turun kauppakorkeakoulu. Tampere.

Hellberg, L. (1985). *Pienyrityksen kasvun hallinta*. Länsi-Suomen taloudellinen tutkimuslaitos. Vaasa.

Hyrsky, K. & Lipponen, H. (2004). Yrittäjyyskatsaus 2004. Kauppa- ja teollisuusministeriö, elinkeino-osasto.

Hyvärinen, L. (2005). Kaakkois-Suomen yritysten innovaatioympäristö ja sen kehittäminen. Kaakkois-Suomen TE-keskus.

Hyytinen, A., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2005). Millaisia ovat uudet kasvuyrittäjät ja heidän yrityksensä? Kansantaloudellinen aikakauskirja, 101(4), 432-446.

Johansson, E. (1998). Self-Employment and Liquidity Constraints - Evidence from Finland. Working Papers 373, Swedish School of Economics and Business Administration

Mäki-Fränti, P. (2006). Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus. Tutkimus suomalaisella yrityskyselyaineistolla. KTM Julkaisuja 41/2006

Net Effect (2006). Kaakkois-Suomen kasvuyritykset. Saatavilla: <http://tip.kaakkois-suomi.fi/pdf/Kaakkois-Suomen%20kasvuyritykset%20raportti%20final.pdf>. Luettu 26.9.2006.

Niskanen, M. & Niskanen, J. (2005). The Determinants of Firm Growth in Small and Micro Firms – Evidence on relationship lending effects. Kuopion yliopisto.

Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2006). Mistä yrittäjät tulevat? TEKES Teknologiakatsaus 198/2006, Helsinki.

Pukkinen, T., Stenholm, P. & Malinen, P. (2005). Kasvun demografia – kasvuyritysten tunnuspiirteet. Teoksessa Heinonen J. (toim.): Kasvun olemus ja reitit – fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. PK-Instituutti & Turun kauppakorkeakoulu. Tampere.

Pukkinen, T., Stenholm, P. & Malinen, P. (2005). Kasvuyritysten määrän mittaaminen. Teoksessa Heinonen J. (toim.): Kasvun olemus ja reitit – fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. PK-Instituutti & Turun kauppakorkeakoulu. Tampere.

Renko, S. (2000). Kasvun nopeuden vaikutus elektroniikka- ja sähköteollisuuden yritysten tunnuslukuihin: pienet ja keskisuuret yritykset vuosina 1995-1998. Vaasan yliopisto. Laskentatoimen laitos. Pro gradu -tutkielma.

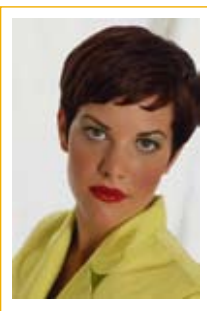
Slywotzky, A. J. & Wise, R. (2002). The growth crisis and how to escape it. Harvard Business Review, July, 71 – 83.

Storey, D. (1994). Understanding The Small Business Sector. Routledge. London.

Äijö, T. (2001). Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Fintra. Helsinki.







Den vision som ansluter sig till lönesättningen i Vasa stads personalstrategi definierar som mål för löne- och belöningsystemen rättvishet och målinriktning. Utöver detta skall belöningsystemen vara sporrande på så sätt att personalen med sina egna arbetsprestationer faktiskt kan inverka på nivån för den ersättning som betalas för arbetsuppgifterna.

Förmännens roll och kunnande vad gäller belönandet är av största vikt. En utmaning för förmännen är att känna sin personal och veta vad arbetstagaren upplever som belönande och vad som ökar motivationen. Förmannen skall känna till

belönandet i sin helhet och sträva efter att belöna på ett sådant sätt att målet med belönandet uppnås. Förmännens makt och ansvar utökas i belönandet.

I figuren finns tre allmänna mål i anslutning till löne- och belöningsstrategin: hög kundbelåtenhet, personalens välmående samt processernas kvalitet och effektivitet. Ett gemensamt mål för staden är en hög kundbelåtenhet bland olika kundgrupper, vilket uppnås på så sätt att man känner till kundernas behov och förväntningar samt genom att man utvecklar verksamheten och processerna. En hög kundbelåtenhet kan anses bygga på en hög yrkeskunnighet bland personalen samt en riktig serviceattityd med beaktande av kvalitetskriterierna. Eftersom staden är en serviceorganisation bör denna kundbelåtenhet följas upp regelbundet inom alla funktioner för att man skall uppnå den eftersträvade kvalitetsnivån.

Ett annat viktigt allmänt mål ansluter sig till ett kontinuerligt utvecklande av processerna genom vilka både effektivitet och den tidigare nämnda höga belåtenheten bland kunderna uppnås. Då processerna är i skick är serviceproduktionen effektiv och då är också förutsättningarna för en balanserad ekonomi utmärkta. I den här granskningen har man inte tagit med "den ekonomiska dimensionen" i de balanserade styrkortet (BSC), vilket ofta görs i offentliga samfund. Målet för offentliga samfund är inte att producera vinst, utan att ordna så kvalitativ service som möjligt så effektivt som möjligt.

Det tredje allmänna målet ansluter sig till personalen och dess trivsel som redan nu mäts årligen i stadens organisation. Alla dessa tre allmänna mål är i växelverkan med varandra och de skall alla förverkligas samtidigt.